



Finansira
Evropska unija



Приручник

за коришћење оквира компетенција у
процесу запошљавања у државној служби у
Босни и Херцеговини

Стив **Вилиамс**
Власта **Перла**

Приручник

за коришћење оквира компетенција у
процесу запошљавања у државној служби у
Босни и Херцеговини

Издавач:

ЛУНА д.о.о. Сарајево

Аутори:

Стив Вилиамс, Власта Перла

Уредница:

Дубравка Прелец

Рецензенти:

проф. др. сц. Зијада Рахимић и Дамир Ахметовић

ДТП:

Златан Караџа

Тираж:

300 примјерака

CIP - Katalogizacija u publikaciji

Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo

331.5(497.6)(035)

WILLIAMS, Steve

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

Ćir.

ISBN 978-9926-8631-2-8

1. Perla, Vlasta

COBISS.BH-ID 46308870

Ова публикација је припремљена у оквиру пројекта “Јачање управљања људским ресурсима у Босни и Херцеговини”, који финансира Европска унија, а имплементира NIRAS SR. Садржај ове публикације искључива је одговорност NIRAS SR и не одражава нужно ставове Европске уније.

(C) 2021 European Commission

Садржај

Увод	5
1.0 Оквир компетенција као подршка управљању људским потенцијалима	7
1.1 Утврђивање захтјева појединачних радних мјеста	7
1.2 Запошљавање и унапређење запослених	7
1.3 Планирање будућих потреба за вјештинама и знањима	7
2.0 Оквир компетенција у државној служби Босне и Херцеговине	8
2.1 Кључне компетенције за све државне службенике	9
2.2 Кључне компетенције за руководеће државне службенике (и шефове унутрашњих организационих јединица)	12
3.0 Примјена оквира компетенција на појединачна радна мјеста	14
4.0 Смјернице за коришћење компетенција у процесу запошљавања	16
4.1 Припрема за селекциони интервју	17
4.2 Планирање времена за селекциони интервју	18
4.3 Активности током интервјуа	19
4.4 Структура постављања питања	20
4.5 Смјернице и савјети из праксе за вођење добрих интервјуа заснованих на компетенцијама	21
4.6 Активности након интервјуа	23
4.7 Оцјењивање кандидата	24
4.8 Грешке у процјени	25
4.9 Савјети за минимизирање грешака у процјени	26
5.0 Питања за провјеру компетенција (и примјери одговора)	27

Увод

Компетенције су ставови и обрасци понашања који су у самом основу тога како људи раде свој посао. Компетенције утичу на то како људи примјењују своје знање, техничке вјештине и вјештине управљања и указују да успјех у државној служби не одређује само “то што радимо”, него и “како то радимо”. Уобичајено се дефинишу као **скуп понашања потребних за дјелотворно обављање задатака и функција радног мјеста**. Другим ријечима, оквир компетенција описује на који начин треба да приступимо своме свакодневном послу. Као такав, може да буде користан управљачки алат за побољшање радног учинка запослених и у потпуности уграђен у свеобухватни систем управљања људским потенцијалима.

Увођење концепта компетенција у државну службу Босне и Херцеговине произашло је примарно као потреба да се у процедуру запошљавања уведу уједначени критеријуми које би чланови и чланице комисија за запошљавање узимали као основ за процјену кандидаткиња и кандидата на селекционом интервјуу.

Сврха овог приручника је показати на који начин оквир компетенција може помоћи да се фокус процедуре запошљавања преусмјери на провјеру практичних знања и демонстрираних компетенција потребних за обављање послова радног мјеста, те понудити смјернице и савјете за професионално вођење интервјуа заснованог на компетенцијама за одабир кандидаткиња и кандидата за радна мјеста у државној служби.



Примјена оквира компетенција представљеног у овом приручнику формализована је доношењем “Правилника о карактеру и садржају јавног конкурса, начину провођења интервјуа и обрасцима за провођење интервјуа”¹ у институцијама Босне и Херцеговине.

Будући да се ради о релативно новом концепту у државној служби БиХ у дијелу који се односи на провјеру компетенција, примјена Правилника није била обавезујућа од његовог усвајања у августу 2016. до 1. јануара 2018. године, од када је провјера компетенција обавезна код запошљавања државних службеника и службеница у институције БиХ, како код јавних тако и интерних огласа.

Пракса у примјени Правилника о карактеру и садржају јавног конкурса показала је да увођење оквира компетенција у процес запошљавања државних службеница и службеника у институције БиХ представља значајно побољшање у правцу професионалнијег, структурисаног интервјуа са добивањем “шире слике” о кандидату или кандидаткињи, али и указала на дијелове методологије за провјеру компетенција које требају одређену дораду.

Искуства у примјени оквира компетенција у процес запошљавања државних службеника и службеница² у институције БиХ уграђена су у овом допуњеном издању приручника, као корисни и практични савјети за будућу примјену.

Измијењено и допуњено издање припремљено је у оквиру пројекта општег оквира помоћи ЕУ за БиХ “Јачање управљања људским ресурсима у Босни и Херцеговини”, спроведеног у периоду од 29. јануара 2020. до 31. јануара 2022. године.

Посебну захвалност изражавамо за допринос у припреми допуњеног издања приручника:

Јадранка Мандарић, Агенција за државну службу Босне и Херцеговине

Азра Кост, Агенција за државну службу Босне и Херцеговине

Боро Шарчевић, Агенција за државну службу Босне и Херцеговине

Кенан Авдагић, Канцеларија координатора за реформу јавне управе у БиХ

Енида Шехерац-Џаферовић, Канцеларија координатора за реформу јавне управе у БиХ

Онахти Черкез, Канцеларија координатора за реформу јавне управе у БиХ

Емина Дервишевић-Звиздић, Канцеларија координатора за реформу јавне управе у БиХ

Муамер Хоџић, Агенција за државну службу Босне и Херцеговине (независни експерт)

Сенада Суљагић, Секретаријат Високог судског и тужилачког савјета Босне и Херцеговине

Сања Главурда, Агенција за полицијску подршку БиХ

Биљана Ивановић, Дирекција за европске интеграције БиХ

Мирјана Шућур, Институт за мјеритељство БиХ

Един Салихагић, Министарство цивилних послова БиХ

Зенаид Шабић, Министарство одбране БиХ

Данијела Билић, Министарство одбране БиХ

1 Службени гласник БиХ, бр. 63/16 и 21/17

2 Када је из контекста јасно да се односе и на мушкарце и на жене, изрази ће даље у приручнику бити дати у једном роду ради прегледности текста.

1. Оквир компетенција као подршка управљању људским потенцијалима

Оквир компетенција у државној служби представља темељ за примјену система управљања компетенцијама у свим функцијама управљања људским ресурсима. Увођењем оквира компетенција повећава се професионализам у управљању људским ресурсима, обезбјеђује јединствена методологија за стандардизован и ефикасан рад јединица за људске потенцијале и омогућава ефикаснија пракса управљања људским ресурсима. Надаље, оквир компетенција омогућава примјену објективних критеријума способности у кључним функцијама управљања људским ресурсима; избор, усавршавање и развој компетентних државних службеника.

1.1 Утврђивање захтјева појединачних радних мјеста

Оквир компетенција представља структуру путем које институција може утврдити која су понашања подударна остваривању позитивног радног учинка. Ово је посебно релевантно када је у питању идентификовање приоритетних кључних компетенција за појединачна радна мјеста. Требало би да постоји очигледна корелација између приоритетних компетенција потребних за радно мјесто и главних задатака и одговорности које чине велики дио укупног посла. Што је више времена потребно за обављање неког посла, то је већи приоритет компетенције.

1.2 Запошљавање и унапређење запослених

Коришћење оквира компетенција у процесу запошљавања и одабира представља фокус овог приручника. Чланови комисија за избор државних службеника могу постављати циљана питања према којима ће процијенити да ли је извјесно да ће кандидат за радно мјесто у државној служби показивати потребне обрасце понашања уколико буде одабран за радно мјесто. На основу конкретних прошлих примјера тражиће доказе који указују на посједовање одређене компетенције. Четврто поглавље овог приручника садржи упутства о вођењу интервјуа заснованог на компетенцијама, а пето поглавље нуди опсежан списак могућих питања за провјеру компетенција на интервјуу.

1.3 Планирање будућих потреба за вјештинама и знањима

Процјењивање запослених у односу на утврђени скуп компетенција користан је начин да се утврди гдје је у организацији присутан ризик недостатка одређених способности у будућем периоду, на примјер због одласка запослених у пензију или напуштања организације из других разлога. На основу такве процјене могуће је тражити рјешења обучавањем постојећих или запошљавањем нових радника.

2. Оквир компетенција у државној служби Босне и Херцеговине

Оквир компетенција за државну службу у Босни и Херцеговини резултат је пројекта општег оквира помоћи ЕУ за БиХ “Модернизација система управљања људским потенцијалима у државној служби”, спроведеног у периоду од 27. јануара 2014. до 26. јануара 2016. године.

Циљ оквира компетенција је био идентификовати компетенције које ће бити релевантне за рад структура државне службе у БиХ у периоду од неколико наредних година и омогућити државној служби да одговори реформским изазовима. Оквир компетенција је израђен на основу активности везаних за анализу радних мјеста спроведених на истом пројекту и активности на изради оквира компетенција за државну службу у другим земљама у региону, као и на претходним пројектима техничке помоћи у БиХ, посебно онима које су на том пољу спровели УНДП/ДФИД у 2009. години.

Полазећи од чињенице да се очекивања од руководиоца у државној служби у одређеној мјери разликују те превазилазе очекивања од службеника на неруководећим позицијама, израђене су двије групе кључних компетенција. Прва група се односи на све државне службенике без обзира на категорију, укључујући и руководиоце. Друга група садржи детаљно разрађене кључне компетенције за руководеће државне службенике.

Кључне компетенције за све државне службенике:

1. Професионални развој и интегритет
2. Рјешавање проблема, иницијатива и промјене
3. Тимски рад
4. Комуникација
5. Лична учинковитост и оријентисаност ка резултатима

Кључне компетенције за руководеће државне службенике (и шефове унутрашњих организационих јединица):

6. Лидерске вјештине (вјештине руковођења)
7. Планирање и организација
8. Развој запослених
9. Стратешко усмјеравање

У табели у наставку наведене су све компетенције из оквира компетенција са дефиницијом и назнаком пожељних понашања у радном окружењу.



2.1 Кључне компетенције за све државне службенике



1.0 ПРОФЕСИОНАЛНИ РАЗВОЈ И ИНТЕГРИТЕТ

Континуирано стицање и примјена потребних знања, вјештина и понашања како би се досегао висок ниво радне успјешности, укључујући способност преношења знања и искуства другима.

1.1	Континуирано стицање знања и вјештина потребних за обављање посла Обезбјеђује посједовање знања и вјештина неопходних за дато радно мјесто, отклања и превазилази недостатке и врши неопходне промјене.
1.2	Посвећеност личном и професионалном развоју Преузима одговорност за лични и професионални развој, исказује мотивацију и посвећеност учењу и личном усавршавању.
1.3	Дијељење стечених знања Дијели стечена знања и информације с другима како би их могли усвојити.
1.4	Интегритет Придобива повјерење и поштовање досљедним понашањем с високим системом вриједности. Придржава се Кодекса понашања државних службеника и супротставља се кршењу његових правила од стране других запослених.



2.0 ИНИЦИЈАТИВА, ПРОМЈЕНЕ, РЈШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА

Способност проактивног дјеловања и позитивног, креативног и конструктивног реаговања на промјене и нове захтјеве.

2.1	Предузимање иницијативе Предузима иницијативу у дјелокругу послова које обавља.
2.2	Иновативност Предлаже и развија нове идеје којима изналази рјешења за изазове који се појављују у раду; подстиче нове идеје и иновације; отворен/а је за промјене.
2.3	Креативност Проналази креативне начине сагледавања ситуације и преиспитује конвенционалне приступе.
2.4	Способност рјешавања проблема Не зауставља се на изношењу проблема, већ предлаже рјешења.
2.5	Способност рјешавања тешких или сложених изазова Рјешава тешке или сложене изазове.
2.6	Помагање другима у прихватању промјена Помаже другима да разумију промјене и да у њима учествују.



3.0 ТИМСКИ РАД

Способност рада у тимовима и групама, сарадња са члановима тима и допринос раду активним учешћем у сврху постизања заједничких циљева.

3.1	Изградња конструктивних радних односа с колегама Гради конструктивне међуљудске односе засноване на сарадњи, прихватању и поштовању других.
3.2	Подстицање тимског рада Подстиче сарадњу и преданост раду унутар тимова у сврху постизања циљева и резултата.
3.3	Помагање другима у рјешавању конфликтних ситуација Помаже другима како би разријешили сложене или осјетљиве несугласице или конфликте.
3.4	Уважавање другачијих становишта и прихватање различитости Поштује различита становишта и прихвата различитости.
3.5	Способност тимског рада с групама запослених из других организационих јединица (унутар и изван органа државне службе) Гради и одржава конструктивне и продуктивне односе с другим тимовима и њиховим члановима.



4.0 КОМУНИКАЦИЈА

Способност дјелотворног комуницирања, усменим и писаним путем, с руководиоцима, колегама, странкама и грађанима, као и јасног, тачног и правовременог преношења информација релевантним појединцима и групама.

4.1	Тактичност Има стрпљење, добро просуђује у комуникацији и учтиво се понаша у свим облицима интеракције.
4.2	Јасно преношење идеја, чињеница и инструкција Преноси идеје, чињенице и упуте, у усменој или писаној форми, на јасан начин и језиком који ће особе којима се обраћа најбоље разумјети.
4.3	Активно слушање Посвећује пажњу, схвата и учи из оног што други говоре.
4.4	Подстицање других на давање повратних информација Подстиче друге да дају повратне информације и даје повратне информације другима.
4.5	Прилагођавање стила комуникације окружењу Прилагођава приступ и стил комуникације потребама и приоритетима саговорника којима се обраћа.
4.6	Дјелотворно учествовање на састанцима Одржава и/или учествује на састанцима и у групним дискусијама на ефикасан и структурисан начин.



5.0 ЛИЧНА ДЈЕЛОТВОРНОСТ И УСМЈЕРЕНОСТ КА РЕЗУЛТАТУ

Досљедно постизање резултата на високом нивоу. Постизање резултата и континуирано побољшавање квалитета услуга грађанима, странкама и другим органима управе.

5.1	Фокусирање на резултате и жељене исходе Фокусира се на резултате и жељене исходе те најбоље начине како их постићи. Постиге задовољавајуће резултате на вријеме и уз минималан надзор.
5.2	Остваривање задовољства грађана пруженим услугама Остварује и одржава ниво задовољства странака и грађана пруженим услугама тако што испуњава и премашује њихова очекивања.
5.3	Обраћање пажње на детаље Обраћа пажњу на детаље и остварује резултате с високим степеном прецизности.
5.4	Ефикасно и дјелотворно управљање временом и ресурсима Побољшава продуктивност управљајући временом, приоритетима и ресурсима у постизању циљева и сврсисходној употреби буџетских средстава.
5.5	Дјелотворно доношење одлука Доноси правовремене одлуке утемељене на чињеницама, циљевима, ограничењима и ризицима.
5.6	Аналитичко размишљање Примјењује аналитичко размишљање разлажући ситуацију на мање елементе настојећи постепено утврдити импликације ситуације. Систематично организује дијелове проблема, поредећи различите аспекте и узрочно-посљедичне везе.
5.7	Задржавање прибраности у стресним ситуацијама Задржава прибраност у стресним или нежељеним ситуацијама.

2.2 Кључне компетенције за руководеће државне службенике (и шефове унутрашњих организационих јединица)



6.0 ЛИДЕРСКЕ ВЈЕШТИНЕ

Мотивише друге да постижу високе резултате у раду на остваривању циљева тима и организације.

6.1	Способност конкретизовања стратешких циљева у свакодневне радне задатке Повезује визију, вриједности, циљеве и стратегије са свакодневним пословима.
6.2	Стварање позитивног радног окружења Ствара позитивно радно окружење у којем су запослени мотивисани да улажу максималан труд.
6.3	Вјештине постављања циљева Поставља јасне, сврсисходне, захтјевне, али истовремено и оствариве групне циљеве и очекивања.
6.4	Дјелотворно делегирање Руководи запосленима тако да им делегира и повјерава одређене задатке и помаже им у њиховом успјешном обављању.
6.5	Мотивација запослених Редовно даје позитивне и критичке повратне информације члановима тима ради побољшања мотивације и радног учинка.
6.6	Вођење личним примјером Изврстан је узор другима – предводи властитим примјером.



7.0 ПЛАНИРАЊЕ И ОРГАНИЗОВАЊЕ

Способност планирања, организовања, координације и праћења активности и радних задатака за себе и чланове тима.

7.1	Дјелотворно планирање Планира коришћење расположивих ресурса на најбољи могући начин – израђује квалитетне планове организационих јединица који су разумљиви запосленима и садрже неопходне ресурсе и вјештине.
7.2	Планирање рада групе запослених Договара појединачне радне задатке којима се остварују планови и циљеви органа управе.
7.3	Надзирање рада и резултата запослених Надзире рад запослених и позива их на одговорност за постизање договорених резултата.
7.4	Способност управљања ризицима Процјењује ризике и утврђује реалне планове управљања ризицима.
7.5	Обезбјеђење поштивања рокова Правовремено предузима мјере у ситуацијама које се могу одразити на придржавање утврђених рокова.



8.0 РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

Доприноси развоју запослених како би побољшали радне резултате и досегли свој потенцијал.

8.1	Утврђивање потреба за обуком запослених Утврђује потребе за обуком запослених и предузима мјере како би те потребе биле задовољене примјеном различитих метода усавршавања.
8.2	Препознавање и развој потенцијала запослених Препознаје таленте и потенцијале запослених и саставља планове усавршавања у сврху остварења њихових пуних потенцијала.
8.3	Коачинг Лично усмјерава запослене како би побољшали свој радни учинак.



9.0 СТРАТЕШКО УСМЈЕРАВАЊЕ

Одређивање стратешког правца организације као одговор на потребе владе и грађана те обезбјеђивање његове примјене.

9.1	Стратешко планирање Израђује стратешке планове којима се обезбјеђује успјешност организације у будућем раду.
9.2	Мониторинг имплементације стратешких планова Утврђује и прати планове постизања стратешких циљева.
9.3	Управљање ресурсима потребним за постизање стратешких планова Обезбјеђује ресурсе потребне за постизање стратешких циљева.
9.4	Преузимање одговорности за обезбјеђење постизања стратешких циљева Преузима одговорност за обезбјеђивање постизања стратешких циљева.
9.5	Изградња дјелотворног управљачког тима Гради дјелотворан управљачки тим који уједињује организацију у раду.

3. Примјена оквира компетенција на појединачна радна мјеста

За свако радно мјесто потребна су одређена стручна знања и вјештине. Захтјеви у погледу знања повезани су с природом посла и познавањем институције. Вјештине су потребне за испуњавање функционалне улоге и обухватају техничке вјештине (нпр. управљање пројектом, управљање временом, планирање процеса, управљање буџетом, итд.). Уобичајено је да се техничке вјештине и способности потребне за одређено радно мјесто наведу у опису радног мјеста у дијелу у којем се описује стручни профил извршиоца.

Осим потребних знања, квалификација, техничких вјештина и искуства, стручни профил извршиоца идентификује и компетенције потребне за ефикасно обављање послова радног мјеста. Навођењем компетенција појашњавају се лични квалитети и начини понашања на радном мјесту који се очекују од извршиоца. Кључне компетенције садржане у оквиру компетенција осмишљене су како би се могле примијенити на сва радна мјеста у државној служби. У том смислу, од **свих** запослених се очекује да, у одређеној мјери, демонстрирају **све** кључне компетенције.

Међутим, важно је нагласити да су неке компетенције посебно важне за одређена радна мјеста (нпр. одличне комуникационе вјештине за радна мјеста чији извршиоци раде директно са грађанима). Тако би из оквира компетенција за свако радно мјесто требало да се састави комбинација од највише шест 'приоритетних' компетенција које би се уградиле у појединачне описе радних мјеста.





Приоритетне компетенције за појединачна радна мјеста требало би укратко описати у тексту конкурса расписаног за радно мјесто. Од кандидата за посао (као и запослених) очекивало би се да демонстрирају посједовањетих приоритетних компетенција на **узоран**, а не само на задовољавајући начин. На овај начин оквир компетенција могао би да се прилагоди сваком радном мјесту.

Приоритетне компетенције би требало да се идентификују при анализи радног мјеста, узимајући у обзир послове радног мјеста којима се посвећује највише времена. Како описи радних мјеста садрже описе неколико дужности/одговорности извршиоца на поједином радном мјесту, при идентификацији приоритетних компетенција потребно је фокусирати се на оне дужности за чије се извршење процјењује најмање 20 процената укупног радног времена, односно такве дужности повезати са одговарајућим компетенцијама.

Идентификација приоритетних компетенција првенствено треба да буде одговорност службеника задужених за управљање људским потенцијалима (УЉП) у свакој институцији државне службе, у консултацији са извршиоцем током интервјуа у сврху анализе радног мјеста и непосредно надређеним.

Компетенције је могуће утврдити и у оквиру фокус-група састављених од експерата за предметну област унутар институција државне службе (посебно у великим институцијама) или фокус-група чији су чланови државни службеници који долазе из различитих институција.

Осим тога, препоручује се да се утврде и компетенције за стандардна радна мјеста, тј. радна мјеста која се могу наћи у различитим органима државне службе (нпр. УЉП – управљање људским потенцијалима, ПР – односи с јавношћу, ИТ – информационе технологије, финансијско-рачуноводствени послови, итд.). Идентификација компетенција за стандардна радна мјеста у државној служби може да се спроведе у оквиру фокус-група састављених од представника различитих институција који су експерти за предметну област и који ће моћи да идентификују најважније компетенције за свако стандардно радно мјесто.

Препоручује се да се описи стандардних радних мјеста, са главним дужностима и идентификованим компетенцијама, прикупе и обједине у каталогу радних мјеста који би био доступан свим државним службеницима. Ови стандардни описи радних мјеста послужили би као примјер службеницима за УЉП те олакшали процес идентификације приоритетних компетенција за већину радних мјеста у њиховим институцијама.

4. Смјернице за коришћење компетенција у процесу запошљавања

Искуство у великом броју организација показује да, у комбинацији са процјеном знања и искуства, коришћење компетенција побољшава тачност процјене појединаца за различите послове. Примјена компетенција онемогућава брзоплету процјену кандидата у конкурсној процедури или процјену засновану на критеријумима који нису релевантни за радно мјесто.

Досадашња искуства у примјени оквира компетенција у државној служби Босне и Херцеговине указују да је за објективну процјену кандидата на усменом дијелу стручног испита односно интервјуу провјера компетенција једнако важна, а у неким случајевима и важнија од провјере стручног знања. Стога би фокус интервјуа требало да буде на провјери компетенција с напоменом да писмени дио стручног испита треба да буде конципиран на начин да омогући објективну процјену знања кандидата.

Када се одреде приоритетне компетенције за радно мјесто за које је расписан конкурс, могуће је направити план структурисаног интервјуа заснованог на компетенцијама са сврхом да се провјери да ли кандидат посједује потребне компетенције до траженог примјереног нивоа. Претпоставка за вођење интервјуа заснованог на компетенцијама јесте да је **претходно понашање најбољи предиктор будућег учинка**.

Интервјуи засновани на компетенцијама су интервјуи у којима је свако питање осмишљено с циљем да тестира једну или више конкретних компетенција. Кандидатима се постављају питања која се односе на њихово понашање у специфичним околностима, што затим они треба да поткријепе конкретним примјерима. Одговор се затим упоређује са претходно одређеним критеријумима те се према томе и оцјењује.

На примјер, испитивачи могу да провјере кандидатову способност задржавања прибраности у стресним ситуацијама тако што ће прво упитати кандидата како се носи са стресом, а затим га питати да наведе примјер стресне ситуације и својих поступака у том случају.

Пето поглавље садржи опширан списак примјера питања која могу да се користе за провјеру сваке од кључних компетенција.



4.1 Припрема за селекциони интервју

Састав, именовање и начин рада комисије за избор државних службеника врши се у складу са законским прописима, којима су такође прописана права и дужности чланова комисије за избор за вријеме спровођења стручног испита укључујући и селекциони интервју.

Припрема за селекциони интервју који укључује провјеру компетенција специфична је по томе јер би сви чланови комисије за избор државних службеника требало да буду упознати са концептом оквира компетенција, методима за провјеру и начином оцјењивања компетенција.

Препоручени начин припреме за спровођење селекционог интервјуа заснованог на компетенцијама јесте континуирана обука за све потенцијалне чланове комисија за избор државних службеника. За организацију обука о примјени оквира компетенција у процедури запошљавања у државну службу, укључујући садржај и динамику спровођења, надлежне су институције за управљање људским ресурсима.

Иницијатива произашла из досадашњих искустава у организацији обука о примјени оквира компетенција у процедурама запошљавања у државну службу јесте да се организују вебинари, како за потенцијалне чланове комисија за избор државних службеника тако и за потенцијалне кандидате за рад у државној служби. Овакви вебинари, које би на својим службеним интернет страницама пружале институције надлежне за управљање људским ресурсима, омогућили би благовремену обуку члановима комисија прије њиховог укључивања у рад комисије. Потенцијалним кандидатима за посао у државној служби путем вебинара би се, корисним савјетима, смјерницама и примјерима из радног окружења, омогућила боља припремљеност за селекциони интервју заснован на компетенцијама. Приједлози у смјеру професионализације комисија за избор државних службеника укључују и похађање обука за примјену оквира компетенција у процедурама запошљавања као предуслов за рад у комисији експертима са списка експерата за избор државних службеника.

Прије почетка рада комисије за избор државних службеника, потребно је да се чланови комисије упознају са приоритетним компетенцијама за радно мјесто за које се спроводи конкурсна процедура.

Приоритетне компетенције могу да буду наведене у опису радног мјеста, односно тексту огласа, или утврђене подзаконским актом, према категоријама неруководећих и руководећих државних службеника.

Досадашњом правном регулативом која прописује примјену оквира компетенција у процедури запошљавања у државну службу, Правилником³ су одређене приоритетне компетенције које се провјеравају на интервјуу. За кандидате који конкуришу на радна мјеста неруководећих државних службеника провјерава се комуникациона компетенција и још једна приоритетна компетенција примјерена опису послова упражњеног радног мјеста које се попуњава, а коју бира комисија из оквира компетенција.

За кандидате који конкуришу за радна мјеста руководећих државних службеника и шефова унутрашњих организационих јединица провјеравају се комуникација, лидерске вјештине, планирање и организовање и још једна приоритетна компетенција примјерена опису послова упражњеног радног мјеста руководећег државног службеника и шефа унутрашње организационе јединице које се попуњава, а коју бира комисија из оквира компетенција.

³“Правилник о карактеру и садржају јавног конкурса, начину провођења интервјуа и обрасцима за провођење интервјуа”, Службени гласник БиХ, бр. 63/16 и 21/17

У досадашњој пракси, компетенција коју комисија најчешће бира јесте тимски рад, за коју се сматра да је, поред комуникације, најзначајнија за ефикасан рад органа државне службе. Уопштено се може рећи да се додатна приоритетна компетенција у пракси бира логиком важности посједовања одређене компетенције на примјеру већ запослених службеника на радном мјесту које се попуњава. Оваква пракса можда није примјерена у свакој ситуацији, али у недостатку дефинисаних приоритетних компетенција у опису послова сваког радног мјеста представља тренутно најбоље практично рјешење.

За радна мјеста руководећих државних службеника и шефова унутрашњих организационих јединица у пракси се, као додатна приоритетна компетенција, најчешће бирало стратешко усмјеравање, развој запослених и професионални развој и интегритет.

У пракси се, међутим, дешава да двије различите комисије одаберу различиту компетенцију за исто радно мјесто. Стога је неопходно одредити приоритетне компетенције у описима послова за сва радна мјеста како би се избјегле неконзистентности у одабиру и провјери током селекционог интервјуа.

Сва питања везана за провјеру приоритетних компетенција треба да се утврде непосредно прије интервјуа, а **сваком кандидату треба да се постављају иста питања**.

У току интервјуа постављају се потпитања којима се разрађује одговор кандидата. Потпитања се не могу планирати унапријед јер ће зависити од одговора кандидата на претходно питање.

4.2 Планирање времена за селекциони интервју



Препоручено вријеме у литератури за спровођење селекционог интервјуа заснованог на компетенцијама износи 60 минута, при чему се за уводне напомене и објашњење тока интервјуа предлаже издвојити 5 минута, за општа питања и питања о знању и претходном искуству 10 минута, за питања за провјеру компетенција 40 минута, и завршних 5 минута предвидјети за питања кандидата и закључивање интервјуа.

Искуства у досадашњој примјени оквира компетенција у процедури запошљавања указују да је за селекциони интервју за кандидате за радна мјеста неруководећих државних службеника објективно потребно 30 минута, док би за кандидате за радна мјеста руководећих државних службеника требало предвидјети 45 минута, под условом да су чланови комисије и кандидати упознати с концептом провјере компетенција.

Типичне ситуације у којима 30 минута за селекциони интервју није довољно јесу непотребно дуго уводно излагање/представљање кандидата или чланова комисије. Кандидат узима превише времена у уводном дијелу интервјуа да се представи, члановима комисије је незгодно да га прекину, кандидат није упознат с концептом провјере компетенција па је потребно поставити више потпитања и слично. Искуство показује да је за ефикасно вођење селекционог интервјуа најважнија добра припрема и модерација интервјуа. Између осталог, у уводном обраћању комисије може да се истакне да је комисија упозната са радним искуством кандидата и да ће фокус интервјуа бити провјера компетенција те да ће сходно томе кандидат добити прилику да се представи кроз конкретне примјере из свог радног искуства.

Будући да је сврха интервјуа изношење конкретних примјера, кандидатима треба да се омогући довољно времена. Кандидат треба да говори 75–80% времена током селекционог интервјуа.

4.3 Активности током интервјуа

Уобичајено је да се на почетку сваког селекционог интервјуа, па тако и бихевиоралног, кандидату пожели добродошлица, да се представе чланови комисије и укратко опише садржај и ток интервјуа.

Вођење интервјуа требало би да се препусти најкомпетентнијем члану комисије у примјени концепта провјере компетенција, а предсједавајући комисије би требало да потпуно влада материјом. У садашњој фази примјене оквира компетенција у процедури запошљавања, искуства говоре да се очекује већа иницијатива чланова комисије из институције за коју се врши пријем запосленог у смислу досљедне примјене концепта провјере компетенција, нарочито приликом одабира приоритетних компетенција.



4.4 Структура постављања питања

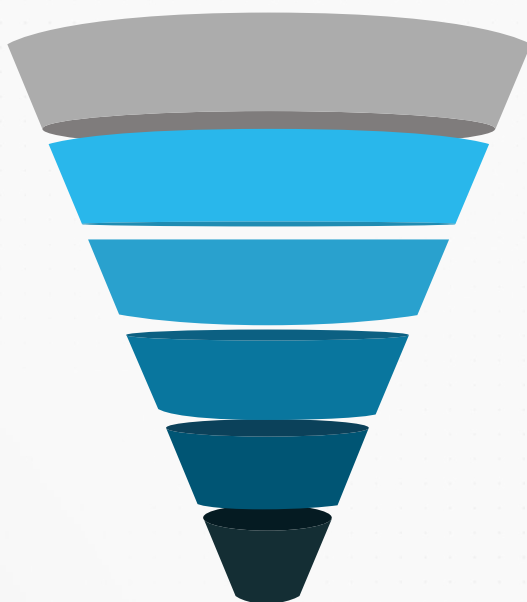
Како је споменуто у претходном поглављу, сва питања везана за провјеру приоритетних компетенција треба да се утврде непосредно прије интервјуа, а сваком кандидату треба да се постављају иста питања. Постављање истих питања за провјеру компетенција сваком кандидату обезбједиће праведно оцјењивање у погледу истог скупа компетенција. Чланови комисије треба да имају пред собом дефиниције компетенција током интервјуа.

Питања за провјеру компетенција, по правилу, постављају се тако да се од кандидата тражи да опише претходну конкретну ситуацију у којој је тражена компетенција испољена, задатак који је био постављен, активност коју је кандидат предузео и резултат дате активности.

Уобичајено је да се питањима за провјеру компетенција од кандидата траже примјери понашања у одређеним ситуацијама у прошлости. Образложење за тражење прошлих примјера лежи у чињеници да је раније понашање значајан предиктор будућег понашања у сличној ситуацији. Хипотетичка питања (као нпр. "Шта бисте ви урадили да...") треба да се избјегавају јер су информације прикупљене на тај начин лош предиктор будућег понашања.

Врло често ће кандидатов одговор на питање дати неке, али недовољне информације за добру процјену појединих компетенција. Тада су потребна потпитања којима се разрађује одговор кандидата, а зависеће од одговора кандидата на претходно питање. Потпитања се прилагођавају одговорима кандидата и не могу се припремити унапријед.

Скицирани лијевак показује могући сценарио:



Реците нам о...

Дајте нам примјер...

Када?

Зашто?

Како?

Шта сте...?

Добра је пракса објаснити кандидату како је интервју структурисан те да ће се од њега тражити конкретни примјери ситуација у којима је лично демонстрирао компетенције које се траже за радно мјесто (не као група или тим), нарочито новији примјери из пословног живота (пожељно током претходне 2-3 године).

Како би се обезбиједила уједначена структура постављања питања, те објективна процјена појединачних одговора односно адекватно оцијенили примјери које кандидати наводе током интервјуа – о чему ће бити више говора у поглављу о активностима након интервјуа – уобичајено се примјењује структура “STAR”, на сљедећи начин:

Ситуација – Који је примјер?

Задатак – Тражите да опишу свој детаљни задатак

Акција – Шта су урадили?

Резултат – Какав је био исход? Како се завршило?/Шта би урадили другачије?

Током спровођења интервјуа сваки члан комисије може у виду краћих биљешки да забиљежи своја запажања о кандидату, водећи рачуна о доказима да су критеријуми процјене испуњени. Биљешке треба да садрже прецизан запис онога што је кандидат рекао или учинио, а не закључке и просуђивање испитивача. Закључци морају да буду засновани на чињеницама, а не на претпоставкама.

Чланови комисије могу међусобно да коментаришу општи утисак и да износе које ће оцјене дати, али само оцјењивање обавља сваки члан понаособ. У многим случајевима ће одговор кандидата на питање о једној компетенцији такође пружити увид и у његове друге компетенције.

4.5 Смјернице и савјети из праксе за вођење добрих интервјуа заснованих на компетенцијама

Почетни корак за било који добар интервју за посао јесте омогућити кандидату да се опусти и помоћи му да се осјећа угодно у ситуацији која је уобичајено стресна.

Питања за провјеру компетенција за која се одлучи комисија не треба прочитати од ријечи до ријечи (из приручника или подзаконског акта). Тиме се ствара дојам код кандидата да постоји тачан или нетачан одговор. Питање треба да се постави након што се кандидату у кратком уводу објасни концепт бихевиоралног интервјуа, укаже да нема тачних и нетачних одговора и омогући му се неколико минута да се присјети примјера, уз подсјетник да не жури.

Будући да многи кандидати нису никада учествовали у бихевиоралном интервјуу, потребно их је охрабрити уколико имају проблема да се сјете конкретних примјера – неким кандидатима ће бити тешко размишљати о конкретним примјерима приликом давања одговора.

Кандидати који имају мало радног искуства или немају радног искуства у управи, а није им близак концепт бихевиоралног интервјуа, често не схватају да су и примјери из њиховог радног окружења релевантни и репрезентативни. На примјер, кандидати за радна мјеста стручног сарадника који имају годину дана радног искуства у трговини, рачуноводственом сервису или сличном радном мјесту које није дио управе, на питање да наведу примјер како се припремају за важан састанак (за провјеру компетенције комуникације) одговориће “Ја не идем на важне састанке” или “Мене не воде на састанке”. Кандидатима треба појаснити да су ваљани и примјери из њиховог радног искуства, објаснити им да нису релевантни само примјери ситуација из рада у управи, подсјетити се на радно искуство кандидата у биографији и помоћи му да се сјети конкретног примјера.

Уколико се кандидат доима као да је “запео” на неком конкретном питању, може му се понудити да се постави сљедеће питање те да се на ово питање вратите касније током интервјуа. У доста случајева, примјери који се појављују касније побуде неки примјер из ранијег питања.

Неки кандидати имају склоност да говоре уопштено: “Никад нисам погријешио”, “Без јаког појединца нема јаког тима” и слично. Потребно је тражити конкретне одговоре, преусмјеравањем кандидата напоменама: “Тражимо конкретну ситуацију” или “Можете ли нам дати конкретан примјер?”

Неки кандидати имају склоност да користе ријеч “ми” чак и када говоре о нечему што су сами урадили па их је потребно подсјетити да говоре о ономе шта су лично урадили.

Кандидате треба усмјерити на чињенице, а не на мишљења – неки кандидати формулишу своје одговоре у контексту онога у шта вјерују, а не онога шта су урадили. Ако кандидат даје изјаве типа “Клијенти су увијек мој главни приоритет”, требало би да понуди конкретан примјер за то.

Чак и ако се од њих траже конкретни примјери, неки кандидати ће формулисати одговор као да им је постављено хипотетичко питање. Кандидата треба подсјетити да говори о понашању у прошлости.

Уколико се кроз интервју стиче дојам о негативном понашању на радном мјесту у прошлости, треба настојати да се пронађу докази доброг понашања или радног учинка како би се стекла уравнотежена слика о кандидату. Исто важи и када кандидат дјелује савршено, можда чак и превише савршено.



4.6 Активности након интервјуа

Након одржаног интервјуа са сваким кандидатом појединачно, сваки члан комисије треба да прегледа своје биљешке вођене током интервјуа, тражећи доказе да су критеријуми испуњени у одговорима на питања и примјерима које су кандидати дали те унијети оцјене у прописани образац.

Чланови комисије могу међусобно да коментирају општи утисак и износе које ће оцјене дати, али само оцјењивање обавља сваки члан понаособ.

Како би се обезбиједила објективна процјена појединачних одговора односно адекватно оцијенили примјери које кандидати наводе током интервјуа, уобичајено се примјењује структура "STAR", на сљедећи начин:

Акроним STAR је изведен из сљедећих ријечи



Корак 1 – Ситуација

У одговору на питање кандидат мора да опише изазов или ситуацију с којом се недавно суочио, у контексту који сам одреди, концизно и информативно, концентришући се искључиво на оно што је корисно за примјер.

Корак 2 – Задатак

Кандидат треба да опише задатак који је обавио. На примјер, ако питање захтијева навођење примјера тимског рада, кандидати би требало да објасне задатак који су морали предузети као тим и своју улогу и одговорност унутар тог тима.

Корак 3 – Акција

У овом дијелу структуре STAR кандидати морају да покажу и истакну вјештине и личне особине односно да говоре о себи, опишу шта су урадили, како и зашто су то урадили. На примјер, када говоре о ситуацији у којој су морали да рјешавају неки сукоб, могли би рећи: "Осјећао сам да мог колегу нешто иритира и питао сам га љубазно да ми каже у чему је проблем. Допуштајући му да одушка својим осјећањима и љутњи, дао сам му прилику да се смири. Онда сам му објаснио своје гледиште о том питању, истичући колико је важно што смо пронашли рјешење које нам обојици одговара".

Корак 4 – Резултат

У идеалном случају кандидати ће описати шта су постигли и шта су научили у описаној ситуацији. Требало би да буду у могућности у свом одговору показати да су предузели конкретне мјере јер су настојали да постигну одређени циљ, а не да је све било само случајно.

4.7 Оцјењивање кандидата

Сваки кандидат заслужује да буде пажљиво оцијењен односно бодован, уз коришћење истих критеријума за све. Оцјењивање или утврђивање степена компетенција кандидата за радна мјеста неруководећих и руководећих државних службеника односно начин бодовања утврђује се подзаконским актом, водећи рачуна о максималном броју бодова који се може додијелити на селекционом интервјуу односно броју приоритетних компетенција које се процјењују.

Уобичајене категорије за оцјењивање компетенција на селекционом интервјуу, са прописаним распоном бодова су:

- a)** кандидат изврсно, односно натпросјечно исказује посједовање тражене компетенције
- b)** кандидат веома добро, односно у горњим границама просјека исказује посједовање тражене компетенције
- c)** кандидат добро, односно просјечно исказује посједовање тражене компетенције
- d)** кандидат задовољавајуће, односно минимално исказује посједовање тражене компетенције
- e)** кандидат не исказује посједовање тражене компетенције, односно недовољно исказује посједовање тражене компетенције

У пракси се на прописаном обрасцу за сваког кандидата уносе бројчане оцјене прописане распоном бодова за сваку категорију процјене. Најчешће двојбе приликом оцјењивања у пракси се јављају у оцјени просјечног исказивања посједовања тражене компетенције и у горњим границама просјека. Иако збирним обрасцем о оцјени кандидата нису прописане наративне оцјене, односно образложења појединачних оцјена, биљешке које чланови комисије воде појединачно током селекционог интервјуа кључне су за објективну процјену компетенција кандидата.

Дефиниције компетенција које ће испитивачи имати пред собом током процеса бодовања помоћи ће у процјени компетенција кандидата. У сврху објективне процјене нивоа компетенција кандидата, корисно је поставити себи сљедећа питања:

- Од када датира примјер који је кандидат описао?
- Колико је релевантан тај примјер за радно мјесто за које се кандидат пријавио?
- Како се кандидат понио у описаној ситуацији у односу на очекивања институције?
- Каква је била улога кандидата у описаној ситуацији?
- Да ли је исход који је описао кандидат пожељан с обзиром на околности?
- За руководеће позиције на средњем и највишем нивоу, какав је утицај и досег примјера које је навео кандидат?

Поред наведених питања у сврху објективне процјене, члановима комисија за избор државних службеника у пракси се јавило питање како процијенити одговор уколико постоји сумња да наведени примјери нису из личног искуства. Искуства указују да су кандидати под стресом и тешко да могу исконструисати примјер који није из личног искуства. У случају да постоји сумња да су одговори унапријед припремљени (измишљени), додатним питањима се покушава разјаснити ситуација. У већини случајева кандидати наводе конкретне примјере, нарочито кандидати с више радног искуства.

Компетенције је некад тешко процијенити с обзиром на самопоуздање кандидата, јер недостатак самопоуздања код кандидата може код комисије да остави дојам да улога кандидата у описаној ситуацији није примјерена очекивањима.

4.8 Грешке у процјени

И поред јасно утврђених објективних критеријума за процјену, на процјену оцјењивача могу да дјелују и фактори различити од утврђених критеријума за процјену, који могу да буду субјективни и угрозе релевантност процјене. Неке од уобичајених грешака у процјени наведене су у наставку текста.

Први утисци: Несвјесно, можете судити о кандидату позитивно или негативно од самог почетка интервјуа, што за посљедицу има процјену кандидата у складу с вашим сопственим увјерењима, а не према квалификацијама потребним за радно мјесто.

Благост и строгост: Ово су опште тенденције да се кандидати константно процјењују високо (ефекат благости) или ниско (ефекат строгости). Разумијевање захтјева за радно мјесто и процијењених квалификација може да се разликује од једног до другог процјениоца. Процјена треба да буде правична према свим кандидатима. Резултат ове грешке јесте да је процјена кандидата неоправдано висока или ниска.

Централна тенденција: Ово је тенденција да се користе само бодови на средњем дијелу скале процјене, док се избјегавају највиши и најнижи бодови, што за посљедицу има да се сви кандидати оцјењују као просјечни, без разлике међу њима.

Ефекти “хало” и “сирена”: Ове грешке подразумевају тенденцију да једна добра (хало) или лоша (сирена) карактеристика или квалификација кандидата утиче на његову укупну оцјену. Чланови комисије треба да воде рачуна да, иако их кандидат веома импресионира у погледу једног критеријума за процјену, не приписују позитивне дојмове у процјени осталих критеријума без провјере. Насупрот томе, када их кандидат разочара у погледу неког критеријума за процјену, не треба га без даље провјере оцијенити ниским оцјенама и по другим критеријумима који су предмет процјене.

Ефекат контраста: Ово је тенденција да се процјена кандидата, умјесто примјеном утврђених критеријума, врши у односу на резултат процјене претходног кандидата, који се истакао у позитивном или негативном смислу.

Умор: Ово је тенденција међу члановима комисије да због умора током дуготрајног процеса интервјуисања постану мање досљедни или ажурни у вођењу биљешки, слушању или примјени критеријума процјене.

Стереотипи: Ово је грешка која се јавља када лична увјерења и предоцбе о томе шта чини доброг запосленика утичу на оцјену. Стереотипи се често заснивају на карактеристикама као што су пол, раса, етничка припадност или старосна доб, али исто тако могу обухватати и друге варијабле као што су степен образовања, политика или различити интереси.

Сличан мени: Ова грешка се јавља када се кандидату дају повољније оцјене од заслужених јер је на неки начин сличан испитивачу (нпр. у погледу расе, пола, старосне доби, ставова или средине из које долази). Супротно томе, грешка “није сличан мени” може се појавити када се кандидату дају неповољније оцјене од заслужених због перципираних разлика.

4.9 Савјети за минимизирање грешака у процјени

Како је наведено у поглављу о припреми за интервју, најбољи савјет за минимизирање грешака у процјени је континуирана обука за све потенцијалне чланове комисија за избор државних службеника.

Поступак процјене треба да се досљедно и континуирано примјењује на све кандидате. Информације добијене од кандидата током интервјуа треба документовати и користити као основ за процјену кандидата.

Скалу за оцјењивање треба користити према предвиђеној намјени, односно користити цијели низ на скали, при чему појединачне оцјене треба да буду додијељене према структури за процјену компетенција односно биљешкама током интервјуа.

Не треба придавати непотребну важност изолованим инцидентима, без обзира да ли се ради о позитивном или негативном дојму о кандидату у погледу неког критеријума за процјену.



5. Питања за провјеру компетенција (и примјери одговора)

У табелама у наставку дати су примјери питања за провјеру сваке од компетенција. Селекциони интервјуи би требало да се усмјере на провјеру **приоритетних** компетенција за одређено радно мјесто, имајући на уму да се од сваког кандидата очекује у одређеној мјери посједовање свих компетенција.

Досадашња искуства потврђују да чланови комисије обично изаберу питања која су назначена као примјер и могуће је наћи неко питање које одговара радном мјесту и одабраној компетенцији. Уколико кандидат не може да се сјети конкретне ситуације, питање се може преформулисати, али није могуће поставити друго питање јер се иста питања постављају свим кандидатима.

За сваку од компетенција наведен је примјер „доброг“ одговора. Међутим, постоји неограничен број начина да се на задовољавајући начин одговори на неко бихевиорално питање.

Кључне компетенције за све државне службенике

Компетенција		Примјер питања из интервјуа за провјеру компетенција
1.0.	ПРОФЕСИОНАЛНИ РАЗВОЈ И ИНТЕГРИТЕТ <i>Континуирано стицање и примјена потребних знања, вјештина и понашања како би се досегао висок ниво радне успјешности, укључујући способност преношења знања и искустава другима.</i>	На који начин се информишете, усвајате и примјењујете нова знања и вјештине битне за Ваш професионални развој?
1.1.	Континуирано стицање знања и вјештина потребних за обављање посла Обезбјеђује посједовање знања и вјештина неопходних за дато радно мјесто, отклања и превазилази недостатке и врши неопходне промјене.	Реците нам нешто о ситуацији када сте схватили да немате довољно знања или вјештина да обавите дио свог посла. Шта сте тада предузели? Наведите нам примјер када сте нешто неочекивано научили, што се показало корисним? На који начин се информишете, усвајате и примјењујете нова знања и вјештине битне за Ваш професионални развој? Како се информишете о важећој легислативи? Колико је то важно за институцију у којој радите и нарочито за Ваш посао?

	Примјери добрих одговора <i>„Када сам завршио факултет, схватио сам да постоји ризик како бих ускоро могао изгубити додир с новим сазнањима, тако да сам се учланио у струковно удружење повезано с мојом професијом. Такође сам волонтерски држао кратке говоре новим студентима, тако да пратим и нова дешавања на универзитету. Из свега тога сам развио мрежу колега који увијек неформално преносе нове информације. Као резултат тога, већ прошлог мјесеца био сам у могућности дати техничке савјете представнику једне комерцијалне грађевинске фирме о могућем грађевинском пројекту.“</i> <i>„Када сам први пут унапријеђен на своју садашњу позицију, морао сам да користим неки софтвер за базе података који нисам познавао. Без тога нисам могао радити анализе за мјесечне извјештаје. Разговарао сам са својим надређеним о томе, али први термин који сам могао добити за курс био је тек за три мјесеца. Умјесто да чекам, ја сам контактирао једног колегу државног службеника у другој институцији који ради исти посао као и ја и питао га да ли би ме могао подучити о најбитнијим аспектима тог посла. У року од седам дана био сам у стању да радим оно што је потребно. Након тога сам похађао курс и сада ја поучавам друге о том програму.“</i>
1.2.	Посвећеност личном и професионалном развоју Преузима одговорност за лични и професионални развој, исказује мотивацију и посвећеност учењу и личном усавршавању. Које сте кораке предузели у прошлој години на свом личном и професионалном усавршавању? Гдје очекујете да ћете бити за пет година? Који су Ваши дугорочни циљеви у погледу развоја професионалне каријере?
	Примјери добрих одговора <i>„У свом послу све више и више контактирам са странцима који не говоре наш језик. Упркос чињеници да можемо користити тумаче, ипак је тешко успоставити добре пословне односе. Стога сам прије шест мјесеци почео да учим енглески језик онлајн на једној бесплатној интернет страници. Такође сам уписао и један седмични курс који сам плаћам. Већ се примјећује разлика у мојој сарадњи са странцима. Имамо доста мање неспоразума.“</i>
1.3.	Дијељење стечених знања Дијели стечена знања и информације с другима како би их могли усвојити. Када сте посљедњи пут подијелили нове информације или знања с колегама? Објасните нам на који начин сте то урадили. Наведите нам примјер када Вам се неко од колега обратио за помоћ или савјет. Зашто је била потребна Ваша подршка? Шта сте урадили? Реците нам како доприносите развоју других. Реците нам нешто о ситуацији када сте радили с мање искуснима од Вас.

	Примјери добрих одговора <i>„У јуну сам имала срећу да будем изабрана да идем на студијско путовање у Низоземску у сврху упознавања с начином на који систем управљања јавним расходима функционише у тој земљи. По повратку сам предложила надређеном да организујемо састанак на којем бих ја укратко информисала све друге колеге у мом одјељењу о томе шта сам научила. То сам и урадила и као резултат увели смо неке промјене у процесе повезане с нашом управом. С једним од млађих колега сам радила на подучавању других колега о томе како примјенити нове процедуре. Сада се од мене тражи да исту презентацију одржим и за друго одјељење министарства.“</i> <i>“Била сам на студијском путовању у једној сусједној земљи, у институцији која се бави пословима којима се углавном и ми бавимо. Видјела сам да користе систем за вођење наших евиденција који је бесплатан и у великој мјери скраћује процесе и омогућава продуктивнији рад. Окупила сам колеге на састанку и укратко им демонстрирала како раде колеге у институцији друге државе, кратко им демонстрирала систем и договорили смо се да пробамо да радимо на тај начин. Након неких почетних тешкоћа, гдје сам помагала колегама уколико је било потребе, сада користимо систем и имамо другачији и ефикаснији начин рада што се тиче вођења евиденција.“</i>
1.4.	Интегритет Придобија повјерење и поштовање досљедним понашањем с високим системом вриједности. Придржава се Кодекса понашања државних службеника и супротставља се кршењу његових правила од стране других запослених. Како придобијате повјерење и поштовање других? Опишите нам ситуацију када сте се морали суочити с незадовољном странком. Реците нам нешто о ситуацији када сте приговорили постављеном задатку – како сте се понијели у наведеној ситуацији? Да ли се од Вас икада тражило да урадите нешто незаконито, неморално или противно Вашим принципима? Шта сте урадили? Да ли сте били у ситуацији да сте прећутали чињенице да бисте остварили своје циљеве? Зашто сте то урадили? Мислите ли да сте могли остварити исти циљ на други начин и како? Наведите нам примјер када сте морали да напорно радите да бисте изградили добар однос с другима (нпр. колегама/странкама). Испричајте нам о ситуацији када сте схватили да је Ваш колега кршио правила Ваше организације. Шта сте урадили?

Примјери добрих одговора

„Било је момената када је моја шефица имала неслагања са својим колегом у другом ентитету. Одбијала је да разговара с њим, али наша два одјељења су ипак требала да комуницирају у вези с различитим пројектним иницијативама. Ја сам ступио у контакт с начелником Сектора и замолио је да уз кафу поразговарамо о томе како бисмо могли сарађивати. Мислим да је у почетку била сумњичава, али сам ја одржавао пријатељски контакт с њом и учинио све што сам могао да олакшам наше заједничке активности за њу и њеног надређеног. Побринуо сам се да учиним све што сам обећао. Касније сам рекао свом надређеном да је комуникација добра. На крају је она поново почела да директно комуницира са својим колегом на другој страни.“

„Прије неколико година сам радио у одјељењу које издаје дозволе за пословање. Један пријатељ мог пријатеља је планирао покренути бизнис и био је јако заинтересован да крене с послом. Контактирао ме је неформално изван радног мјеста и тражио да се његов захтјев убрза и да му се да приоритет над осталима. Понудио ми је 150 € да то урадим. Одбио сам и рекао му да ако ми опет буде то тражио, мораћу да га пријавим. Неколико дана касније његов захтјев је дошао на мој радни сто. Осјетио сам да морам обавијестити шефицу да имам сукоб интереса и објаснио јој да познајем подносиоца захтјева и да сматрам да неко други треба да преузме тај предмет. Моја шефица је рекла да то није могуће, али је прихватила да провери моју процјену како бисмо били сигурни да је праведна и оправдана. Захтјев је на крају прошао, али не брже него иначе.“

„Никада нисам лагао како бих остварио своје циљеве. Било је момената када сам требао мало више времена одсуствовати с посла због породичних разлога и могао сам лагати и рећи да сам био болестан. Упркос томе, говорио сам истину свом надређеном. Нисам добијао све вријеме које ми је било потребно, али ми је ипак дато неко вријеме. Морао сам да промијеним планове које сам имао како бих завршио оно што сам намјеравао.“

Компетенција	Примјер питања из интервјуа за проверу компетенција
2.0. ИНИЦИЈАТИВА, ПРОМЈЕНЕ, РЈЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА Способност проактивног дјеловања и позитивног, креативног и конструктивног реаговања на промјене и нове захтјеве.	Да ли сте имали прилику да предузимате иницијативу у дјелокругу послова које обављате?
2.1. Предузимање иницијативе Предузима иницијативу у дјелокругу послова које обавља.	Наведите нам примјер ситуације када сте морали донијети одлуку брзо, у одсутности/недоступности надређеног, знајући да ће о Вама донијети мишљење на основу те одлуке. Када сте одступили од успостављеног правила како бисте извршили задатак? Коју одлуку сматрате да сте способни донијети сами, а за коју требате подршку претпостављеног? Да ли сте некад прешли границу својих овлаштења при доношењу одлуке?

	Примјери добрих одговора <i>„Прије неколико мјесеци десило се то да је мој шеф био болестан, а помоћник министра је отпутовао у иностранство. Од мене је тражено да донесем одлуку о могућем укључивању мог одјељења у један пројекат техничке помоћи ЕУ. Одлука није могла да чека на њихов повратак. Иако бих ја обично била консултована о таквом питању, коначну одлуку је увијек доносио мој шеф јер је то подразумијевало додјелу средстава за пројекат. Приликом доношења одлуке размишљала сам о томе шта смо радили у сличним ситуацијама раније. Разматрала сам предности и мане нашег укључивања, што је обухватало наш обим посла у том периоду и ниво ресурса (вријеме, пословни простор, административна подршка, итд.) које бисмо морали обезбиједити. Консултовала сам се с колегама из свог радног тима, као и другим могућим корисницима пројекта у другим министарствима да видим шта они мисле. Онда сам одлучила да идемо у тај пројекат. О томе сам обавијестила покретача пројекта и направила забиљешку описујући детаљно све кораке које сам предузела, а затим сам то послала и мејлом помоћнику министра и шефу како бисмо по повратку могли то да прегледамо. Чим су се вратили, проверила сам то с њима. Срећом, они су били сагласни с мојом одлуком, а пројекат је кренуо.“</i>
2.2.	Иновативност Предлаже и развија нове идеје којима проналази рјешења за изазове који се појављују у раду; подстиче нове идеје и иновације; отворен/а је за промјене. Испричајте нам о ситуацији када сте вјеровали да ће Ваш тим пронаћи нови приступ за рјешење старог проблема. Како сте управљали овим процесом? Испричајте нам када сте морали да увјерите искуснијег колегу да је промјена неопходна. Зашто сте мислили да је Ваш нови приступ примјеренији? Наведите нам примјер када сте покренули значајну промјену. Шта је иницирало промјене? Како сте другима предочили промјене и утицали да их прихвате? Којим методама подстичете нове идеје код других? Наведите примјер када сте промијенили радну праксу зарад боље учинковитости. Како сте знали да је побољшање неопходно? Које кораке сте предузели? Опишите нам када сте имали прилику развити и спровести нови приступ организационој пракси или процесима. Шта сте све истражили да бисте се информисали о свом приступу? До којих опција сте дошли? До које мјере сте били у могућности реализовати промјену? Које сте идеје учили за побољшање начина Вашег рада? Како су спроведене? На који начин сте дошли до одговарајућих знања/вјештина за спровођење идеја? Какав је био исход?

Примјери добрих одговора

„Након редизајнирања интернет странице министарства и оптимизације почетне странице за нашу стратегију повезану с кључним ријечима, ‘бонсрејт’ (степен отказа посјета на интернет страници – прим. прев.) за почетну страницу је повећан, чиме је смањен број корисника који су посјећивали друге странице, укључујући и страницу за упите. То је изгледало супротно здравом разуму. Будући да доступни алати нису нудили увид у узроке за повећани ‘бонсрејт’, било је потребно да размишљам на другачији начин у сврху идентификовања узрока проблема, а, према томе, и рјешавања основног проблема.

Одлучио сам да овом проблему приђем са становишта посјетитеља, квалитативно, умјесто традиционалног квантитативног приступа базираног на подацима. Тражио сам од запосленика из других одјељења који нису специјализовани за ИТ или послове у вези с интернетом да дају повратне информације о почетној страници, што је вјеродостојније осликавало ставове наше циљане публике, односно посјетитеља. Слично томе, тражио сам да преузмем алат за праћење понашања посјетитеља како бих могао да видим шта посјетитељи раде када дођу на почетну страницу.

На основу повратних информација добијених од запосленика, увидјели смо да садрже једну заједничку карактеристику, а то је примједба да је интернет страница превише промотивне природе те да није информативна. Стратегија повезана с кључним ријечима побољшала је рангирање интернет странице у претраживачма. Међутим, у квалитативном смислу, можда је одбијала посјетитеље. Подаци из алата за праћење понашања посјетитеља такође су подржали ову хипотезу. Садржај на почетној страници је реструктурисан како би задржао оптимизацију за кључне ријечи, уз истовремено побољшање укупног информативног карактера странице. Након тога се ‘бонсрејт’ значајно смањио, а корист од оптимизације кључних ријечи коначно се могла видјети, што је довело до повећања ефикасности.”

„Приликом разматрања побољшања процеса одабира и процјењивања у мојој садашњој организацији, поменуто је могућност увођења психометријског тестирања, а консултанти специјализовани у овој области су то снажно промовисали, наглашавајући користи и предности психометријског тестирања. Ја сам одувјек имао чврст став против употребе психометријског тестирања као процеса одабира и давао сам предност интервјуу, пошто сам имао знатно више искуства у вођењу интервјуа. Исто тако, нисам био убијеђен у ваљаност тврдњи које су консултанти износили током промовисања психометријског тестирања, вјерујући да су традиционалне процедуре одабира дјелотворније, јефтиније и мање стресне од психометријског тестирања. Одлучио сам да читам литературу о ваљаности психометријског тестирања и других процедура одабира. Рецензије истраживања које су радили стручњаци из те области указивале су на то да је психометријско тестирање највалиднији предсказивач учинка на радном мјесту, да је учинковитије од интервјуа и других уобичајених процедура одабира. Слично томе, истраживања која указују на поврат инвестиције и предности уштеде трошкова код психометријског тестирања такође су јачале аргументе који иду у прилог тој врсти тестирања. Упркос мојој резервисаности и личном мишљењу о психометријским тестовима, свом претпостављеном сам препоручио коришћење психометријског тестирања у нашем наредном плану за запошљавање високообразованих кадрова.

Након представљања рецензија истраживања које су радили стручњаци из те области, те увјеравања мојих претпостављених о предностима психометријског тестирања, психометрија је додата у процес запошљавања високообразованих кадрова за ту годину. У односу на претходне године, флукуација високообразованих запосленика је значајно смањена, особље задужено за људске потенцијале је спроводило мање времена на вођење интервјуа, а укупан квалитет високообразованих кадрова је значајно побољшан. Иако и даље имам резерви у погледу психометријског тестирања, његове предности су јасне, а моје личне предрасуде нису ометале доношење исправне одлуке.”

2.3.	Креативност Проналази креативне начине сагледавања ситуације и преиспитује конвенционалне приступе.	Испричајте нам о пројекту или ситуацији када сте сматрали да коришћење конвенционалног приступа не би било прикладно. Како сте дошли до новог приступа и како сте њим управљали? С којим изазовима сте се суочили и како сте им приступили? Дајте нам примјер када сте предложили нов/другачији приступ проблему/ситуацији. Шта сте предложили? Које идеје су спроведене у пракси? Какав је био исход?
	Примјери добрих одговора <i>„Приликом покушаја да се утврди зашто је флукуација запослених константно висока у агенцији нашег клијента која је била средње величине, подаци нису могли да открију узрок. Анкете о задовољству запослених давале су наизглед позитивне резултате, руководећим кадровима је упућиван мали број притужби, а нивои плата су били у складу с остатком државне службе. Међутим, велики постотак запослених је напуштао организацију, што је било знатно изнад стандардног просјека за државну службу у цјелини.</i> <i>Иако је моја специјалност обрада квантитативних података, одлучила сам да спроведем полуструктурисане интервјуе са запосленима изван уобичајеног радног времена и ван просторија агенције. Испитанике нисам питала за имена и тражила сам да остану анонимни како би се могли опустити. Разговори су снимани како би се омогућила квалитативна анализа након интервјуа. Овај стил истраживања је неуобичајен у мојој организацији, а опсежна обука је обезбијеђена само за квантитативну анализу, али не и за квалитативну. Међутим, с обзиром да квантитативни подаци нису успјели идентификовати проблем, била је потребна импровизација.</i> <i>Заједничка карактеристика у интервјуима је била да су спорови између управе и запослених врло чести. Управа је често изазивала свађе или спорове са запосленима када консултанти нису били у близини. Истакнуто је да су резултати истраживања о задовољству запослених преувеличани како би се избјегао сукоб с управом, а да су запослени били превише застрашени да изнесу проблеме управи путем упућивања притужби. На основу тих сазнања организовала сам и посредовала у састанку између особља и управе у сврху рјешавања тог проблема. Управа је потом дала увјеравања да ће такво понашање престати те започела с редовним састанцима како би се поспјешила комуникација између запослених и управе. Ти састанци су били успјешни, а флукуација запослених се брзо смањила и достигла просјечни ниво у року од 12 мјесеци.”</i>	
2.4.	Способност рјешавања проблема Не зауставља се на изношењу проблема, већ предлаже рјешења.	Какве сте идеје развили и спровели, које су дугорочно утицале да се послови Вашег радног мјеста обављају на ефикаснији начин? Који су били изазови? Како бисте оцијенили дугорочну ефикасност промјена? Који је био најсложенији проблем који сте морали да ријешите у посљедњих 12 мјесеци/претходном периоду? Шта га је чинило сложеним? Којим поступцима сте ријешили проблем? Кога сте још укључили?

	Примјери добрих одговора <i>„Управо сам увео систем праћења и процјене повратних информација које клијенти достављају електронским путем, што је смањило вријеме потребно за одговор на притужбу уз везу с пружањем услуга клијентима с девет дана на 48 сати. Примјетио сам да имамо доста комуникације с клијентима, повратних информација и притужби путем и-мејла, али да нисмо развили никакав структурисан метод за рјешавање тих питања. Осим тога, нисмо их користили као могућност да се упознамо с нашим клијентима или за покретање иницијатива ради побољшања процеса. Врло брзо сам схватио како не само да је то питање за које сам знао да бих га могао брзо ријешити, већ сам такође у томе видео потенцијал за побољшање нашег односа с клијентима.</i> <i>Сачинио сам приједлог рјешења поткријепљен аргументима, јасно потцртавајући предности предузимања ове мјере. Онда сам основао пројектни тим због израде система за обраду и управљање тим и-мејловима. Ангажовао сам људе интерно јер сам желио да свом тиму омогућим да стекне искуство радећи на таквом пројекту. Успоставио сам систем редовног извјештавања те обезбиједио да сви актери буду укључени у активности и комуникацију. Три седмице након покретања пројекта изгубио сам два члана тима због болести – имали смо врло кратак рок, а ја сам знао да успех овог пројекта лежи у мојој способности да мотивишем људе и управљам тимом који сам имао. Идентификовао сам кључне замјене и редиговао план у складу с тим, тако да не заостанемо с послом. Побринуо сам се да тим зна шта мора да се уради и до када, а од самог почетка сам придобио подршку и спремност запослених да активно учествују у томе. У току пројекта ја сам управљао тимом, репрограмирао задатке по потреби, редовно комуницирао са свим заинтересованим странама и, у коначници, успјешно завршио пројекат.</i> <i>Укратко, превазишао сам изазове који су се појавили и направио нови систем на вријеме и унутар буџетског оквира. Захваљујући овом систему, мој тим може да обради 100% и-мејлова уз везу с пружањем услуга клијентима у року од 48 сати, а смањили смо и количину примљених притужби за 35%.“</i>
2.5.	Способност рјешавања тешких или сложених изазова Рјешава тешке или сложене изазове. Када је по Вашем мишљењу оправдано ићи противно прихваћеним принципима или правилима? Опишите ситуацију када сте осмислили рјешење проблема. Реците нам који је посебно тежак дио посла с којим сте се суочили. Како сте му приступили?
	Примјери добрих одговора <i>„Убрзо након што сам преузео своју задњу позицију, открио сам да рефундација средстава клијентима у просјеку траје 14 дана. То је било неприхватљиво и осим прекомјерног коришћења ресурса, агентима је одузимало превише времена. Добио сам задужење да то смањим на два дана, уз додатну корист уштеде времена и ресурса. Осим тога, били смо преплављени великим бројем позива од стране клијената и негативним повратним информацијама путем и-мејла с питањима зашто процес рефундације средстава толико дуго траје. То је одјељењу давало лошу репутацију. Прва ствар коју сам урадио била је да сачиним кратку и детаљну информацију у којој је представљена анализа проблема те потцртане потенцијалне користи новопредложеног процеса. Осмислио сам нови процес за обраду захтјева за рефундацију средстава и организовао пројектни тим чији је задатак био да имплементира тај нови систем. Успоставио сам систем за интерне и екстерне повратне информације и комуникације, обезбјеђујући да сви актери буду информисани и да раде адекватним темпом. Лично сам изабрао четири софтверске компаније специјализоване за систем који нам је био потребан и одабрао најповољнијег добављача након презентације и практичног тестирања система. Током цијелог пројекта, успјешно сам управљао члановима тима, по потреби ажурирао и редиговао кључне фазе пројекта и на крају испоручио систем који заиста добро функционише. Превазишао сам разне препреке на том путу, али био сам у стању импровизовати када је то било потребно и успјешно сам имплементирао нови систем на вријеме и унутар буџетског оквира. Овај нови систем сада омогућава мом тиму да одговори и обради захтјеве клијената за рефундацију средстава у року од два дана.“</i>

2.6.	Помагање другима у прихватању промјена Помаже другима да разумију промјене и да у њима учествују.	Реците нам када сте морали да увјерите колегу да је промјена неопходна. На који начин сте то урадили? Наведите нам примјер ситуације када сте помогли другима да прихвате значајну промјену. Како сте управљали утицајем промјене на друге? Како сте саопштили промјене? Како сте ускладили промјене? Појасните нам како сте се прилагодили оперативним промјенама у раду Ваше службе?
	Примјери добрих одговора <i>„Кад сам радио за једно велико министарство, почели смо се суочавати с потешкоћама приликом запошљавања адекватног броја нових дипломата. Виши званичници су имали посебно традиционалан начин размишљања у погледу привлачења и запошљавања особља. Као резултат тога, нису били баш вољни да усвоје неке од иновативних метода брендирања послодавца, као што су друштвени медији. Управљачки тим је био на челу министарства дуго времена и његови чланови су били врло несклони да било шта мијењају. Морао сам наглашавати важност брендирања послодавца вишим званичницима јер је због њиховог традиционалног пасивног приступа министарство било релативно непознато дипломатима. Слично томе, морао сам превазићи отпор промјенама од стране средине тима руководећих кадрова на средњем нивоу и спријечити тврдолинијаше да агресивно онемогућавају промјене статуса quo.</i> <i>Током састанка с вишим званичницима објаснио сам зашто је брендирање послодавца постало главни проблем у посљедњих неколико година те нагласио најбитније примјере организација које су се драстично побољшале због доброг брендирања послодавца. Исто тако, предложио сам коришћење иновативних нових технологија, као што су друштвени медији, како бисмо дошли до потенцијалних кандидата и показали брендирање послодавца. Такође сам препоручио израду специјализоване интернет странице за запошљавање дипломата, која би могла послужити као реклама за план запошљавања компаније.</i> <i>Иако је у почетку био неодлучан и скептичан, управљачки тим је на крају признао да је њихов тренутни пасивни приступ вјероватно узрок неуспјеха програма запошљавања и сложио се с мојим приједлогом. Прихватање рекламирања путем друштвених медија, покренута интернет страница с програмом запошљавања и имплементирана званична стратегија брендирања послодавца обезбиједили су министарству здрав вишак пријава на програм запошљавања од стране дипломата, уз размјер пријава у односу на слободна радна мјеста од 10:1.”</i>	
	Компетенција	
3.0.	ТИМСКИ РАД <i>Способност рада у тимовима и групама, сарадња са члановима тима и допринос раду активним учешћем ради постизања заједничких циљева.</i>	Примјер питања из интервјуа за проверу компетенција Када сте посљедњи пут радили као дио тима? Појасните нам примјером. Како обезбјеђујете да је сваком члану тима омогућено учествовати у раду? На који начин рјешавате конфликте у тиму? Да ли имате већу склоност ка тимском или индивидуалном раду?

3.1.	Изградња конструктивних радних односа с колегама Гради конструктивне међуљудске односе засноване на сарадњи, прихватању и поштовању других.	Наведите нам примјер како сте поступили да бисте изградили ефикасан радни однос са колегом/тимом? Какав ефект су имали ваши поступци на успјех тима? Како сте знали? Како градите односе са другим члановима тима? Наведите нам примјер кад сте морали напорно да радите да бисте изградили добар однос са другим људима (колегама/клијентима)
	Примјери добрих одговора <i>„Био сам пребачен на нови пројекат на мом претходном радном мјесту како бих замијенио једног члана тима који је био омиљен код осталих чланова. Мој нови вођа тима је показао непријатељство према мени и био сам искључен из виталних комуникација и састанака. Након неколико седмица, био сам у могућности да вођу тима приволим на састанак у четири ока. Разговарали смо о кључним циљевима за тим, уложи претходног запосленика у испуњавању тих циљева, а затим о циљевима које бих ја могао поставити како бих обезбиједио да сам у стању бити квалитетна замјена. У нашој дискусији такође смо идентификовали неколико основних питања која се тичу управе, а о којима та особа размишља све вријеме. Приликом изношења свих тих промишљања, она је била у могућности да јасно дефинише своју ситуацију и постигне разумијевање са својим надређеним. На крају, морал цијелог тима се побољшао, ја сам успио премашити своје постављене циљеве, а само одјељење је постало ефикасније због побољшаног учинка нашег тима.“</i>	
3.2.	Подстицање тимског рада Подстиче сарадњу и преданост раду унутар тимова у сврху постизања циљева и резултата.	Опишите нам ситуацију када сте морали да придобијете некога неодлучног или незаинтересованог. Како сте подстицали остале чланове тима да сарађују? Наведите нам примјер када сте допринијели побољшању рада Вашег тима. Какво сте побољшање примијетили? Како је то побољшало тимску ефикасност? Како обезбјеђујете да је сваком члану тима омогућено учествовати у раду тима? На који начин сте обезбиједили да су Ваши људи посвећени послу и мотивисани?
	Примјери добрих одговора <i>„Ми имамо мјесечни састанак одјељења у вези с планирањем. Након неколико састанака примјетила сам да сви не дају допринос и врло често исти људи не узимају ријеч. Разговарала сам са шефицом и предложила да предсједавање састанком треба ротирати тако да сви дођу на ред. Пристала је и тражила да то предложим на сљедећем састанку. То сам учинила и то је прихваћено. Такође смо осмислили неке 'стандарде за вођење састанака' како бисмо помогли предсједавајућем да води састанак. То је било прије девет мјесеци и од тада смо сви предсједавали најмање једним састанком. Општи ниво учешћа на састанцима се такође побољшао.“</i>	

3.3.

Помагање другима у рјешавању конфликтних ситуација

Помаже другима како би разријешили сложене или осјетљиве неслагања или конфликте.

Наведите нам примјер када сте радили у дисфункционалном тиму. Шта у њему није функционисало и како сте то покушали промијенити?

Опишите ситуацију у којој сте морали разријешити конфликт у свом тиму? Шта сте урадили да помогнете у рјешавању ситуације?

Како укључујете у тим колеге с којима је тешко радити? Наведите примјер када сте то требали да урадите.

Наведите примјер ситуације с “проблематичним” понашањем људи у свом тиму коју сте морали ријешити.

Наведите нам прилику у којој сте схватили колико је тешко друге придобити за врло важан приједлог. Како сте поступили?

Примјери добрих одговора

„Ја волим мотивисати људе хвалећи њихове јаче стране. То стварно зависи од особе и ситуације. На претходном радном мјесту једном сам радио са човјekom који никада није обављао свој дио посла. Сходно томе, он је мене кочио јер сам се ја морао ослањати на њега да заврши одређене задатке. У случајевима када је било потребно да остави све што ради и учини нешто за мене, ја бих свратио до његовог стола и неформално разговарао о неким његовим личним интересима како бих релаксирао атмосферу. Онда бих разговарао о компанији и на суптилан начин истакао његове способности и да њега не цијене довољно и да је он једини који ми може помоћи. То је ‘палило’ сваки пут и он ми је увијек помогао да свој посао завршим на вријеме.”

„Када сам био студент радио сам пола радног времена у једној трговини. Једном приликом двојица мојих колега ушли су у расправу о томе ко има право на провизију од недавно продатих ствари. Износ провизије од те продаје је био виши од 150 КМ, а није одмах било јасно коме треба да припадне провизија. И један и други колега су тврдили да су они извршили продају, па су стога само они имали право на провизију од продаје. Како бих спријечио да тај инцидент ескалира у озбиљну свађу, што би вјероватно отјерало купце, морао сам интервенисати. Извео сам колеге из радње како би се спријечило тјерање купаца и појединачно их саслушао обојицу. Онда сам тражио објективан доказ за тврдње колега, укључујући и детаље плаћања, евиденцију купаца и снимке надзорних камера. Користећи те доказе, дошао сам до закључка да су обојица колега подједнако учествовала у тој продаји. О томе сам обавијестио нашег директног претпостављеног и предложио да обје стране подијеле провизију на једнаке дијелове. Обојица колега и наш директно претпостављени су се сложили да колеге подијеле провизију од продаје. На мој захтјев, политика продавнице је касније измијењена у складу с мојим интервенцијама, омогућавајући већем броју запослених да добију провизију за исту продају, уколико је више особа учествовало у томе. Тај нови стил дијелења провизије је довео до смањења сукоба унутар тима и подстакао бољу културу сарадње у продавници.”

3.4.	Уважавање другачијих становишта и прихватање различитости Поштује различита становишта и прихвата различитости.	На који начин обезбјеђујете да је сваком члану тима омогућено да учествује у раду? Наведите нам примјер када сте морали да уско сарађујете с неким из различите друштвене средине, односно с неким различите расе, културе или вјеровања. Какви су били изазови? Како сте одговорили на њих?
	Примјери добрих одговора <i>„Радио сам као официр за везу при НАТО-у. На тој позицији сам долазио у сталне контакте с људима из широког спектра народа из различитих европских култура и САД-а. Они су такође били из различитих друштвених средина и различитих сексуалних оријентација. У периоду од око шест мјесеци радио сам с једном женом из Холандије која није крила чињеницу да је хомосексуалне оријентације. Ја сам се фокусирао на свој посао, а не на њена увјерења и опредељења. То заиста није утицало на посао који смо морали да радимо заједно. Уствари, на крају смо постали пријатељи. Један други изазов је представљала чињеница да је она била изузетно директна у опхођењу с људима. Мени је то било сасвим у реду, али неки од мојих других колега сматрали су то непристојним и то их је вријеђало, па сам им ја објаснио да је то само холандски начин опхођења. Такође сам одлучио да разговарам са својом колегицом из Холандије о томе. Када сам то учинио, рекла је да није примијетила да је њено опхођење имало такав ефекат. Као резултат тога, покушала је да ублажи свој приступ. Чинило се да је то помогло у изградњи међуљудских односа и цијели тим је почео да доста боље функционише.“</i>	
3.5.	Способност тимског рада с групама запослених из других организационих јединица (унутар и изван органа државне службе) Гради и одржава конструктивне и продуктивне односе с другим тимовима и њиховим члановима.	Наведите нам примјер када сте идентификовали прилику за побољшањем услуге остваривањем сарадње с другим тимом или вањским партнерима. Каква је била Ваша улога у развоју функционалног партнерства и сарадње? Наведите нам примјер када сте предводили тим који је радио на великом пројекту. Како сте изван Вашег непосредног тима стекли подршку за ту активност? Опишите ситуацију у којој сте морали ангажовати помоћ другог одјељења или групе запослених како бисте завршили дио посла?
	Примјери добрих одговора <i>„Моје одјељење је било главни партнер у пројекту за побољшање координације помоћи на свим нивоима власти и са свим члановима донаторске заједнице. Било је неколико других институција које су се требале укључити да би пројекат успио. Већ сам познавала једну особу на високом положају те сам од ње тражила да напише и пошаље један уводни и-мејл свим осталим кључним актерима. Онда сам ја то попратила телефонским позивима свима и упутила сам им други и-мејл објашњавајући користи од њиховог мишљења, као и визије и циљеве пројекта. Позвала сам их све на састанак на којем смо од свих њих тражили да нам дају идеје и све то смо снимили. Након тога смо отишли у ресторан на ручак. Такође сам договорила да други чланови мог тима посјете своје колеге у другим тимовима. Врло брзо смо имали успостављену добру формалну и неформалну мрежу актера. Затим смо успоставили Координациону комисију донатора (ККД) која се састајала квартално и у коју су били позвани представници свих донатора. Иако је пројекат сада већ завршен, ККД и даље добро функционише, а донаторска помоћ се сада усмјерава много продуктивније.“</i>	

Компетенција	Примјер питања из интервјуа за проверу компетенција
4.0. КОМУНИКАЦИЈА: <i>Способност дјелотворне комуникације, усменим и писаним путем, с руководиоцима, колегама, странкама и грађанима, као и јасног, тачног и правовременог преношења информација релевантним појединцима и групама.</i>	Наведите примјер у којем су Ваше вјештине комуникације имале утицај на конкретну ситуацију? Која је најгора ситуација у којој сте били у односу на комуникацију? Опишите ситуацију у којој нисте успјели комуницирати на одговарајући начин. Наведите нам примјер нарочито сложене поруке коју сте морали пренијети појединцу или групи. Шта сте предузели да budete сигурни да је порука јасна? Како сте обезбиједили да је Ваша порука разумљива?
4.1. Тактичност Има стрпљење, добро просуђује у комуникацији и учтиво се понаша у свим облицима интеракције.	Опишите нам ситуацију у којој сте били тактични. Можете ли описати ситуацију у којој сте се дипломатски понашали? Опишите ситуацију у којој Вас је неко иритирао. Како сте одговорили? Наведите нам примјер ситуације када је неко био врло спор у одговору на Ваш захтјев. Како сте се понијели у тој ситуацији?
Примјери добрих одговора <i>„На мом претходном послу који је био везан за израду столарије, једној госпођи су испоручена врата. Недуго послје испоруке је назвала, било је доста тешких ријечи, на крају је рекла да ће да врати испоручена врата и тражила да јој вратимо новац. Питала сам смирено у чему је проблем, а она је одговорила да јој не одговара нијанса боје, углавном није био неки недостатак у самим вратима, него је боја била у питању, нијанса. Била сам љубазна, смирена, рекла сам да ћемо се договорити и замолила је да провери шифру боје. То је била та шифра коју је она одабрала, била је боја иста као у каталогу. На мањем узорку је боја била тамно смеђа, а кад су дошла велика врата, на већој површини, била су готово црна. Схватила је да је њена грешка, наставили смо разговор, госпођа се смирила.“</i> <i>„Радио сам као рецепционер у једном рекреационом центру и морао сам да рјешавам проблем са чланом који није био задовољан једним од правила центра. То правило није дозвољавало дјеци млађој од 10 година да пливају без присуства одраслих. Ипак, та особа је жељела да остави свог седмогодишњег сина код нас да плива док је она у куповини. Било је тешко јер се она наљутила кад нисам хтио да јој продам карту за базен за њеног сина.</i> <i>Јасно сам објаснио правило у вези с дјецом испод 10 година за коју се захтијева надзор одраслих у базену. Објаснио сам да то правило постоји да се омогући безбједност дјеце, будући да центар није имао могућности да се брине о малој дјечи која пливају без одраслих. Сугерисао сам да би могла оставити свог сина у играоници центра који је под надзором те да може да иде на пливање са сином када се врати. Жена се смирила и прихватила да остави сина у играоници.</i>	

	Да нисам објаснио разлог због којег постоји то правило или да јој нисам понудио алтернативу, та жена би вјероватно стекла дојам да центар нема разумијевања и да није сусретљив према клијентима. Можда би прекинула своје чланство. Могла је такође тражити да разговара с директором центра. Она би без сумње то и учинила да сам ја био нестрпљив с њом или да сам промијенио тон и постао непристојан.”	
4.2.	Јасно преношење идеја, чињеница и инструкција Преноси идеје, чињенице и упуте, у усменој или писаној форми, на јасан начин и језиком који ће особе којима се обраћа најбоље разумјети.	Опишите ситуацију у којој сте колеги или странци морали објаснити сложену материју. На какве проблеме сте наишли и како сте поступили? Како сте комуницирали у писаној форми? Наведите нам примјере. Због чега мислите да сте добри у писменом изражавању? Која је по Вашем мишљењу разлика између писања извјештаја и припреме усмене презентације?
	Примјери добрих одговора „Радила сам у Одјељењу за планирање при Министарству трговине и индустрије. Намјеравали смо да одобримо изградњу великог индустријског парка. Моја одговорност је била да напишем и представим смјернице за тендер. Морали смо се побринути да сви правни и технички захтјеви буду прописани. Понуде су морале узети у обзир географске, геолошке, финансијске, логистичке, демографске и економске аспекте пројекта. Припремила сам документ са смјерницама који је садржавао индексирана поглавља о свим тим аспектима. У њему су биле дате детаљне упуте уз додатке с кључним подацима, табелама, дијаграмима, илустрацијама и фотографијама. То је допуњено и Паверпоинт презентацијом коју сам лично одржала и семинаром, као и Слајдшер верзијом која је постављена онлајн. На крају сам успоставила и телефонску линију за упите потенцијалних извођача радова како бисмо могли дати одговоре на њихова питања. Резултат је био да су све понуде задовољавале критеријуме за њихово подношење и да ниједна није одбијена из административних разлога. То је омогућило комисији за одабир да донесе ваљану одлуку на темељу најширег спектра понуђених опција. У коначници, одлука је донесена брзо, без потребе за даљњом истрагом.” „У својој академској каријери морала сам написати неколико истраживачких радова. Најновији који сам написала био је о томе да ли је политика нулте толеранције у погледу дрога у средњим школама разумна. Да бисмо одговорили на ово питање, отишла сам у неколико средњих школа и разговарала с њиховим директорима или запосленима на највишем нивоу. Такође сам разговарала и с ученицима и родитељима. Посјетила сам и Министарство здравља како бих прикупила податке. Коначно, остатак свог истраживања спровела сам на интернету. Као резултат тога, добила сам мишљење од стране сваке групе које се ова тема тиче.”	
4.3.	Активно слушање Посвећује пажњу, схвата и учи из оног што други говоре.	Наведите нам примјер у којем се Ваша вјештина слушања показала кључном за исход ситуације. Реците нам нешто о томе када је од Вас затражено да дате сажетак комплексне материје.

	Примјери добрих одговора <i>„Када сам презентовао своје напредније истраживање на универзитету, професори с моје катедре суми постављали питања у својству чланова комисије. Моја оцјена је у великој мјери била одређена мојом способношћу да учинковито и течно одговорим на питања, што је увелико зависило од моје способности да пажљиво саслушам питања. Имао сам прилику гледати како други студенти грјеше када погрешно разумију оно што је комисија питала јер нису пажљиво слушали. Ја сам успио да пажљиво саслушам и добро одрадим презентацију. Добио сам јако добру оцјену.“</i>
4.4.	Подстицање других на давање повратних информација Подстиче друге да дају повратне информације и даје повратне информације другима. Опишите ситуацију у којој сте затражили повратне информације од клијената (интерних или екстерних). Зашто сте затражили повратне информације? Како сте дошли до информација? Како сте их искористили да бисте унаприједили посао/службу? Опишите ситуацију у којој сте се морали прилагодити великој промјени. Зашто је то било важно? Како сте се прилагодили? Како сте искористили повратне информације да побољшате свој рад?
	Примјери добрих одговора <i>„Наша институција је одговорна за обучавање државних службеника. И ја често морам да држим курсеве обуке. Иако увијек тражимо од полазника да попуне евалуацијске формуларе по завршетку курса, осјетио сам да понекад нема довољно информација које би ми помогле да сазнам како да побољшам свој начин подучавања. Стога сам одлучио да ћу након сваког курса да питам нашег администратора да телефоном позове учеснике одабране методом случајног узорка и да их пита како би се обука могла побољшати. Једном приликом неколико људи је рекло да је било превише презентације, а недовољно групне активности. Ја сам тада прерадио концепт курса како бих повећао ниво активности. Сљедећи пут повратне информације су биле доста позитивније, а добио сам чак и неколико похвала путем и-мејла од стране учесника.“</i>
4.5.	Прилагођавање стила комуникације окружењу Прилагођава приступ и стил комуникације потребама и приоритетима саговорника којима се обраћа. Објасните на који начин прилагођавате приступ комуникацији у зависности од слушаца којима се обраћате. Опишите ситуацију неслагања или препирке с претпостављеним. Како сте поступили? Опишите прилику у којој сте морали да прилагодите свој приступ комуникације како бисте постигли договор. Да ли сте икада морали модификовати свој лични стил комуникације како бисте постигли резултате с групом или појединцем с којима није лако остварити сарадњу? Појасните нам своје поступке у датој ситуацији.

Примјери добрих одговора

„Радио сам као професор природних наука на универзитету. У једном семестру имао сам разред од 30 студената додипломског студија из Кореје чије је познавање енглеског језика варирало од напредног до почетничког нивоа. Стога је за мене био изазов да на напредном нивоу предајем нејезички предмет групи широког спектра у погледу познавања енглеског језика. Због тога сам држао предавања користећи визуелне методе, као што су Паверпоинт, презентације у разреду и групни рад, тако да су напреднији студенти могли да помогну другима. Сви студенти су побољшали своје језичке способности и нису имали проблема да комуницирају са мном и својим колегама на крају семестра.“

„Сјећам се једног малог неспоразума. Добио сам и-мејл од мог шефа у којем ми је рекао да жели да престанем да радим на свом пројекту и да то дам мом колеги да он преузме. Желио је да ја одмах почнем да радим на новом пројекту. На старом пројекту сам спровео двије и по седмице и само ми је било остало три дана. Стварно сам желио да завршим тај пројекат и није ми имало смисла да то предајем неком другом. Стога сам мало размислио о томе, отишао у канцеларију мог шефа и питао га зашто овај нови пројекат не може да сачека три дана. Он је дао своје аргументе, али ја се ипак нисам сложио. Разговарали смо о томе неко вријеме и постигли смо компромис да мени неко помогне да завршим пројекат на којем сам радио, тако да могу имати мало времена да кренем с наредним пројектом. Научио сам да је за превазилажење несагласности потребан једноставан дијалог и мало компромиса.“

4.6.**Дјелотворно учествовање на састанцима**

Одржава и/или учествује у састанцима и групним дискусијама на ефикасан и структурисан начин.

Наведите нам примјер неког важног састанка који сте водили или на којем сте учествовали. Како сте се припремали? Шта сте радили током састанка?

Наведите нам примјер најтежег састанка који сте водили или на којем сте учествовали. Зашто је био тежак? Како сте се Ви поставили у тој ситуацији?

Примјери добрих одговора

„Од мене је захтијевано да водим састанак у вези с ревизијом стратегије наше агенције. Прво сам се консултовао са шефом о времену и мјесту састанка и темама за разговор. На основу тога, направио сам дневни ред с временским оквиром и приоритетима. Доставио сам то двије седмице прије састанка са свом пратећом документацијом. Размишљао сам како на најбољи начин да направим распоред у сали за састанак и то сам припремио. Договорио сам да секретарица води записник. На састанку сам ја изнио уводне напомене, подсјећајући све учеснике на то шта је сврха састанка и на основна правила према којима ћемо радити. Онда сам дао ријеч првом говорнику (претходно сам се о томе договорио с том особом). Поред вођења рачуна о времену планираном за тачке дневног реда, настојао сам да узмем у обзир и динамику групе, побринувши се да сви дају свој допринос, али да нико не доминира. Ја сам био неутралан, али сам настојао да помогнем другима да донесу закључке тако што сам постављао питања и резимирао кључне фазе. Како је састанак текао, ја сам правио забиљешке о корацима које треба предузети, а на крају сам проверио да ли сам све тачно забиљежио и побринуо се да за сваки корак буде именована одговорна особа, као и временски оквир. Договорили смо се о датуму нашег сљедећег састанка. Након тога сам се побринуо да записник буде достављен у року од два дана. Чинило се да су сви задовољни резултатом. Мој шеф ми је послѣје захвалио на добро обављеном послу.“

Компетенција		Примјер питања из интервјуа за проверу компетенција
5.0.	ЛИЧНА ДЈЕЛОТВОРНОСТ И УСМЈЕРЕНОСТ КА РЕЗУЛТАТУ <i>Досљедно постизање резултата на високом нивоу. Постизање резултата и континуирано побољшавање квалитета услуга грађанима, странкама и другим органима управе.</i>	Опишите нам ситуацију када сте морали да одговорите захтјевним потребама грађана, странака у поступку и другим органима управе. Наведите нам примјер када сте сматрали да је неопходно промијенити начин поступања како би се задовољиле потребе грађана, странака у поступку и других органа управе. Шта је било Ваше највеће пословно достигнуће ове године? Како сте то успјели? Опишите ситуацију када сте били у могућности да побољшате услугу пружену клијенту или другом одјељењу.
5.1.	Фокусирање на резултате и очекиване исходе Фокусира се на резултате и жељене исходе те најбоље начине како их постићи. Постиге задовољавајуће резултате на вријеме и уз минималан надзор.	Када сте морали да одступите од устаљених правила да бисте постигли свој циљ? Опишите пројекат или ситуацију у којој сте пројекат завршили до краја упркос снажном противљењу? Опишите прилику у којој сте морали завршити важан пројекат на вријеме и у оквиру буџета. Који су били пројектни циљеви? Кроз које кључне фазе сте пролазили? Како сте придобили људе? Какве потешкоће сте морали превазићи? На какве препреке наилазите и како их превазилазите како бисте остварили циљеве? Шта радите да испуните циљеве своје радне јединице? Испричајте нам о изазовном циљу који сте сами поставили? Како организујете своје дневне послове? Које алате или методе користите? Како се сналазите с прекидима и промјенама својих планова? Наведите примјер када сте поставили рок, а нисте успјели да га испоштујете. Које сте проблеме предвидјели? Какав сте план имали за њих? Какав је био резултат? Да ли бисте слједећи пут урадили нешто другачије и шта? Појасните ситуацију када сте нешто морали да урадите по највишим стандардима у задатом року. Наведите примјер када сте сматрали неопходним да се промијени поступак како би се задовољиле потребе странке.

	Опишите ситуацију у којој циљ/задатак нисте завршили на вријеме? Какве су уобичајене препреке с којима се сусрећете и како их превазилазите како бисте постигли своје циљеве?
	Примјери добрих одговора <i>„У задњој години студија урадио сам квантитативно истраживање за пројекат о лојалности потрошача бренду и задовољству клијената. Мој пројекат је добио грант за додипломска истраживања од организације на коју се односило моје истраживање. У сврху пружања ваљаних информација организацији која је финансирала мој истраживачки пројекат и како бих задржао просјек оцјена изнад 70%, морао сам да урадим веома квалитетно истраживање у пројектном року од четири мјесеца и добити оцјену од 70% или више. Истовремено, морао сам хонорарно радити, обављати волонтерске активности и радити задаће за друге предмете. Како бих омогућио себи да урадим квалитетан пројекат прије рока, прво сам ишао на додатну обуку о методологији квантитативног истраживања, похађао сам кратак курс академског писања за пословање и урадио пилот-студију прије главног пројекта како бих прикупио прелиминарне податке. Упркос бројним обавезама и великом притиску, мој додипломски пројекат је добио оцјену 75% и објављен је у часопису за потрошачки маркетинг. Организација која је дала грант за истраживање је уградила закључке мог пројекта у свој укупни маркетинг.“</i> <i>„Током завршне године студија на универзитету пропустио сам рок за предају своје дисертације. То се десило зато што сам био веома ангажован на најсавременијем истраживању све до краја предавања и чекао на резултате истраживања која су радили истраживачи на другим академским институцијама, а који су требали ускоро услиједити. С обзиром на чињеницу да је то био мој финални академски рад, желио сам да будем сигуран да је заснован на најпрецизнијим и најсавременијим изворима доступних информација, чак и ако је то значило кашњење у изради. Да бих обезбједио да ми се не смањи оцјена дисертације, контактирао сам водитеља предмета и личног инструктора двије седмице прије рока за предају дисертације да поразговарам о конкретној ситуацији у којој се налазим. Дао сам аргументе за мој случај и потом су ми дате још двије седмице да завршим свој рад. Иако сам закаснио с предајом рада, сматрам да је то кашњење било оправдано, будући да је квалитет рада био на завидном нивоу. Осим тога, добро сам се организовао у односу на своју катедру и ментора, тако да су сви релевантни људи били упознати с могућим кашњењем у изради дисертације.“</i>

5.2.	Обезбјеђење задовољства грађана пруженим услугама Остварује и одржава ниво задовољства странака и грађана пруженим услугама тако што испуњава и премашује њихова очекивања.	Опишите ситуацију када сте превазишли очекивања странке/грађана. Како сте знали да сте превазишли очекивања? Шта сте постигли својим поступком? Опишите ситуацију у којој сте морали да се побринете за незадовољну странку. Како је странка реаговала на Ваше поступке? Шта сте урадили да budete сигурни да се ситуација неће поновити с другим странкама? Наведите примјер како сте покренули пословну сарадњу с вањским партнерима како бисте побољшали квалитет Ваших услуга. Опишите ситуацију у којој сте били заиста задовољни услугом коју сте пружили странци/грађанима. Наведите ситуацију у којој је странка/грађанин дао примједбу на услугу коју сте пружили.
	Примјери добрих одговора <i>„Као водитељ пројекта била сам задужена да обезбиједим да пројекти буду завршени на вријеме и у буџетским оквирима. За мој посљедњи пројекат било је потребно саставити три пословна простора у један. Уз кратак рок од 90 дана и сарадњу с више извођача из различитих фирми, знала сам да неће бити лако завршити посао на вријеме. Поставила сам циљ да све завршимо у року од 80 дана како бисмо на крају имали 10 дана за финалне поправке. Распоређујући све те различите извођаче у три главна тима и уз три водитеља пројекта који су контролисали рад та три тима, била сам у могућности да направим ефикаснију и учинковитију план за извођење радова и обезбиједим да застоји буду сведени на минимум. Као резултат тог ефикаснијег радног времена, завршили смо посао на вријеме и смањили трошкове за 15%. Овај нови начин распоређивања извођача у мање тимове је сада уведен у стандардну радну процедуру и довео је до смањења укупних трошкова.“</i>	
5.3.	Обраћање пажње на детаље Обраћа пажњу на детаље и остварује резултате с високим степеном прецизности.	Опишите примјер када сте направили грешку и радње које сте потом предузели. Наведите примјер Вашег рада гдје је прецизност била кључна. Наведите примјер начина на који провјеравате прецизност свог рада. Испричајте нам о ситуацији у којој сте сматрали неопходним да се консултујете с осталима ради више детаља.

	Примјери добрих одговора <i>„Био сам укључен у израду новог прописа за запошљавање и одабир у државној служби. Морао сам да укључим све инпуте правних стручњака и стручњака за људске потенцијале у завршни документ који је потом требао бити упућен влади. Неки од стручњака су били страни консултанти који су радили на документима који у изворној верзији нису били на њиховом матерњем језику. Зато сам провјеравао све преводе. Такође сам тражио од нашег правног стручњака да провјери да ли је сва терминологија исправна. Онда сам тражио од два члана свог тима да преконтролишу документ због евентуалних штампарских грешака. Као резултат тога, није било потребе за било каквим техничким исправкама нацрта и могао је бити упућен у процес ратификације без одлагања.“</i>
5.4.	Ефикасно и дјелотворно управљање временом и ресурсима Побољшава продуктивност управљајући временом, приоритетима и ресурсима у постизању циљева и сврсисходној употреби буџетских средстава. Наведите примјер када сте поставили рок, а нисте га успјели испоштовати. Које проблеме сте предвидјели? Како сте их испланирали? Какав је био резултат? Како тренутно обезбјеђујете ефективно управљање ресурсима? Како разматрате трошкове у организацији? Које еколошке факторе узимате у обзир? Које факторе треба да узмете у обзир приликом одређивања буџета? Како планирате своје трошкове? Како се придржавате буџета? Можете ли још нешто урадити да бисте побољшали своје финансијско планирање? Објасните како сте увели промјене производа/процеса/услуга свог тима/службе. Реците нешто о ситуацији када сте требали да размотрите постојећа/конфликтна радна оптерећења приликом планирања послова/догађаја/пројеката. Објасните нам како сте извршили промјену приоритета због промјена у захтјевима/стратешким потребама. Како на свом садашњем послу управљате временом и радним оптерећењем како бисте реализовали циљеве?

Примјери добрих одговора

„Мој посао укључује низ административних задатака с различитим временским оквирима. Управа нам даје рокове за завршетак задатака. Рок за већину задатака је 48 сати, односно седмица, за рутинске ствари. Изузетак су хитни послови који се морају урадити што је прије могуће. Ови временски оквири такође представљају неопходне стандарде радног учинка. Ја свој посао обављам према приоритетима тако да могу пратити рокове и бити организован. Ја сам себи поставим рок за завршетак задатака 24 сата прије истека рока и радим систематски. Хитне ствари одмах обављам. Ако је потребно измијеним планове, али сваки пут испуним стандарде радног учинка”

„Током мог стажирања, двојица колега приправника одједном су напустила програм без претходне најаве. Наш задатак је био да обавимо захтјеван посао за клијента, што је укључивало помагање једној великој агенцији да направи стратегију комуникације, прије истека прве четири седмице стажирања. Губитак двојице приправника довео је тим у незавидну ситуацију, пошто су сви у тиму већ били добили посебна задужења. Наравно, мој циљ је био да стекнем вриједно искуство током стажирања и да истакнем своје вјештине и способности у тој институцији. Иако је институција понудила да умањи обим посла дат групи, увјерио сам тим и наше послодавце да нам дају задужења приправника који су отишли. Прерадио сам програм рада тима, а нова задужења равномјерно распоредио унутар тима, задржавајући наша тренутна задужења. Исто тако, лично сам радио додатна два сата сваког дана без накнаде. Тим и ја смо значајно допринијели стратегији комуникације агенције, захваљујући којој је побољшан рејтинг агенције код пословних субјеката. Због наших додатних напора, губитак двојице приправника није представљао препреку за учинак тима. Након прве четири седмице стажирања унапријеђен сам у главног приправника, што је био назив новог радног мјеста креираног с намјером да се ода признање за мој труд током претходне четири седмице.”

5.5. Дјелотворно доношење одлука

Доноси правовремене одлуке засноване на чињеницама, циљевима, ограничењима и ризицима.

Коју сте значајну одлуку донијели недавно? Како сте поступили?

Коју сте одлуку најдуже одлагали? Зашто?

Када сте посљедњи пут одбили донијети одлуку? Испричајте нам нешто о томе.

Опишите ситуацију у којој сте пребрзо донијели одлуку и погријешили. Зашто сте донијели такву одлуку?

Каква ограничења су Вам наметнута на садашњем послу и како се носите с њима?

Објасните нам како сте преузели одговорност за доношење кључне одлуке. Која је то одлука била? Како сте бранили своју одлуку?

Наведите примјер када сте управљали ризиком. Опишите ситуацију у којој сте сматрали сврсисходним да се посавјетујете с другима прије доношења одлуке. Наведите примјер када сте морали да оправдате одлуку коју сте донијели.

Примјери добрих одговора

„Приликом запошљавања додатног особља, био сам одговоран за доношење коначне одлуке о одабиру. Уобичајена пракса је била коришћење неформалних интервјуа за одабир чланова особља, уз неколико других додатних фаза одабира. Наравно, на личне предрасуде, мишљења и осјећања не може се ослонити при одабиру будућих запосленика и изузетно је важно ослонити се на објективне процедуре одабира. То је разлог зашто сам одлучио да примјеним ригорознији процес одабира за те кандидате. У ту нову процедуру избора био је укључен и центар за процјену који је организовао бројне вјежбе, психометријске тестове и структурисани интервју заснован на компетенцијама.

Приликом вођења интервјуа с кандидатима кориштен је формат строго структурисаног интервјуа заснованог на компетенцијама како би процеси вођења интервјуа били вјеродостојни. Вјежбе које је организовао центар за процјену вођене су праведно, тако да је сваки кандидат анализиран и оцјењиван на исти начин. Психометријско тестирање је кориштено у комбинацији с другим процедурама одабира, што је омогућавало холистички приступ процјени кандидата. Личне предрасуде су намјерно занемариване, а снимљени докази су кориштени за доношење коначне одлуке о одабиру.

Одабрани кандидат је наставио да показује изузетне способности и радну етику кроз посао, а колеге и управа су били изузетно задовољни мојом одлуком о одабиру. Исто тако, и друга одјељења су почели слиједити ту праксу, кроз усвајање формата структурисаног интервјуа заснованог на компетенцијама за своје процедуре одабира, уз друге алате за објективан одабир. Након тога је флукуација особља знатно смањена, а квалитет нових запосленика се генерално побољшао.”

5.6. Аналитичко размишљање

Примјењује аналитичко размишљање разлажући ситуацију на мање елементе, настојећи постепено утврдити импликације ситуације. Систематично организује дијелове проблема, упоређујући различите аспекте и узрочно-посљедичне везе.

Наведите примјер када сте морали да сакупите и анализирате комплексне податке ради добијања информација потребних за доношење одлуке. Какав је био Ваш приступ анализи података? Која кључна питања сте идентификовали? Колико сте били увјерени у донесену одлуку?

Које управљачке податке или информације прикупљате и пратите како бисте добили информације за будуће планове и/или поступке. Како користите податке?

Опишите околности када сте морали завршити комплексан пројекат на вријеме и у оквиру буџета. Који су били пројектни циљеви? Кроз које кључне фазе сте прошли? Како сте придобили људе? Какве потешкоће сте морали превазићи?

Опишите како сте управљали обимним задатком.

Наведите примјер у којем сте требали да прикупите и протумачите информације за одређену сврху.

Испричајте како сте анализирали одређене информације и како сте дошли до закључака.

	Примјери добрих одговора <i>„Морао сам да урадим маркетиншку презентацију током студија на универзитету. Пројекат се односио на Меркатор групу. Наш задатак је био да направимо извјештај о кључним руководећим кадровима (генерални директор, предсједник Одбора, извршни директори), радним јединицама и подружницама, главним производима/брендovima/услугама, кључним финансијским показатељима за посљедњу годину (приход од продаје, трошкови, укупни приход, добит, раст продаје или губитак за прошлу годину), удјелу на тржишту, главним конкурентима, изјави о мисији, позиционирању производа и броју запослених. Један од корака које сам предузео била је посјета највећој подружници компаније у Сарајеву да интервјуишем запослене и прикупим визуелна помагала за пројекат. Доста времена сам посветио организовању и писању презентације. Направио сам поређење стратегије и резултата те компаније с неким другим великим регионалним трговачким ланцима. Онда сам неколико дана посветио прегледавању и провјеравању свог говора. Као резултат тога, нисам имао трему током презентације и добио сам одличну оцјену за пројекат. Један додатни корак који бих можда волио да сам предузео био би разговор с неким од купаца о услугама и производима компаније.“</i>
5.7.	Задржавање прибраности у стресним ситуацијама Задржава прибраност у стресним или нежељеним ситуацијама. Опишите ситуацију у којој сте се морали побринути за љутиту странку. Опишите ситуацију неслагања или препирке с претпостављеним. Како сте поступили? Опишите ситуацију у којој је притисак пријетио ефикасном обављању Вашег посла. Наведите примјер када сте се осјећали под притиском и објасните шта сте урадили у таквој ситуацији. Опишите ситуацију када су туђе упадице ометале Ваш рад. Опишите ситуацију у којој Вас је колега изневјерио. Како сте реаговали?
	Примјери добрих одговора <i>„Недавно је смањен број радника у нашем одјељењу, а као резултат тога готово се удвостручио обим мог посла. Мој надређени је тражио да радим прековремено, а ја сам успио да радим ефикасно и професионално током тог стресног периода гдје се морало веома пуно радити. Показао сам ефикасност и професионализам упркос стресу. Добио сам похвалу надређеног за успјешно сналажење у таквој ситуацији.“</i> <i>„Радила сам на протоколу. Моја организација је проводила јавну набавку, и мени је на протокол дошла љутита странка те је тврдила да је доставила понуду за јавну набавку, а да нема никаквог обавјештења о поступку. У тим ситуацијама је најбитније да се ‘не долијева уље на ватру’ и јако је битно да се сачува смиреност. Показала сам странци пријемну књигу, смирено сам показала и у систему, читаво вријеме сам смиривала тензије. Љубазно сам замолила странку да провјери да ли је понуда достављена, да ли има доказ да је понуда достављена, и на крају се испоставило да понуда није ни достављена. Нешто се десило, неки пропуст у њиховој организацији, углавном нису ни доставили понуду. Странка се извинила.“</i>

Питања за проверу компетенција

Кључне компетенције за руководеће државне службеника и шефове унутрашњих организационих јединица

Компетенција	Примјер питања из интервјуа за проверу компетенција
6.0. ЛИДЕРСКЕ ВЈЕШТИНЕ <i>Мотивише друге да постижу високе резултате у раду на остваривању циљева тима и организације.</i>	Објасните нам како руководите својим најбољим тимом. Опишите нам ситуацију у којој сте требали да наведете свој тим да побољша радни учинак. Каквих проблема је било и како сте им приступили? Наведите нам примјер када као вођа нисте били онолико успјешни колико сте жељели. Наведите примјер када сте водили тим на значајном пројекту. Како сте за тај задатак добили подршку изван свог непосредног тима? Како сте омогућили да Ваши људи буду посвећени и мотивисани на послу? Како сте мјерили успјешност?
	Примјери добрих одговора <i>„Када сам радио у компанији АБЦ, морали смо да отпустимо неке раднике широм компаније. Тим од пет људи који су остали у одјељењу морао је да преузме дужности двоје запосленика који су отишли. Као резултат тога, људи су били преоптерећени, што се одразило на њихов радни морал. Истовремено, направљено је још више грешака јер пажња није посвећивана правим стварима. Будући да сам био на руководећој позицији, мој посао је био да вратим радни учинак на ранији ниво.</i> <i>Заказао сам састанак с цијелим тимом да поразговарамо о стратегијама. Упутио сам им захвалност за њихов напоран рад током периода пуног изазова за компанију. Тражио сам њихову помоћ да пронађемо начин да сви будемо ефикаснији – укључујући и мене! Јасно сам назначио да је то ‘брејнсторминг’ састанак с намјером да дођемо до алтернативних рјешења – те да ниједна идеја није глупа и да слободно могу давати сугестије. Провели смо сат времена записујући идеје на табли, а затим смо гласали за пет идеја с највише потенцијала. Онда сам свакоме понаособ дао задатак да направи детаљније истраживање за једну од тих идеја како бисмо их могли имплементирати.</i> <i>Прије свега, реакција тима на овај приступ је била врло позитивна. Свидјело им се то што им је дата могућност да помогну да нађемо рјешење. Умјесто приговора, они су усмјерили своју енергију на продуктивнији начин када сусхватили да ће се њихова ријеч узети у обзир. Стварно брзо смо дошли до двије идеје које би могле бити реализоване у кратком року и уштедити нам пуно времена. Једна од идеја је била да се укине седмични извјештај. На тај начин смо добили додатних осам сати сваке седмице – укључујући два сата мог времена и три сата за водитеља најбитнијих клијената. Друга идеја је била да се наш административни асистент обучи да преузме неке од задатака који су оптерећивали наше водитеље клијената. Такође смо одлучили да ‘брејнсторминг’ и оцјењивање идеја уведемо у праксу током наших мјесечних састанака особља. Сада смо ефикаснији и морал је порастао. Мој шеф је чак тражио да му помогнем да тај процес уведе и у друга одјељења у нашем сектору.”</i>

6.1.	Способност конкретизовања стратешких циљева у свакодневне радне задатке Повезује визију, вриједности, циљеве и стратегије са свакодневним пословима.	Опишите како сте свом тиму пренијели визију/ циљеве организације. Наведите примјер како сте поступили када је Ваш тим био забринут због неизвјесности/промјена. Реците нам како се стратегија Ваше радне јединице уклапа с циљевима и вриједностима организације.
	Примјери добрих одговора <i>„Ја сам била шефица катедре на универзитету. Наша визија је била да будемо грађански универзитет познат по академској изврсности. Наши циљеви су били да дођемо на листу десет најбољих регионалних универзитета, како у погледу наставе тако и у погледу научно-истраживачког рада те да будемо одрживи у финансијском и еколошком смислу. Као руководитељка средњег ранга, оснажила сам визију и циљеве кроз њихово повезивање с оцјењивањем запослених, а циљеве институције сам даље подијелила на циљеве катедри те појединачне циљеве и кључне показатеље учинка. Такође сам стално преиспитивала понашање и активности које нису доприносиле остваривању тих циљева. На примјер, један од чланова мог особља изразио је жељу да присуствује једној конференцији у Њујорку. Будући да је видеоматеријал с конференције требао бити бесплатно доступан онлајн убрзо након тога, сматрала сам да његов захтјев није оправдан ни с финансијског ни с еколошког аспекта. Стога сам одбила тај захтјев. Приликом запошљавања нових кадрова активно сам истицала позитивне примјере понашања и активности који су допринијели остваривању наших циљева. Као резултат тога, сви циљеви наше катедре су били испуњени или премашени.“</i>	
6.2.	Стварање позитивног радног окружења Ствара позитивно радно окружење у којем су запослени мотивисани да улажу максималан труд.	Наведите примјер када сте користећи своје лидерске вјештине руководили тимом и побољшали радни учинак. Како сте придобили тим? Како сте поступили у компликованим ситуацијама које су се појавиле у тиму? Опишите промјену кроз коју сте водили свој тим. Како сте то постигли?
	Примјери добрих одговора <i>„Када сам радио у банци током рецесије, отпуштања су била честа појава. Мој тим је морао да преузима дужности других запосленика који су били отпуштени, док се истовремено суочавао с могућношћу да и његови чланови буду отпуштени. Због тога смо даноноћно радили, а морал је био на ниском нивоу. Будући да су чланови мог тима били врло заузети и радили прековремено, дешавале су се грешке. Као вођа тима, био сам одговоран за одржавање оптималног учинка и подизање морала у тим тешким временима.</i> <i>Одржао сам састанак са својим тимом како бисмо поразговарали о стратегијама за одговор на изазове с којима смо се суочавали и како бих им рекао да цијеним труд који улажу како би обавили тешке послове упркос стресу којем су сви изложени. Признао сам да немам одговоре на сва питања и тражио од њих да дају сугестије о томе како бисмо могли ефикасније одговорити на обим посла који је превазилазио уобичајене оквире. Рекао сам им да ће се сугестије свих чланова тима поштовати, узети у разматрање и цијенити. Провели смо неколико сати у ‘брејнстормингу’ стављајући идеје на папир, а затим смо, као тим, идентификовали три идеје с највише потенцијала. Сваки члан тима је потом добио задатак да уради мало више истраживања како бисмо утврдили колико је остварива свака од тих идеја.</i>	

	Укључивање цијелог тима у процес давања одговора на изазове с којима смо се суочавали и проналажење рјешења учинило је да се тим осјећа битним. Умјесто да ходају около забринуте, чланови тима су усмјерили своју енергију на проналажење рјешења. Одмах су почели предлагати идеје које су биле веома квалитетне. Радили су заједно као један, покушавајући да нађу рјешење од којег ће цијели тим имати користи, као и наш послодавац. У року од сат времена дошли смо до неколико врло добрих и оригиналних идеја за рјешавање проблема с којима смо били суочени. Најбоље од свега, сви чланови тима су то максимално подржали и исказали своју спремност да се ангажују у том погледу. Једна од идеја која се свима свидјела била је укидање неких политика које су биле неопходне када је компанија била већа, али више нису биле потребне због отпуштања запослених. Укидање тих политика повећало је продуктивност за најмање 30%. Друга идеја коју смо реализовали била је да сву нашу енергију усмјеримо на најбитније клијенте. Иако смо изгубили неке мање клијенте, успјели смо сачувати већину најбитнијих клијената компаније, као и пословне односе с њима, при чему смо обезбједили дугорочну одрживост и финансијску стабилност фирме. Ускоро је продуктивност порасла а општа атмосфера се умногоме побољшала.”
6.3.	Вјештине постављања циљева Поставља јасне, сврсисходне, захтјевне, али истовремено и оствариве групне циљеве и очекивања. Опишите нам ситуацију у којој сте се суочили с невољношћу Вашег тима да прихвати смјер који сте поставили. Наведите примјер када сте водили тим на значајном пројекту. Како сте придобили подршку за ту активност изван Вашег тима? Како сте омогућили да су ваши људи мотивисани и посвећени послу? Како сте мјерили успјешност? Како сте одредили приоритете и активности тима? Опишите примјер када сте поставили циљеве за појединца или тим. Које циљеве сте постигли и како? Када се осврнете унатраг, шта бисте сада урадили другачије? Објасните нам како обезбјеђујете квалитет Вашег рада и рада Ваше јединице. Како постављате циљеве за свој тим?
	Примјери добрих одговора „Циљ наше институције је био да побољша своју ефикасност у цјелини. Моје одјељење је одговорно за вођење процеса плаћања. Размишљала сам како би мој тим могао да допринесе том циљу. Консултовала сам се с неким члановима тима с вишег нивоа и онда сам сазвала састанак како бисмо поразговарали о кључним питањима. Договорили смо се о питањима на која се у начелу требамо фокусирати. Након тога сам узела у разматрање тренутни обим посла свог тима те промислила о роковима за побољшања. Дошла сам до сљедећих закључака о стварима које треба урадити: - Осмислити, изградити и имплементирати систем за праћење плаћања која се задржавају више од једног радног дана. Тај систем треба да буде оперативан до 31. децембра, а до фебруара треба да садржи податке за један мјесец. За поједина плаћања, систем за праћење треба да буде у могућности да покаже датум пријема, износ у доларима, као и датум полагања средстава.

	- До краја првог извјештајног периода, као и до краја сваког извјештајног периода након тога, идентификовати најмање два побољшања у процесу рада која имају мјерљиву оперативну или финансијску корист. - У наредних шест мјесеци, смањити стопу одбијања образаца за регистрацију са садашњег нивоа од шест посто на највише три посто. Обзанила сам ове ствари које треба урадити на састанку особља и одговорила на сва питања. Такође смо се сложили о начину на који ће тим извјештавати о напретку. Сви су то прихватили и 95% ствари је урађено у року. Разлог за неиспуњавање преосталих пет процената био је болест запосленика."
6.4. Дјелотворно делегирање Руководи запосленима тако да им додјељује и повјерава одређене задатке и помаже им у њиховом успјешном обављању.	Наведите примјер како сте примијенили своје лидерске вјештине у руковођењу тимом и побољшању радне учинковитости. Како сте придобили тим? Како сте поступили у сложеним ситуацијама које су се појавиле у тиму? Опишите пројекат или ситуацију у којој сте требали да примијените другачији стил руковођења како бисте постигли циљ.
	Примјери добрих одговора „Био сам руководилац у служби за кориснике једног позивног центра. Био сам одговоран за вођење интерног пројекта за побољшање квалитета и ефикасности рада мог тима. Онда сам одлучио да је то прилика да делегирам одговорност за ову иницијативу свом тиму. Прво сам обратио пажњу на предности сваког од чланова тима. Теже задатке у вези с ИТ додијелио сам Селми јер је она била искуснија. Сандра је имала добар осјећај за прецизност, тако да сам јој повјерио да ради све провере података. Ја сам био задужен за cjелокупно обезбјеђење квалитета јер сам имао највише искуства у погледу детаља пројекта. У року од три мјесеца побољшали смо рејтинг наше службе за кориснике за 19%."
6.5. Мотивација запослених Редовно даје позитивне и критичке повратне информације члановима тима ради побољшања мотивације и радног учинка.	Опишите нам ситуацију у којој сте морали навести Ваш тим да побољша радни учинак. Који су били проблеми и како сте им приступили? Наведите примјер у којем сте требали да реагујете на лоше учинке рада. Како сте приступили проблему? Да ли је било осјетљивих политичких/личних питања с којима сте морали да се суочите? Какви су били резултати? Када се осврнете на то, да ли бисте сада другачије поступили? Да ли сте икада открили да Ваше особље/тим не задовољава утврђене радне стандарде? Шта сте поводом тога урадили? Како мотивишете споре чланове тима или чланове тима с проблематичним понашањем? Објасните нам примјером како дајете повратне информације колеги/подређеном?

	Примјери добрих одговора „Тражио сам од једне чланице свог тима да уради презентацију за донаторску агенцију у вези с додјелом одређених средстава за пројекте. Та особа је напорно радила на презентацији, али сам био разочаран када сам видио да је убацила неке застарјеле информације. Као резултат тога, донатор није био импресиониран. Након тога сам разговарао с њом и рекао да сам очекивао да ће боље да уради тај посао. Била је истински изненађена јер је вјеровала да је то добро спремила. Зато сам понудио да заједно опет прођемо кроз презентацију и да јој тачно објасним шта је било проблематично. Истакао сам да су информације застарјеле и она је схватила да није користила најновије финансијске податке. Она је онда понудила да уради додатна истраживања и питала да ли може прерадити неке ствари и припремити нови приједлог за донатора. Сложио сам се. Након што је поново доставила приједлог, контактирала је представника донатора да провјери да ли има било каквих питања. Нажалост, нисмо успјели добити тај уговор, али је донатор тражио да поднесемо приједлог за неке друге активности. Чланица мог тима је затражила да она уради истраживање и презентује тај други приједлог те смо овај пут добили средства.“
6.6.	Вођење личним примјером Изврстан је узор другима – предводи властитим примјером. Опишите ситуацију у којој сте требали да инспиришете тим. С каквим изазовима сте се суочили и како сте постигли своје циљеве? Како сте мотивисали људе око себе да постигну циљеве тима?
	Примјери добрих одговора „Кад сам преузео садашњу позицију, тим је био под притиском и недостајало му је мотивације. Резултати су били слаби а стопа одсуства с посла због боловања је била висока. Искористио сам прилику да се састанем с цијелим тимом и објасним своје циљеве за наше одјељење. Истакао сам да уколико ти циљеви буду остварени, сви ћемо имати користи. Замолио сам их да кроз процес ‘брејнсторминга’ са мном размотре визију тима, као и његове вриједности и стандарде. Након неког времена они су се заиста добро ангажовали. Један од наших стандарда био је да испунимо све рокове. На једном пројекту смо имали кашњења јер нас је партнер у пројекту напустио. То је значило да сви морамо радити до касно увече цијелу седмицу. Побринуо сам се да ја задњи напуштам канцеларију сваку вече. Успјели смо завршити пројекат у року. Онда сам све чланове тима извео на ручак да прославимо успјех. Мислим да сам доказао свом тиму да се наше вриједности и стандарди односе и на мене. Одсуства с посла због боловања у посљедњих шест мјесеци су смањена за 70%.“

Компетенција		Примјер питања из интервјуа за провјеру компетенција
7.0.	ПЛАНИРАЊЕ И ОРГАНИЗОВАЊЕ <i>Способност планирања, организовања, координације и праћења активности и радних задатака за себе и чланове тима.</i>	Наведите примјер у којем сте требали да испланирате пројекат/задатак/догађај.
7.1.	Дјелотворно планирање Планира коришћење расположивих ресурса на најбољи могући начин – израђује квалитетне планове организационих јединица који су разумљиви запосленима и садрже неопходне ресурсе и вјештине.	Опишите ситуацију у којој се од Вас тражило да урадите нешто по највишем стандарду у ограниченом времену. Наведите примјер када сте требали планирати пројекат/задатак/догађај. Како планирате и на који се начин припремате за радни дан, односно радну седмицу? Шта радите када се појави нешто неочекивано?
Примјери добрих одговора <i>„Једном приликом сам била задужена за организацију студијског путовања у Велику Британију за групу колега државних службеника ради упознавања с праксом у вези с јавним/ приватним финансирањем. Прво сам се побринула да се упознам с циљевима посјете и размотрим како бисмо могли да оцијенимо успјех посјете по њеном окончању. Од мене је тражено да у групу укључим 15 званичника из шест различитих институција. Провјерила сам буџет и увидјела да је прилично скроман. То је значило да ћемо морати наћи најјефтиније летове, хотеле с разумним цијенама и ограничити трајање путовања. На основу тих параметара, направила сам нацрт плана укључујући датуме, програм путовања и мјеста која треба обићи. Такође сам размишљала о алтернативи да идемо у Мађарску гдје исто постоји много примјера иницијатива у вези с приватним финансирањем, а пошто би то било јефтиније, путовање би могло дуже трајати. Представила сам ту алтернативу групи. Они су одлучили да ипак иду у Велику Британију на краћи период. Тражила сам од двоје администратора да ми помогну да направим све контакте и договоре и дала сам им план рада и распоред да се према томе равнају. Договорили смо се о начину извјештавања. У међувремену сам организовала све потребне дозволе, визе, итд. Седмицу дана прије поласка одржали смо састанак групе и представили све детаље, заједно с комплетном документацијом. По окончању студијског путовања закључено је да је оно било веома успјешно. Након тога сам добила захвалницу од свог помоћника министра.“</i>		
7.2.	Планирање рада групе запослених Договара појединачне радне задатке којима се остварују планови и циљеви органа управе.	Како постављате циљеве за чланове свог тима? Наведите нам примјер када то није успјело. Шта сте урадили тим поводом?

	Примјери добрих одговора <i>„Ја постављам циљеве на годишњем нивоу заједно са свим члановима свог тима, на основу плана рада мог одјељења. Увијек настојим да ти циљеви буду специфични, мјерљиви, оствариви, реални и временски ограничени. Једном приликом, када сам провјеравао учинак једног члана тима на крају године, било је очигледно да један циљ није остварен. (Он је био задужен да смањи стопу рекламација од стране купаца за 20%). Разлог за то је било његово дуготрајно одсуство због болести те је он претпоставио да се од њега више неће очекивати да оствари тај циљ. Схватио сам да смо обоје били у криву. Ја нисам требао чекати крај године да разговарамо о напретку, а он је требао предузети иницијативу да ме обавијести о тој ситуацији. Као резултат тога, почео сам одржавати мјесечне састанке један-на-један са свим члановима свог тима како бих стекао увид у њихове активности и напредак у односу на циљеве. Чини се да је то допринијело да сви раде према очекивањима.“</i>
7.3.	Надзирање рада и резултата запослених Надзире рад запослених и позива их на одговорност за постизање договорених резултата. Наведите нам примјер рјешавања проблема лошег радног учинка. Како сте приступили проблему? С каквим осјетљивим политичким/личним питањима сте морали да се суочите? Какви су били резултати? Када се осврнете на то, да ли бисте поступили другачије?
	Примјери добрих одговора <i>„Док сам водила финансијски уред, Сања је била запослена као привремена рачуноводкиња. Почела је да ради преко агенције и редовно је била ангажована. За то вријеме је вриједно радила и никад није била одсутна или каснила на посао, а радила је уредно и прецизно. Била је тиха особа, која је доста времена спроводила сама и није много комуницирала с другима. Сазнала сам да живи у кући са старим родитељима. Она није причала много о свом приватном животу. Након неколико седмица понуђен јој је стални посао и чинило се да све иде добро првих неколико мјесеци. Међутим, након тога, у периоду од неколико седмица дошло је до осцилација у њеном радном учинку. Понекад је данима радила добро, а понекад се чинило као да је у некој земљи снова. Почела је да прави грешке и често јој је требало скретати пажњу да се прихвати посла. Такође је закаснила на посао два пута у једном мјесецу. Одлучила сам да поразговарам с њом у четири ока. Објаснила сам јој своју забринутост и истакла како њен незадовољавајући учинак утиче на рад одјељења. Она је признала да има проблема, али није објаснила који су разлози за то упркос мојим поновљеним упитима. Само је обећала да ће да побољша свој учинак и рекла да ме неће опет изневјерити. Онда сам јасно навела која су моја очекивања и стандарди и договорили смо се да за мјесец дана поново сагледамо ситуацију. Она се побољшала, али након двије седмице дошла је до мене и објаснила да је њен отац тешко болестан и да је у болници. Направили смо договор како да усклади своје пословне обавезе с породичним обавезама. Након два мјесеца њен отац се опоравио. Од тада Сања добро ради.“</i>

7.4.	Способност управљања ризицима Процјењује ризике и утврђује реалне планове управљања ризицима.	Испричајте нешто о томе када сте требали да испланирате неки пројекат/задатак/догађај. Опишите нам ситуацију када сте требали да управљате ризиком. Који је највећи ризик који сте морали да преузмете на послу у посљедње двије године? Како је то прошло? Како сте управљали ризиком?
	Примјери добрих одговора <i>„Морао сам да организујем конференцију за око 100 високих доносилаца одлука. Био сам задужен за укупни буџет. Жељели смо да један познати међународни гост отвори тај догађај и одржи уводно излагање. До тада нисам имао прилику да слушам говоре тог човјека, али сам разговарао с пуно људи који су га посебно препоручили. Износ његовог хонорара је био врло висок, што је значило да ће да буде мање новца за остале говорнике, али одлучио сам да ризикујем због његове репутације. Нисмо били сигурни да ли ће он успјети да стигне на вријеме јер је његов авион требао слетити непосредно прије почетка конференције. Била је зима па су и временске прилике могле да буду неповољне, а лет је могао да буде помјерен. Направио сам план за непредвиђене ситуације који је укључивао превоз с аеродрома брзим теренским возилом с погоном на сва четири точка. Осим тога, направио сам план за промјену редослиједа излагања уколико он буде каснио. Такође сам тражио од нашег госта да направи снимак свог уводног излагања који бисмо могли да прикажемо ако он не стигне на почетак конференције. У коначници, само у случају да његов авион буде доста каснио, договорили смо да му хонорар неће бити исплаћен ако не достави свој говор. Постојали су финансијски и природни ризици, као и ризик у погледу губитка репутације. Током конференције све је протекло без проблема.“</i>	
7.5.	Обезбјеђење поштовања рокова Правовремено предузима мјере у ситуацијама које могу да се одразе на придржавање утврђених рокова.	Наведите примјер када сте требали да направите нешто према високим стандардима у заданом временском року. Испричајте нам о прилици када сте требали да испланирате пројекат/задатак/догађај. Опишите нам ситуацију у којој сте морали да размотрите постојеће/конфликтно радно оптерећење у сврху планирања задатка/догађаја/пројекта. Наведите примјер у којем нисте успјели да постигнете задати циљ/да испоштујете рок.
	Примјери добрих одговора <i>„Мој тим је радио на реализацији једне од главних фаза пројекта изградње нове пумпне станице за воду. Све до окончања те фазе, машинерија није могла да буде стављена у погон. Неколико мјесеци прије истека рока наш главни инжењер се разболио. Наредног дана сам разговарала са спонзором пројекта који је рекао да првобитни рок ипак мора да буде испоштован. Стога сам почела потрагу за искуснијим инжењером који би привремено преузео дужности нашег главног инжењера. У року од три дана пронашла сам одговарајућег кандидата и он нам се придружио наредне седмице. Пројектни тим је убрзо надокнадио оно што у међувремену није урађено и ми смо ипак успјели да завршимо посао на вријеме.“</i>	

Компетенција		Примјер питања из интервјуа за проверу компетенција
8.0. РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ <i>Доприноси развоју запослених како би побољшали радне резултате и досегли свој потенцијал.</i>		Које стратегије примјењујете за идентификовање и његовање талената у Вашој организацији? Како омогућавате да особље с потенцијалом буде идентификовано и како постижете њихов развој? Како је то користило Вашој организацији? Опишите нам како сте управљали развојем других.
8.1. Утврђивање потреба за обуком запослених <i>Утврђује потребе за обуком запослених и предузима мјере како би те потребе биле задовољене примјеном различитих метода усавршавања.</i>		Опишите нам како управљате развојем других. Јесте ли икада открили да Ваше особље/тим нису задовољили Ваше стандарде? Шта сте учинили с тим у вези? Када?
Примјери добрих одговора <i>„Када сам преузео свој садашњи тим, кроз процес ‘брејнсторминга’ смо договорили стандарде нашег тима. Убрзо је постало очито да су два члана тима имала потешкоћа у испуњавању захтјева посла. Имао сам разговор један-на-један са сваким од њих. Код првог (Александра), чинило се да је проблем у лошем личном планирању, самоорганизованости и управљању временом. Код другог (Игор), проблем је био недостатак самопоуздања да предузме одређени технички процес. Договорили смо курс о управљању временом за Александру. За Игора сам лично држао коачинг сесије један-на-један све док није осјетио да може да предузме процес без надзора. Обоје сада врло добро раде и задовољавају радне стандарде.“</i>		
8.2. Препознавање и развој потенцијала запослених <i>Препознаје таленте и потенцијале запослених и саставља планове усавршавања у сврху остварења њихових пуних потенцијала.</i>		Које стратегије примјењујете за идентификовање и његовање талената у Вашој организацији? Како обезбјеђујете да особље с потенцијалом буде препознато и омогући му се развој? Како је то користило Вашој организацији? Опишите нам како управљате развојем других.
Примјери добрих одговора <i>„Ја редовно обилазим запосленике и остварујем блиску интеракцију с њима како бих их боље упознао и видео како људи раде и на којем нивоу. То ми је помогло да примјетим да један од чланова мог тима има изразит талент за област ИТ-а и рачунарства. Била сам истински импресионирана неким од приједлога у вези с анализом података. Поменула сам то за вријеме годишње процјене његовог учинка и разговарали смо о томе како би развој његових вјештина могао још више помоћи одјељењу. Помогла сам му да крене на постдипломски програм за стицање дипломе из рачунарства. Његов ниво мотивације је такође знатно порастао.“</i>		

8.3.	Коачинг Лично усмјерава запослене како би побољшали свој радни учинак.	Јесте ли икада открили да Ваше особље/тим нису задовољили Ваше стандарде? Шта сте учинили у вези с тим? Опишите нам ситуацију када сте радили с мање искуснима од Вас. Дајте нам примјер како сте пружали коачинг, односно усмјеравали некога да побољша свој радни учинак.
	Примјери добрих одговора <i>„Када сам био шеф одјељења за људске потенцијале, шефица једног другог одјељења дошла је до мене рекавши да осјећа да је под великим стресом због обима посла који има у то доба године. Питала је да ли може привремено ангажовати административног службеника, али, нажалост, постојала је забрана запошљавања. Питао сам је о томе шта жели постићи, као и о тренутној ситуацији, те је она појаснила ситуацију како за мене тако и за себе. Онда сам је питао о могућим опцијама које има на располагању (осим привременог особља). Рекла је да може да тражи продужење рока за посао који је требала обавити или да јој се привремено додијели неко из другог одјељења. Друга могућност је била да се договори да свом садашњем особљу плаћа прековремени рад у неком износу. Питао сам је шта она преферира, а она је одлучила да затражи да јој се привремено додијели неко из другог одјељења. Онда сам је питао за мишљење о томе како би се могла избјећи слична ситуација убудуће, а она је рекла да слједећи пут треба раније почети организовати послове за крај године и да ће то да унесе у свој календар активности. Наредне године није имала проблема.“</i>	

Компетенција		Примјер питања из интервјуа за проверу компетенција
9.0.	СТРАТЕШКО УСМЈЕРАВАЊЕ <i>Одређивање стратешког правца организације као одговор на потребе владе и грађана и обезбјеђење његове примјене.</i>	Наведите примјер у којем сте требали стећи подршку актера у имплементацији стратешке одлуке која је потенцијално могла да буде контроверзна. Како сте поступили с примједбама? Како сте придобили остале? С каквим осјетљивим политичким/личним питањима сте морали да се суочите? Какви су били резултати?
9.1.	Стратешко планирање Израђује стратешке планове којима се обезбјеђује успјешност организације у будућем раду.	Које идеје сте развили и спровели тако да су дугорочно утицале на стратешки развој Ваше организације? Који су били изазови? Какав је био утицај на Ваше организационе стратегије? Како сте процијенили дугорочну ефикасност тих стратегија? Опишите прилику у којој сте требали да развијете стратегије како бисте спровели значајну организациону промјену. Шта сте хтјели постићи? Како сте приступили планирању? Како сте консултовали и укључили релевантне људе? Какви су били резултати? Ако бисте то радили поново, шта бисте урадили другачије? Опишите нам како сте приступили планирању будућег смјера Ваше организације.
Примјери добрих одговора		<i>„Био сам директор Агенције за промоцију инвестиција (АПИ). Министар је одлучио да се наша агенција треба спојити с Агенцијом за мала и средња предузећа (АМСП). Од мене је тражено да водим процес спајања. Прво сам се консултовао са шефом АМСП-а, а потом и са свим осталим актерима: клијентима, запосленима, међународним донаторима, као и правним стручњацима, у вези с могућим ефектима и посљедицама ове промјене. Сви су били одушевљени осим запосленика који су били забринуте да би могли остати без посла или да ће, у најмању руку, морати да промијене посао. Уз сагласност министра, дао сам им увјеравања да ће да остану запослени у државној служби и да ће сви имати одговарајућу обуку за нове одговорности. Онда сам основао Заједнички управни одбор да прати успоставу нове структуре. Сви актери су били заступљени кроз учешће представника запосленика с различитих нивоа из обје агенције. Прелаз са старе на нову структуру је потрајао шест мјесеци, али је та промјена прошла прилично глатко. Највећа кашњења су била узрокована правним питањима. Уколико бих требао овако нешто опет да радим, дефинитивно бих се прво консултовао с правним стручњацима.“</i>

9.2.	Мониторинг реализације стратешких планова Утврђује и прати планове постизања стратешких циљева.	Објасните нам како сте приступили планирању будућег смјера Ваше организације. Опишите нам стратешку промјену коју сте недавно спровели.
Примјери добрих одговора <i>„Сваке године водим управљачки тим на дводневно радно дружење изван канцеларије како бисмо преиспитали стратешку позицију наше агенције и поставили будуће смјернице за наш рад у наредне двије до три године, на основу укупног оквира приоритета које поставља влада. За све наше стратешке иницијативе ја се побринем да имамо план реализације и пројектни план. Свака активност има релевантне фазе и кључне показатеље учинка, тако да можемо да пратимо остварени учинак. Одлучила сам да одржавамо мјесечне састанке управљачког тима како бисмо могли да пратимо напредак у односу на планове и предузимати корективне мјере ако је то потребно. Успјели смо реализовати 90% главних иницијатива на вријеме.“</i>		
9.3.	Управљање ресурсима потребним за постизање стратешких планова Обезбјеђује ресурсе потребне за постизање стратешких циљева.	Како постижете ефективно управљање ресурсима? Како разматрате трошкове организације? Које еколошке факторе узимате у обзир?
Примјери добрих одговора <i>„Успоставио сам свеобухватан процес буџетирања. Сваки од мојих шефова одјељења има оперативни буџет и буџет за пројекте. О томе они мени подносе мјесечне извјештаје. Када се појаве нови стратешки приоритети и иницијативе, онда се припрема документ с аргументима и разлозима за покретање одређеног пројекта. У том случају, ресурси морају доћи из репрограмiranог интерног буџета или ја започињем преговоре с министром и министарством финансија у сврху обезбјеђења нових средстава. Такође се обраћам међународним донаторима да истражим могућности финансирања. Обично кроз неку комбинацију сва три приступа успијевамо да остваримо наше стратешке циљеве.“</i>		
9.4.	Преузимање одговорности за обезбјеђење постизања стратешких циљева Преузима одговорност за обезбјеђивање постизања стратешких циљева.	Опишите нам стратешку промјену коју сте недавно спровели. Да ли је спровођењем промјене постигнут циљ? Како сте то омогућили?
Примјери добрих одговора <i>„За све наше стратешке иницијативе ја се побринем да имамо план реализације и пројектни план. Свака активност има релевантне фазе и кључне показатеље учинка тако да можемо пратити остварени учинак. Одлучио сам да одржавамо мјесечне састанке управљачког тима како бисмо могли пратити напредак у односу на планове и предузимати корективне мјере ако је то потребно. Успјели смо реализовати 90% главних иницијатива на вријеме.“</i>		

9.5.	Изградња дјелотворног управљачког тима Гради дјелотворан управљачки тим који уједињује организацију у раду.	Опишите нам ситуацију у којој сте се суочили с оклијевањем управљачког тима да прихвати смјер који сте одредили. Наведите нам примјер како сте побољшали ефикасност Вашег управљачког тима у вођењу организације.
	Примјери добрих одговора <i>„Једном годишње посветим један од састанака нашег управљачког тима (УТ) анализирању колико смо ми учинковити као УТ. То радимо тако што свако од нас понаособ сједа на такозвану ‘врућу столицу’. Остали чланови тима онда тој особи дају три врсте повратних информација: 1. Једна ствар коју бисмо жељели да та особа више ради (позитиван допринос); 2. Једна ствар коју бисмо жељели да та особа мање ради (активности које нису од помоћи, односно нефункционалне активности/врсте понашања); 3. Једна ствар на којој бих желио да радимо заједно (сарадња). Особи која сједи на ‘врућој столици’ није дозвољено да се брани. Она мора само да захвали својим колегама за повратне информације с њихове стране. На тој особи је да одлучи шта ће да уради по питању тих повратних информација. Већина реагује тако што предузме корективне и позитивне мјере. У почетку су чланови УТ-а на овај приступ гледали с дозом неповјерења, али сада се показало да је заиста дјелотворан и сви га сматрају врло корисним.“</i>	



Приручник

за коришћење оквира компетенција у
процесу запошљавања у државној служби у
Босни и Херцеговини

NIRAS

Пројекат имплементира