



Finansira
Evropska unija



Priručnik

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

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

Priručnik

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

Nakladnik:

LUNA d.o.o. Sarajevo

Autori:

Steve Williams, Vlasta Perla

Urednica:

Dubravka Prelec

Recenzenti:

prof. dr. sc. Zijada Rahimić i Damir Ahmetović

DTP:

Zlatan Karadža

Naklada:

200 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji

Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo

331.5(497.6)(035)

WILLIAMS, Steve

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

ISBN 978-9926-8631-1-1

1. Perla, Vlasta

COBISS.BH-ID 46308358

Ova publikacija je pripremljena u okviru projekta "Jačanje upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini", koji financira Europska unija, a implementira NIRAS SR. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost NIRAS SR i ne odražava nužno stajališta Europske unije.

(C) 2021 European Commission

Sadržaj

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

Uvod

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

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

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



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

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

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

Iskustva u primjeni okvira kompetencija u proces zapošljavanja državnih službenika i službenica² u institucije BiH ugrađena su u ovom dopunjenom izdanju priručnika, kao korisni i praktični savjeti za buduću primjenu.

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

Osobito zahvaljujemo za doprinos u pripremi dopunjenog izdanja priručnika:

Jadranka Mandarić, Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine

Azra Kost, Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine

Boro Šarčević, Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine

Kenan Avdagić, Ured koordinatora za reformu javne uprave

Enida Šeherac-Džaferović, Ured koordinatora za reformu javne uprave

Onahti Čerkez, Ured koordinatora za reformu javne uprave

Emina Dervišević-Zvizdić, Ured koordinatora za reformu javne uprave

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

Senada Suljagić, Tajništvo Visokog sudbenog i tužiteljskog vijeća Bosne i Hercegovine

Sanja Glavurda, Agencija za policijsku podršku BiH

Biljana Ivanović, Direkcija za evropske integracije BiH

Mirjana Šućur, Institut za mjeriteljstvo BiH

Edin Salihagić, Ministarstvo civilnih poslova BiH

Zenaid Šabić, Ministarstvo odbrane BiH

Danijela Bilić, Ministarstvo odbrane BiH

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

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

1. Okvir kompetencija kao potpora upravljanju ljudskim potencijalima

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

1.1 Utvrđivanje zahtjeva pojedinačnih radnih mjesta

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

1.2 Zapošljavanje i unaprjeđenje zaposlenih

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

1.3 Planiranje budućih potreba za vještinama i znanjima

Procjenjivanje zaposlenih u odnosu na utvrđeni skup kompetencija koristan je način kako bi se utvrdilo gdje je u organizaciji prisutan rizik nedostatka određenih sposobnosti u budućem razdoblju, na primjer zbog odlaska zaposlenih u mirovinu ili napuštanja organizacije iz drugih razloga. Temeljem takve procjene moguće je tražiti rješenja podučavanjem postojećih ili zapošljavanjem novih radnika.

2. Okvir kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine

Okvir kompetencija za državnu službu u Bosni i Hercegovini rezultat je projekta općeg okvira pomoći EU za BiH „Modernizacija sustava upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi“, provedenog u razdoblju od 27. siječnja 2014. do 26. siječnja 2016. godine.

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

Polazeći od činjenice da se očekivanja od rukovoditelja u državnoj službi u određenoj mjeri razlikuju te premašuju očekivanja od službenika na nerukovodećim mjestima, izrađene su dvije skupine ključnih kompetencija. Prva se skupina odnosi na sve državne službenike bez obzira na kategoriju, uključujući i rukovoditelje. Druga skupina sadrži detaljno razrađene ključne kompetencije za rukovodeće državne službenike.

Ključne kompetencije za sve državne službenike:

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

Ključne kompetencije za rukovodeće državne službenike (i voditelje unutarnjih organizacijskih jedinica):

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

U tablici u nastavku navedene su sve kompetencije iz okvira kompetencija s definicijom i naznakom poželjnih ponašanja u radnome okruženju.



2.1 Ključne kompetencije za sve državne službenike



1.0 PROFESIONALNI RAZVOJ I INTEGRITET

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

1.1	Kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla Osigurava posjedovanje znanja i vještina neophodnih za dato radno mjesto, otklanja i prevazilazi nedostatke i vrši neophodne promjene.
1.2	Posvećenost osobnom i profesionalnom razvoju Preuzima odgovornost za osobni i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i osobnom usavršavanju.
1.3	Dijeljenje stečenih znanja Dijeli stečena znanja i informacije s drugima kako bi ih mogli usvojiti.
1.4	Integritet Pridobiva povjerenje i poštovanje dosljednim ponašanjem s visokim sustavom vrijednosti. Pridržava se Kodeksa ponašanja državnih službenika i suprotstavlja se kršenju njegovih pravila od strane drugih zaposlenih.



2.0 INICIJATIVA, PROMJENE, RJEŠAVANJE PROBLEMA

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

2.1	Poduzimanje inicijative Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja.
2.2	Inovativnost Predlaže i razvija nove ideje kojima iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu; podstiče nove ideje i inovacije; otvoren/a je za promjene.
2.3	Kreativnost Pronalazi kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje konvencionalne pristupe.
2.4	Sposobnost rješavanja problema Ne zaustavlja se na iznošenju problema, već predlaže rješenja.
2.5	Sposobnost rješavanja teških ili složenih izazova Rješava teške ili složene izazove.
2.6	Pomaganje drugima u prihvatanju promjena Pomaže drugima da razumiju promjene i da u njima učestvuju.



3.0 TIMSKI RAD

Sposobnost rada u timovima i grupama, suradnja sa članovima tima i doprinosu radu aktivnim učešćem radi postizanja zajedničkih ciljeva.

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



4.0 KOMUNIKACIJA

Sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem, s rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, točnog i pravovremenog prenošenja informacija relevantnim pojedincima i grupama.

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



5.0 OSOBNA DJELOTVORNOST I USMJERENOST KA REZULTATU

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

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

2.2 Ključne kompetencije za rukovodeće državne službenike (i voditelje unutarnjih organizacijskih jedinica)



6.0 LIDERSKE VJEŠTINE

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

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



7.0 PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE

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

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



8.0 RAZVOJ ZAPOSLENIH

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

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



9.0 STRATEŠKO USMJERAVANJE

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

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

3. Primjena okvira kompetencija na pojedinačna radna mjesta

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

Osim potrebnih znanja, kvalifikacija, tehničkih vještina i iskustva, stručni profil izvršitelja identificira i kompetencije potrebne za učinkovito obavljanje poslova radnog mjesta. Navođenjem kompetencija pojašnjavaju se osobne kvalitete i načini ponašanja na radnome mjestu koji se očekuju od izvršitelja. Ključne kompetencije sadržane u okviru kompetencija osmišljene su kako bi se mogle primijeniti na sva radna mjesta u državnoj službi. U tom smislu, od **svih** se zaposlenih očekuje da, u određenoj mjeri, demonstriraju **sve** ključne kompetencije.

Međutim, važno je naglasiti da su neke kompetencije osobito važne za određena radna mjesta (npr. odlične komunikacijske vještine za radna mjesta čiji izvršitelji rade izravno s građanima). Tako bi se iz okvira kompetencija za svako radno mjesto trebala sastaviti kombinacija od najviše šest 'prioritetnih' kompetencija koje bi se ugradile u pojedinačne opise radnih mjesta.





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

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

Identifikacija prioritetnih kompetencija prvenstveno treba biti odgovornost službenika zaduženih za upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) u svakoj instituciji državne službe, u konzultaciji s izvršiteljem tijekom intervjua radi analize radnog mjesta i neposredno nadređenim.

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

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

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

4. Smjernice za primjenu kompetencija u procesu zapošljavanja

Iskustvo u velikom broju organizacija pokazuje kako, u kombinaciji s procjenom znanja i iskustva, primjena kompetencija poboljšava točnost procjene pojedinaca za različite poslove. Primjena kompetencija onemogućava brzopletu procjenu kandidata u natječajnoj proceduri ili procjenu temeljenu na kriterijima koji nisu značajni za radno mjesto.

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

Kada se odrede prioritetne kompetencije za radno mjesto za koje je raspisan natječaj, moguće je napraviti plan strukturiranog intervjuja temeljenog na kompetencijama kako bi se provjerilo posjeduje li kandidat potrebne kompetencije do tražene primjerene razine. Pretpostavka za vođenje intervjuja temeljenog na kompetencijama jeste da je **prethodno ponašanje najbolji predskazatelj budućeg učinka**.

Intervjui temeljeni na kompetencijama takvi su intervjui u kojima je svako pitanje osmišljeno kako bi se testirala jedna ili više konkretnih kompetencija. Kandidatima se postavljaju pitanja koja se odnose na njihovo ponašanje u specifičnim okolnostima, što zatim oni trebaju potkrijepiti konkretnim primjerima. Odgovor se zatim uspoređuje s prethodno određenim kriterijima te se prema tomu i ocjenjuje.

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

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



4.1 Priprema za selekcijski intervju

Sastav, imenovanje i način rada povjerenstva za izbor državnih službenika vrši se sukladno zakonskim propisima, kojima su također propisana prava i dužnosti članova povjerenstva za izbor za vrijeme provedbe stručnog ispita uključujući i selekcijski intervju.

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

Preporučeni način pripreme za provedbu selekcijskog intervjua temeljenog na kompetencijama jeste kontinuirana poduka za sve moguće članove povjerenstava za izbor državnih službenika. Za organizaciju poduka o primjeni okvira kompetencija u proceduri zapošljavanja u državnu službu, uključujući sadržaj i dinamiku provedbe, nadležne su institucije za upravljanje ljudskim resursima.

Inicijativa proizišla iz dosadašnjih iskustava u organizaciji poduka o primjeni okvira kompetencija u procedurama zapošljavanja u državnu službu jeste da se organiziraju webinar, kako za moguće članove povjerenstava za izbor državnih službenika tako i za moguće kandidate za rad u državnoj službi. Ovakvi webinar, koje bi na svojim službenim internetskim stranicama pružale institucije nadležne za upravljanje ljudskim resursima, omogućili bi pravovremenu poduku članovima povjerenstava prije njihova uključivanja u rad povjerenstva. Mogućim bi se kandidatima za posao u državnoj službi putem webinar, korisnim savjetima, smjernicama i primjerima iz radnoga okruženja, omogućila bolja pripremljenost za selekcijski intervju temeljen na kompetencijama. Prijedlozi u smjeru profesionalizacije povjerenstava za izbor državnih službenika uključuju i pohađanje poduka za primjenu okvira kompetencija u procedurama zapošljavanja kao preduvjet za rad u povjerenstvu stručnjacima sa spiska stručnjaka za izbor državnih službenika.

Prije početka rada povjerenstva za izbor državnih službenika, potrebno je da se članovi povjerenstva upoznaju s prioritetnim kompetencijama za radno mjesto za koje se provodi natječajna procedura.

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

Dosadašnjom pravnom regulativom koja propisuje primjenu okvira kompetencija u proceduri zapošljavanja u državnu službu, Pravilnikom³ su određene prioritetne kompetencije koje se provjeravaju na intervjuu. Za kandidate koji konkuriraju na radna mjesta nerukovodećih državnih službenika provjerava se komunikacijska kompetencija i još jedna prioritetna kompetencija primjerena opisu poslova upražnjenog radnog mjesta koje se popunjava, a koju izabire povjerenstvo iz okvira kompetencija.

Za kandidate koji konkuriraju za radna mjesta rukovodećih državnih službenika i voditelja unutarnjih organizacijskih jedinica provjeravaju se komunikacija, vještine rukovođenja, planiranje i organiziranje i još jedna prioritetna kompetencija primjerena opisu poslova upražnjenog radnog mjesta rukovodećeg državnog službenika i voditelja unutarnje organizacijske jedinice koje se popunjava, a koju bira povjerenstvo iz okvira kompetencija.

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

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

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

U praksi se, međutim, događa da dva različita povjerenstva odaberu različitu kompetenciju za isto radno mjesto. Stoga je neophodno odrediti prioritetne kompetencije u opisima poslova za sva radna mjesta kako bi se izbjegle nekonzistentnosti u odabiru i provjeri tijekom selekcijskog intervjua.

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

U tijeku intervjua postavljaju se potpitanja kojima se razrađuje odgovor kandidata. Potpitanja se ne mogu planirati unaprijed jer će ovisiti o odgovoru kandidata na prethodno pitanje.

4.2 Planiranje vremena za selekcijski intervju



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

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

Uobičajene situacije u kojima 30 minuta za selekcijski intervju nije dovoljno jesu nepotrebno dugo uvodno izlaganje/predstavljanje kandidata ili članova povjerenstva. Kandidat uzima previše vremena u uvodnom dijelu intervjuja da se predstavi, članovima povjerenstva nezgodno je prekinuti ga, kandidat nije upoznat s konceptom provjere kompetencija pa je potrebno postaviti više potpitanja i slično. Iskustvo pokazuje da je za učinkovito vođenje selekcijskog intervjuja najvažnija dobra priprema i moderiranje intervjuja. Između ostalog, u uvodnom obraćanju povjerenstvo može istaknuti kako je upoznato s radnim iskustvom kandidata, da će fokus intervjuja biti provjera kompetencija te da će shodno tomu kandidat dobiti priliku predstaviti se kroz konkretne primjere iz svoga radnog iskustva.

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

4.3 Aktivnosti tijekom intervjuja

Uobičajeno je na početku svakog selekcijskog intervjuja, pa tako i bihevioralnog, kandidatu poželjeti dobrodošlicu, predstaviti članove povjerenstva i ukratko opisati sadržaj i tijek intervjuja.

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



4.4 Struktura postavljanja pitanja

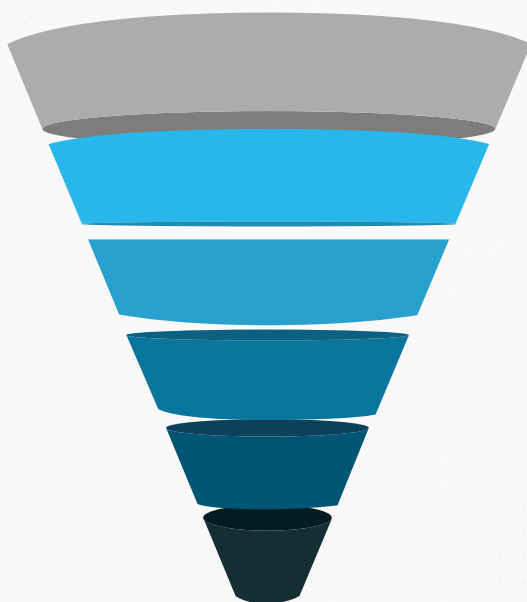
Kako je spomenuto u prethodnom poglavlju, sva se pitanja vezana uz provjeru prioriternih kompetencija trebaju utvrditi neposredno prije intervjua, a svakom kandidatu treba postavljati ista pitanja. Postavljanje istih pitanja za provjeru kompetencija svakom kandidatu osigurat će pravedno ocjenjivanje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

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

Uobičajeno je pitanjima za provjeru kompetencija od kandidata tražiti primjere ponašanja u određenim situacijama u prošlosti. Obrazloženje za traženje prošlih primjera leži u činjenici da je ranije ponašanje značajan predskazatelj budućeg ponašanja u sličnoj situaciji. Hipotetična pitanja (kao npr. „Što biste vi uradili da...“) treba izbjegavati jer su informacije prikupljene na taj način loš predskazatelj budućeg ponašanja.

Vrlo će često kandidatov odgovor na pitanje dati neke, ali nedovoljne informacije za dobru procjenu pojedinih kompetencija. Tada su potrebna potpitanja kojima se razrađuje odgovor kandidata, a ovisit će o odgovoru kandidata na prethodno pitanje. Potpitanja se prilagođavaju odgovorima kandidata i ne mogu se pripremiti unaprijed.

Skicirani lijevak pokazuje mogući scenarij:



Recite nam o...

Dajte nam primjer...

Kada?

Zašto?

Kako?

Što ste...?

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

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

Situacija – Koji je primjer?

Zadatak – Tražite da opišu svoj detaljni zadatak

Akcija – Što su uradili?

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

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

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

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

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

Pitanja za provjeru kompetencija za koja se odluči povjerenstvo ne treba pročitati od riječi do riječi (iz priručnika ili podzakonskog akta). Time se stvara utisak kod kandidata da postoji točan ili netočan odgovor. Pitanje treba postaviti nakon što se kandidatu u kratkom uvodu objasni koncept bihevioralnog intervjua, ukaže da nema točnih i netočnih odgovora i omogući mu se nekoliko minuta da se prisjeti primjera, uz podsjetnik da ne žuri.

Kako mnogi kandidati nisu nikada sudjelovali u bihevioralnom intervjuu, potrebno ih je ohrabriti ako imaju problema sjetiti se konkretnih primjera – nekim će kandidatima biti teško razmišljati o konkretnim primjerima prilikom davanja odgovora.

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

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

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

Neki kandidati imaju sklonost koristiti riječ „mi“ čak i kada govore o nečemu što su sami uradili pa ih je potrebno podsjetiti da govore o onome što su osobno uradili.

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

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

Ako se kroz intervju stječe dojam o negativnom ponašanju na radnom mjestu u prošlosti, treba nastojati pronaći dokaze dobrog ponašanja ili radnog učinka kako bi se stekla uravnotežena slika o kandidatu. Isto važi i kada se kandidat doima savršenim, možda čak i previše savršenim.



4.6 Aktivnosti nakon intervjua

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

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

Kako bi se osigurala objektivna procjena pojedinačnih odgovora odnosno odgovarajuće ocijenili primjeri koje kandidati navode tijekom intervjua, uobičajeno se primjenjuje struktura „STAR“, na sljedeći način:

Akronim STAR je izveden iz sljedećih riječi:



Korak 1 – Situacija

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

Korak 2 – Zadatak

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

Korak 3 – Akcija

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

Korak 4 – Rezultat

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

4.7 Ocjenjivanje kandidata

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

Uobi ajane kategorije za ocjenjivanje kompetencija na selekcijskom intervjuu, s propisanim rasponom bodova jesu:

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

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

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

- Od kada je primjer koji je je kandidat opisao?
- Koliko je značajan taj primjer za radno mjesto za koje se kandidat prijavio?
- Kako se kandidat ponio u opisanoj situaciji u odnosu na očekivanja institucije?
- Kakva je bila uloga kandidata u opisanoj situaciji?
- Je li ishod koji je opisao kandidat poželjan s obzirom na okolnosti?
- Za rukovodeće pozicije na srednjoj i najvišoj razini, kakav je utjecaj i doseg primjera koje je naveo kandidat?

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

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

4.7 Greške u procjeni

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

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

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

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

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

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

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

Stereotipi: Ovo je greška koja se javlja kada osobna uvjerenja i predodžbe o tomu što čini dobrog zaposlenika utječu na ocjenu. Stereotipi se često zasnivaju na karakteristikama kao što su spol, rasa, etnička pripadnost ili starosna dob, ali isto tako mogu obuhvatati i druge varijable kao što su stupanj obrazovanja, politika ili različita zanimanja.

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

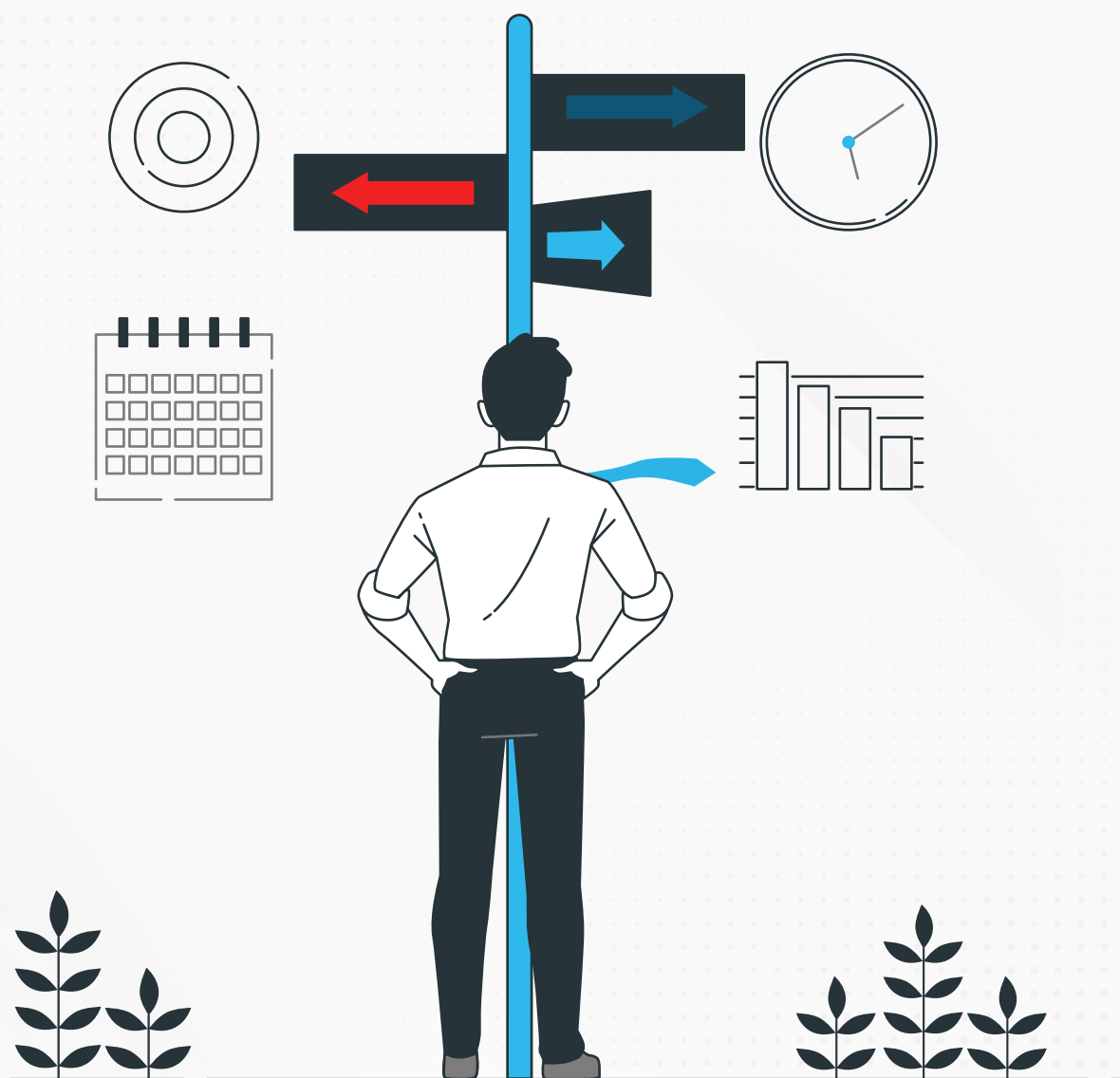
4.8 Savjeti za minimiziranje grešaka u procjeni

Kako je navedeno u poglavlju o pripremi za intervju, najbolji savjet za minimiziranje grešaka u procjeni jeste kontinuirana poduka za sve moguće članove povjerenstava za izbor državnih službenika.

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

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

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



5. Pitanja za provjeru kompetencija (i primjeri odgovora)

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

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

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

Ključne kompetencije za sve državne službenike

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

	Primjeri dobrih odgovora <i>„Kada sam završio fakultet shvatio sam da postoji rizik da bih uskoro mogao izgubiti dodir s novim saznanjima, tako da sam se učlanio u strukovno udruženje povezano s mojom profesijom. Također sam volonterski držao kratke govore novim studentima, tako da pratim i nova dešavanja na sveučilištu. Iz svega toga sam razvio mrežu kolega koji uvijek neformalno prenose nove informacije. Kao rezultat toga, već prošlog mjeseca bio sam u mogućnosti dati tehničke savjete predstavniku jedne komercijalne građevinske firme o mogućem građevinskom projektu.“</i> <i>„Kada sam prvi put unaprijeđen na svoju sadašnju poziciju, morao sam se služiti nekim softverom za baze podataka koji nisam poznao. Bez toga nisam mogao raditi analize za mjesečna izvješća. Razgovarao sam sa svojim nadređenim o tomu, ali prvi termin koji sam mogao dobiti za kurs bio je tek za tri mjeseca. Umjesto da čekam, ja sam kontaktirao jednog kolegu državnog službenika u drugoj instituciji koji radi isti posao kao i ja i pitao ga da li bi me mogao podučiti o najbitnijim aspektima tog posla. U roku od sedam dana bio sam u stanju raditi ono što je potrebno. Nakon toga sam pohađao kurs i sada ja poučavam druge o tom programu.“</i>
1.2.	Posvećenost osobnom i profesionalnom razvoju Preuzima odgovornost za osobni i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i osobnom usavršavanju. Koje ste korake poduzeli u prošloj godini na svom osobnom i profesionalnom usavršavanju? Gdje očekujete da ćete biti za pet godina? Koji su Vaši dugoročni ciljevi u pogledu razvoja profesionalne karijere?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„U svom poslu sve više i više kontaktiram sa strancima koji ne govore naš jezik. Usprkos činjenici da možemo angažirati tumače, ipak je teško uspostaviti dobre poslovne odnose. Stoga sam prije šest mjeseci počeo učiti engleski jezik online na jednoj besplatnoj web stranici. Također sam upisao i jedan tjedni kurs koji sam plaćam. Već se primjećuje razlika u mojoj suradnji sa strancima. Imamo dosta manje nesporazuma.“</i>
1.3.	Dijeljenje stečenih znanja Dijeli stečena znanja i informacije s drugima kako bi ih mogli usvojiti. Kada ste posljednji put podijelili nove informacije ili znanja s kolegama? Objasnite nam na koji način ste to uradili. Navedite nam primjer kada Vam se netko od kolega obratio za pomoć ili savjet. Zašto je bila potrebna Vaša podrška? Što ste uradili? Recite nam kako doprinosite razvoju drugih. Recite nam nešto o situaciji kada ste radili s manje iskusnima od Vas.

Primjeri dobrih odgovora

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

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

1.4. Integritet

Pridobiva povjerenje i poštovanje dosljednim ponašanjem s visokim sustavom vrijednosti. Pridržava se Kodeksa ponašanja državnih službenika i suprotstavlja se kršenju njegovih pravila od strane drugih zaposlenih.

Kako pridobivate povjerenje i poštovanje drugih?

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

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

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

Da li ste bili u situaciji da ste prešutjeli činjenice kako biste ostvarili svoje ciljeve? Zašto ste to uradili? Mislite li da ste mogli ostvariti isti cilj na drugi način i kako?

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

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

Primjeri dobrih odgovora

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

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

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

Kompetencija		Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
2.0.	INICIJATIVA, PROMJENE, RJEŠAVANJE PROBLEMA <i>Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve.</i>	Da li ste imali priliku poduzimati inicijativu u djelokrugu poslova koje obavljate?
2.1.	Poduzimanje inicijative Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja.	Navedite nam primjer situacije kada ste morali donijeti odluku brzo, u odsutnosti/nedostupnosti nadređenog, znajući da će o Vama donijeti mišljenje na osnovu te odluke. Kada ste odstupili od uspostavljenog pravila kako biste izvršili zadatak? Koju odluku smatrate da ste sposobni donijeti sami, a za koju trebate podršku pretpostavljenog? Da li ste nekad prešli granicu svojih ovlaštenja pri donošenju odluke?

Primjeri dobrih odgovora

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

2.2. Inovativnost

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

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

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

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

Kojim metodama podstičete nove ideje kod drugih?

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

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

Koje ste ideje uočili za poboljšanje načina Vašeg rada? Kako su provedene? Na koji način ste došli do odgovarajućih znanja/vještina za provođenje ideja? Kakav je bio ishod?

Primjeri dobrih odgovora

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

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

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

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

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

2.3.	Kreativnost Pronalazi kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje konvencionalne pristupe.	Ispričajte nam o projektu ili situaciji kada ste smatrali da korištenje konvencionalnog pristupa ne bi bilo prikladno. Kako ste došli do novog pristupa i kako ste njim upravljali? S kojim izazovima ste se suočili i kako ste im pristupili? Dajte nam primjer kada ste predložili nov/drugačiji pristup problemu/situaciji. Što ste predložili? Koje ideje su provedene u praksi? Kakav je bio ishod?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Prilikom pokušaja da se utvrdi zašto je fluktuacija zaposlenih konstantno visoka u agenciji našeg klijenta koja je bila srednje veličine, podaci nisu mogli otkriti uzrok. Ankete o zadovoljstvu zaposlenih davale su naizgled pozitivne rezultate, rukovodećim kadrovima je upućivan mali broj pritužbi, a nivoi plaća su bili u skladu s ostatkom državne službe. Međutim, veliki postotak zaposlenih je napuštao organizaciju, što je bilo znatno iznad standardnog prosjeka za državnu službu u cjelini.</i> <i>Iako je moja specijalnost obrada kvantitativnih podataka, odlučila sam provesti polustrukturirane intervjue sa zaposlenima izvan uobičajenog radnog vremena i van prostorija agencije. Ispitanike nisam pitala za imena i tražila sam da ostanu anonimni kako bi se mogli opustiti. Razgovori su snimani kako bi se omogućila kvalitativna analiza nakon intervjua. Ovaj stil istraživanja je neuobičajen u mojoj organizaciji, a opsežna obuka je osigurana samo za kvantitativnu analizu, ali ne i za kvalitativnu. Međutim, s obzirom da kvantitativni podaci nisu uspjeli identificirati problem, bila je potrebna improvizacija.</i> <i>Zajednička značajka u intervjuiima je bila da su sporovi između uprave i zaposlenih vrlo česti. Uprava je često izazivala svađe ili sporove sa zaposlenima kada konzultanti nisu bili u blizini. Istaknuto je da su rezultati istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih preuveličani kako bi se izbjegao sukob s upravom, a da su zaposleni bili previše zastrašeni da iznesu probleme upravi putem upućivanja pritužbi. Na osnovu tih saznanja organizirala sam i posredovala u sastanku između osoblja i uprave s ciljem rješavanja tog problema. Uprava je potom dala uvjerenja kako će takvo ponašanje prestati te započela s redovnim sastancima kako bi se pospjela komunikacija između zaposlenih i uprave. Ti sastanci su bili uspješni, a fluktuacija zaposlenih se brzo smanjila i dostigla prosječni nivo u roku od 12 mjeseci.“</i>	
2.4.	Sposobnost rješavanja problema Ne zaustavlja se na iznošenju problema, već predlaže rješenja.	Kakve ste ideje razvili i proveli, koje su dugoročno utjecale da se poslovi Vašeg radnog mjesta obavljaju na efikasniji način? Koji su bili izazovi? Kako biste ocijenili dugoročnu efikasnost promjena? Koji je bio najsloženiji problem koji ste morali riješiti u posljednjih 12 mjeseci/prethodnom periodu? Što ga je činilo složenim? Kojim postupcima ste riješili problem? Koga ste još uključili?

	Primjeri dobrih odgovora <i>„Upravo sam uveo sustav praćenja i procjene povratnih informacija koje klijenti dostavljaju elektronskim putem, što je smanjilo vrijeme potrebno za odgovore na pritužbe u vezi s pružanjem usluga klijentima s devet dana na 48 sati. Primijetio sam da imamo dosta komunikacije s klijentima, povratnih informacija i pritužbi putem e-maila, ali da nismo razvili nikakvu strukturiranu metodu za rješavanje tih pitanja. Osim toga, nismo ih upotrebljavali kao mogućnost da se upoznamo s našim klijentima ili za pokretanje inicijativa u svrhu poboljšanja procesa. Vrlo brzo sam shvatio ne samo da je to pitanje za koje sam znao kako bih ga mogao brzo riješiti, već sam također u tomu vidio potencijal za poboljšanje našeg odnosa s klijentima.</i> <i>Sačinio sam prijedlog rješenja potkrijepljen argumentima, jasno podcrtavajući prednosti poduzimanja ove mjere. Onda sam osnovao projektni tim s ciljem izrade sustava za obradu i upravljanje tim e-mailovima. Angažirao sam ljude interno jer sam želio da svom timu omogućim da stekne iskustvo radeći na takvom projektu. Uspostavio sam sustav redovnog izvještavanja te osigurao da svi akteri budu uključeni u aktivnosti i komunikaciju. Tri tjedna nakon pokretanja projekta izgubio sam dva člana tima zbog bolesti – imali smo vrlo kratak rok, a ja sam znao da uspjeh ovog projekta leži u mojoj sposobnosti da motiviram ljude i upravljam timom koji sam imao. Identificirao sam ključne zamjene i revidirao plan u skladu s tim, tako da ne zaostanemo s poslom. Pobriniu sam se da tim zna što se mora uraditi i do kada, a od samog početka sam pridobio podršku i spremnost zaposlenih da aktivno učestvuju u tomu. Tijekom projekta ja sam upravljao timom, reprogramirao zadatke po potrebi, redovno komunicirao sa svim zainteresiranim stranama i, u konačnici, uspješno završio projekt.</i> <i>Ukratko, prevazišao sam izazove koji su se pojavili i napravio novi sustav na vrijeme i unutar budžetskog okvira. Zahvaljujući ovom sustavu, moj tim može obraditi 100% e-mailova u vezi s pružanjem usluga klijentima u roku od 48 sati, a smanjili smo i količinu primljenih pritužbi za 35%.“</i>
2.5.	Sposobnost rješavanja teških ili složenih izazova Rješava teške ili složene izazove. Kada je po Vašem mišljenju opravdano ići protivno prihvaćenim principima ili pravilima? Opišite situaciju kada ste osmislili rješenje problema. Recite nam koji je posebno težak dio posla s kojim ste se suočili. Kako ste mu pristupili?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Ubrzo nakon što sam preuzeo svoju zadnju poziciju, otkrio sam da refundiranje sredstava klijentima u prosjeku traje 14 dana. To je bilo neprihvatljivo i osim prekomjernog korištenja resursa, agentima je oduzimalo previše vremena. Dobio sam zaduženje da to smanjim na dva dana, uz dodatnu korist uštede vremena i resursa. Osim toga, bili smo preplavljeni velikim brojem poziva od strane klijenata i negativnim povratnim informacijama putem e-maila s pitanjima zašto proces refundiranja sredstava toliko dugo traje. To je odjelu davalo lošu reputaciju. Prva stvar koju sam uradio bila je da sačinim kratku i detaljnu informaciju u kojoj je predstavljena analiza problema te podcrtane potencijalne koristi novopredloženog procesa. Osmislio sam novi proces za obradu zahtjeva za refundiranje sredstava i organizirao projektni tim čiji je zadatak bio da implementira taj novi sustav. Uspostavio sam sustav za interne i eksterne povratne informacije i komunikacije, osiguravajući da svi akteri budu informirani i da rade adekvatnim tempom. Osobno sam izabrao četiri softverske kompanije specijalizirane za sustav koji nam je bio potreban i odabrao najpovoljnijeg dobavljača nakon prezentacije i praktičnog testiranja sustava. Tijekom cijelog projekta, uspješno sam upravljao članovima tima, po potrebi ažurirao i revidirao ključne faze projekta i na kraju isporučio sustav koji zaista dobro funkcionira. Prevazišao sam razne prepreke na tom putu, ali bio sam u stanju improvizirati kada je to bilo potrebno i uspješno sam implementirao novi sustav na vrijeme i unutar budžetskog okvira. Ovaj novi sustav sada omogućava mom timu da odgovori i obradi zahtjeve klijenata za refundiranje sredstava u roku od dva dana.“</i>

2.6.	Pomaganje drugima u prihvaćanju promjena Pomaže drugima da razumiju promjene i da u njima učestvuju.	Recite nam kada ste morali da uvjerite kolegu da je promjena neophodna. Na koji način ste to uradili? Navedite nam primjer situacije kada ste pomogli drugima da prihvate značajnu promjenu. Kako ste upravljali utjecajem promjene na druge? Kako ste saopćili promjene? Kako ste uskladili promjene? Pojasnite nam kako ste se prilagodili operativnim promjenama u radu Vaše službe?
Primjeri dobrih odgovora <i>„Kad sam radio za jedno veliko ministarstvo, počeli smo se suočavati s poteškoćama prilikom zapošljavanja adekvatnog broja novih diplomanata. Viši zvaničnici su imali posebno tradicijski način razmišljanja u pogledu privlačenja i zapošljavanja osoblja. Kao rezultat toga, nisu bili baš voljni da usvoje neke od inovativnih metoda brendiranja poslodavca, kao što su društveni mediji. Upravljački tim je bio na čelu ministarstva dugo vremena i njegovi članovi su bili vrlo protiv toga da bilo što mijenjaju. Morao sam naglašavati važnost brendiranja poslodavca višim zvaničnicima jer je zbog njihovog tradicijskog pasivnog pristupa ministarstvo bilo relativno nepoznato diplomantima. Slično tomu, morao sam prevazići otpor promjenama od strane sredine tima rukovodećih kadrova na srednjem nivou i spriječiti tvrdolinijaše da agresivno onemogućavaju promjene statusa quo.</i> <i>Tijekom sastanka s višim zvaničnicima objasnio sam zašto je brendiranje poslodavca postalo glavni problem u posljednjih nekoliko godina te naglasio najbitnije primjere organizacija koje su se drastično poboljšale zbog dobrog brendiranja poslodavca. Isto tako, predložio sam korištenje inovativnih novih tehnologija, kao što su društveni mediji, kako bismo došli do potencijalnih kandidata i pokazali brendiranje poslodavca. Također sam preporučio izradu specijalizirane web stranice za zapošljavanje diplomanata, koja bi mogla poslužiti kao reklama za plan zapošljavanja kompanije.</i> <i>Iako je u početku bio neodlučan i skeptičan, upravljački tim je na kraju priznao da je njihov trenutni pasivni pristup vjerojatno uzrok neuspjeha programa zapošljavanja i složio se s mojim prijedlogom. Prihvatanje reklamiranja putem društvenih medija, pokrenuta web stranica s programom zapošljavanja i implementirana zvanična strategija brendiranja poslodavca osigurali su ministarstvu zdrav višak prijavi na program zapošljavanja od strane diplomanata, uz omjer prijavi u odnosu na slobodna radna mjesta od 10:1.”</i>		
Kompetencija		Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
3.0.	TIMSKI RAD Sposobnost rada u timovima i grupama, suradnja sa članovima tima i doprinosu radu aktivnim učešćem u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva.	Kada ste posljednji put radili kao dio tima? Pojasnite nam primjerom. Kako osiguravate da je svakom članu tima omogućeno učestvovati u radu? Na koji način rješavate konflikte u timu? Da li imate veću sklonost ka timskom ili individualnom radu?

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

3.3.	Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija Pomaže drugima kako bi razriješili složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte.	Navedite nam primjer kada ste radili u disfunkcionalnom timu. Što u njemu nije funkcioniralo i kako ste to pokušali promijeniti? Opišite situaciju u kojoj ste morali raz riješiti konflikt u svom timu? Što ste uradili da pomognete u rješavanju situacije? Kako uključujete u tim kolege s kojima je teško raditi? Navedite primjer kada ste to trebali uraditi. Navedite primjer situacije s "problematičnim" ponašanjem ljudi u svom timu koju ste morali riješiti. Navedite nam priliku u kojoj ste shvatili koliko je teško druge pridobiti za vrlo važan prijedlog. Kako ste postupili?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Ja volim motivirati ljude hvaleći njihove jače strane. To stvarno ovisi o osobi i situaciji. Na prethodnom radnom mjestu jednom sam radio sa čovjekom koji nikada nije obavljao svoj dio posla. Shodno tomu, on je mene kočio jer sam se ja morao oslanjati na njega da završi određene zadatke. U slučajevima kada je bilo potrebno da ostavi sve što radi i učini nešto za mene, ja bih svratio do njegovog stola i neformalno razgovarao o nekim njegovim osobnim interesima kako bih relaksirao atmosferu. Onda bih razgovarao o kompaniji i na suptilan način istakao njegove sposobnosti i da njega ne cijene dovoljno te da je on jedini koji mi može pomoći. To je palilo svaki put i on mi je je uvijek pomogao da svoj posao završim na vrijeme.“</i> <i>„Kada sam bio student radio sam pola radnog vremena u jednoj trgovini. Jednom prilikom dvojica mojih kolega ušli su u raspravu o tomu tko ima pravo na proviziju od nedavno prodanih stvari. Iznos provizije od te prodaje je bio viši od 150 KM a nije odmah bilo jasno kome treba pripasti provizija. I jedan i drugi kolega su tvrdili da su oni izvršili prodaju, pa su stoga samo oni imali pravo na proviziju od prodaje. Kako bih spriječio da taj incident eskalira u ozbiljnu svađu, što bi vjerojatno otjeralo kupce, morao sam intervenirati. Izveo sam kolege iz radnje kako bi se spriječilo tjeranje kupaca i pojedinačno ih saslušao. Onda sam tražio objektivan dokaz za tvrdnje kolega, uključujući i detalje plaćanja, evidenciju kupaca i snimke nadzornih kamera. Koristeći se tim dokazima, došao sam do zaključka da su obojica kolega podjednako učestvovali u toj prodaji. O tomu sam obavijestio našeg direktnog pretpostavljenog i predložio da obje strane podijele proviziju na jednake dijelove. Obojica kolega i naš direktno pretpostavljeni su se složili da kolege podijele proviziju od prodaje. Na moj zahtjev, politika prodavnice je kasnije izmijenjena u skladu s mojim intervencijama, omogućavajući većem broju zaposlenih da dobiju proviziju za istu prodaju, ukoliko je više osoba učestvovalo u tomu. Taj novi stil dijeljenja provizije je doveo do smanjenja sukoba unutar tima i podstaknuo bolju kulturu suradnje u trgovini.“</i>	

3.4.	Uvažavanje drugačijih stanovišta i prihvaćanje različitosti Poštuje različita stanovišta i prihvaća različitosti.	Na koji način osiguravate da je svakom članu tima omogućeno da učestvuje u radu? Navedite nam primjer kada ste morali usko surađivati s nekim iz različite društvene sredine, odnosno različite rase, kulture ili vjerovanja. Kakvi su bili izazovi? Kako ste odgovorili na njih?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Radio sam kao oficir za vezu pri NATO-u. Na toj poziciji sam dolazio u stalne kontakte s ljudima iz širokog spektra naroda iz različitih europskih kultura i SAD-a. Oni su također bili iz različitih društvenih sredina i različitih seksualnih orijentacija. U periodu od oko šest mjeseci radio sam s jednom ženom iz Nizozemske koja nije krila činjenicu da je homoseksualne orijentacije. Ja sam se fokusirao na svoj posao, a ne na njena uvjerenja i opredjeljenja. To zaista nije utjecalo na posao koji smo morali raditi zajedno. U stvari, na kraju smo postali prijatelji. Jedan drugi izazov je predstavljala činjenica da je ona bila izuzetno direktna u ophođenju s ljudima. Meni je to bilo sasvim u redu, ali neki od mojih drugih kolega smatrali su to nepristojnim i to ih je vrijeđalo, pa sam im ja objasnio da je to samo holandski način ophođenja. Također sam odlučio da razgovaram sa svojom kolegicom iz Nizozemske o tomu. Kada sam to učinio, rekla je da nije primijetila da je njeno ophođenje imalo takav efekt. Kao rezultat toga, pokušala je ublažiti svoj pristup. Činilo se da je to pomoglo u izgradnji međuljudskih odnosa i cijeli tim je počeo dosta bolje funkcionirati.“</i>	
3.5.	Sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan organa državne službe) Gradi i održava konstruktivne i produktivne odnose s drugim timovima i njihovim članovima.	Navedite nam primjer kada ste identificirali priliku za poboljšanjem usluge ostvarivanjem suradnje s drugim timom ili vanjskim partnerima. Kakva je bila Vaša uloga u razvoju funkcionalnog partnerstva i suradnje? Navedite nam primjer kada ste predvodili tim koji je radio na velikom projektu. Kako ste izvan Vašeg neposrednog tima stekli podršku za tu aktivnost? Opišite situaciju u kojoj ste morali angažirati pomoć drugog odjela ili grupe zaposlenih kako biste završili dio posla?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Moj odjel je bio glavni partner u projektu za poboljšanje koordinacije pomoći na svim nivoima vlasti i sa svim članovima darivateljske zajednice. Bilo je nekoliko drugih institucija koje su se trebale uključiti da bi projekt uspio. Već sam poznavala jednu osobu na visokom položaju te sam od nje tražila da napiše i pošalje jedan uvodni e-mail svim ostalim ključnim akterima. Onda sam ja to propratila telefonskim pozivima svima i uputila sam im drugi e-mail objašnjavajući koristi od njihovog mišljenja, kao i vizije i ciljeve projekta. Pozvala sam ih sve na sastanak na kojem smo od svih njih tražili da nam daju ideje i sve to smo snimili. Nakon toga smo otišli u restoran na ručak. Također sam dogovorila da drugi članovi mog tima posjete svoje kolege u drugim timovima. Vrlo brzo smo imali uspostavljenu dobru formalnu i neformalnu mrežu aktera. Zatim smo uspostavili Koordinacijsku komisiju darivatelja (KKD) koja se sastajala kvartalno i u koju su bili pozvani predstavnici svih darivatelja. Iako je projekt sada već završen, KKD i dalje dobro funkcionira, a darivateljska pomoć se sada usmjerava mnogo produktivnije.“</i>	

Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
4.0. KOMUNIKACIJA: <i>Sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem, s rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, točnog i pravovremenog prenošenja informacija relevantnim pojedincima i grupama.</i>	Navedite primjer u kojem su Vaše vještine komunikacije imale utjecaj na konkretnu situaciju? Koja je najgora situacija u kojoj ste bili u odnosu na komunikaciju? Opišite situaciju u kojoj niste uspjeli komunicirati na odgovarajući način. Navedite nam primjer naročito složene poruke koju ste morali prenijeti pojedincu ili grupi. Što ste poduzeli da budete sigurni da je poruka jasna? Kako ste osigurali da je Vaša poruka razumljiva?
4.1. Taktičnost Ima strpljenje, dobro prosuđuje u komunikaciji i učtivo se ponaša u svim oblicima interakcije.	Opišite nam situaciju u kojoj ste bili taktični. Možete li opisati situaciju u kojoj ste se diplomatski ponašali? Opišite situaciju u kojoj Vas je netko iritirao. Kako ste odgovorili? Navedite nam primjer situacije kada je netko bio vrlo spor u odgovoru na Vaš zahtjev. Kako ste se ponijeli u toj situaciji?
Primjeri dobrih odgovora <i>„Na mom prethodnom poslu koji je bio vezan za izradu stolarije, jednoj gospođi su isporučena vrata. Nedugo poslije isporuke je nazvala, bilo je dosta teških riječi, na kraju je rekla da će vratiti isporučena vrata i tražila da joj vratimo novac. Pitala sam smireno u čemu je problem, a ona je odgovorila da joj ne odgovara nijansa boje, uglavnom nije bio neki nedostatak u samim vratima, nego je boja bila u pitanju, nijansa. Bila sam ljubazna, smirena, rekla sam da ćemo se dogovoriti i zamolila je da provjeri šifru boje. To je bila ta šifra koju je ona odabrala, bila je boja ista kao u katalogu. Na manjem uzorku je boja bila tamno smeđa, a kad su došla velika vrata, na većoj površini, bila su gotovo crna. Shvatila je da je njena greška, nastavili smo razgovor, gospođa se smirila.“</i> <i>„Radio sam kao recepcionar u jednom rekreacijskom centru i morao sam rješavati problem sa članom koji nije bio zadovoljan s jednim od pravila centra. To pravilo nije dozvoljavalo djeci mlađoj od 10 godina da plivaju bez prisustva odraslih. Ipak, ta osoba je željela ostaviti svog sedmogodišnjeg sina kod nas da pliva dok je ona u kupovini. Bilo je teško jer se ona naljutila kada joj nisam htio prodati kartu za bazen za njenog sina.</i> <i>Jasno sam objasnio pravilo u vezi s djecom ispod 10 godina za koju se zahtijeva nadzor odraslih u bazenu. Objasnio sam da to pravilo postoji s ciljem da se osigura sigurnost djece, budući da centar nije imao mogućnosti brinuti se o maloj djeci koja plivaju bez odraslih. Sugerirao sam da bi mogla ostaviti svoga sina u igraonici centra koji je pod nadzorom te da može ići na plivanje sa sinom kada se vrati. Žena se smirila i prihvatila da ostavi sina u igraonici.</i>	

	<i>Da nisam objasnio razlog zbog kojeg postoji to pravilo ili da joj nisam ponudio alternativu, ta žena bi vjerojatno stekla dojam da centar nema razumijevanja i da nije susretljiv u odnosu prema klijentima. Možda bi prekinula svoje članstvo. Mogla je također tražiti da razgovara s direktorom centra. Ona bi bez sumnje to i učinila da sam ja bio nestrpljiv s njom ili da sam promijenio ton i postao nepristojan."</i>	
4.2.	Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija Prenosi ideje, činjenice i upute, u usmenoj ili pisanoj formi, na jasan način i jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti.	Opišite situaciju u kojoj ste kolegi ili stranci morali objasniti složenu materiju. Na kakve probleme ste naišli i kako ste postupili? Kako ste komunicirali u pisanoj formi? Navedite nam primjere. Zbog čega mislite da ste dobri u pismenom izražavanju? Koja je po Vašem mišljenju razlika između pisanja izvješća i pripreme usmene prezentacije?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Radila sam u Odjelu za planiranje pri Ministarstvu trgovine i industrije. Namjeravali smo odobriti izgradnju velikog industrijskog parka. Moja odgovornost je bila napisati i predstaviti smjernice za natječaj. Morali smo se pobrinuti da svi pravni i tehnički zahtjevi budu propisani. Ponude su morale uzeti u obzir zemljopisne, geološke, financijske, logističke, demografske i ekonomske aspekte projekta. Pripremila sam dokument sa smjernicama koji je sadržavao indeksirana poglavlja o svim tim aspektima. U njemu su bile date detaljne upute uz dodatke s ključnim podacima, tabelama, dijagramima, ilustracijama i fotografijama. To je dopunjeno i PowerPoint prezentacijom koju sam lično održala i seminarom, kao i 'SlideShare' verzijom koja je postavljena online. Na kraju sam uspostavila i telefonsku liniju za upite potencijalnih izvođača radova kako bismo mogli dati odgovore na njihova pitanja. Rezultat je bio da su sve ponude zadovoljavale kriterije za njihovo podnošenje i da nijedna nije odbijena iz administrativnih razloga. To je omogućilo komisiji za odabir da donese valjanu odluku na temelju najšireg spektra ponuđenih opcija. U konačnici, odluka je donesena brzo, bez potrebe za daljnjom istragom."</i> <i>„U svojoj akademskoj karijeri morala sam napisati nekoliko istraživačkih radova. Najnoviji koji sam napisala bio je o tomu da li je politika nulte tolerancije u pogledu droga u srednjim školama razumna. Da bismo odgovorili na ovo pitanje, otišla sam u nekoliko srednjih škola i razgovarala s njihovim direktorima ili zaposlenima na najvišem nivou. Također sam razgovarala i s učenicima i roditeljima. Posjetila sam i Ministarstvo zdravlja kako bih prikupila podatke. Konačno, ostatak svog istraživanja provela sam na internetu. Kao rezultat toga, dobila sam mišljenje od strane svake grupe koje se ova tema tiče."</i>	
4.3.	Aktivno slušanje Posvećuje pažnju, shvaća i uči iz onog što drugi govore.	Navedite nam primjer u kojem se Vaša vještina slušanja pokazala ključnom za ishod situacije. Recite nam nešto o tomu kada je od Vas zatraženo da date sažetak kompleksne materije.

	Primjeri dobrih odgovora <i>„Kada sam prezentirao svoje naprednije istraživanje na sveučilištu, profesori s moje katedre su mi postavljali pitanja u svojstvu članova komisije. Moja ocjena je u velikoj mjeri bila određena mojom sposobnošću da učinkovito i tečno odgovorim na pitanja, što je uveliko ovisilo o mojoj sposobnosti da pažljivo saslušam pitanja. Imao sam priliku gledati kako drugi studenti griješe kada pogrešno razumiju ono što je komisija pitala jer nisu pažljivo slušali. Ja sam uspio da pažljivo saslušam i dobro odradim prezentaciju. Dobio sam jako dobru ocjenu.“</i>	
4.4.	Podsticanje drugih na davanje povratnih informacija Podstiče druge da daju povratne informacije i daje povratne informacije drugima.	Opišite situaciju u kojoj ste zatražili povratne informacije od klijenata (internih ili eksternih). Zašto ste zatražili povratne informacije? Kako ste došli do informacija? Kako ste ih iskoristili da biste unaprijedili posao/službu? Opišite situaciju u kojoj ste se morali prilagoditi velikoj promjeni. Zašto je to bilo važno? Kako ste se prilagodili? Kako ste iskoristili povratne informacije da poboljšate svoj rad?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Naša institucija je odgovorna za obučavanje državnih službenika. I ja često moram držati kurseve obuke. Iako uvijek tražimo od polaznika da popune evaluacijske formulare po završetku kursa, osjetio sam da ponekad nema dovoljno informacija koje bi mi pomogle da saznam kako da poboljšam svoj način podučavanja. Stoga sam odlučio da ću nakon svakog kursa pitati našeg administratora da telefonom pozove učesnike odabrane metodom slučajnog uzorka i da ih pita kako bi se obuka mogla poboljšati. Jednom prilikom nekoliko ljudi je reklo da je bilo previše prezentacije, a nedovoljno grupne aktivnosti. Ja sam tada preradio koncept kursa kako bih povećao nivo aktivnosti. Slijedeći put povratne informacije su bile dosta pozitivnije, a dobio sam čak i nekoliko pohvala putem e-maila od strane učesnika.“</i>	
4.5.	Prilagođavanje stila komunikacije okruženju Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sugovornika kojima se obraća.	Objasnite na koji način prilagođavate pristup komunikaciji u ovisnosti od slušalaca kojima se obraćate. Opišite situaciju neslaganja ili prepirke s pretpostavljenim. Kako ste postupili? Opišite priliku u kojoj ste morali prilagoditi svoj pristup komunikacije kako biste postigli dogovor. Da li ste ikada morali modificirati svoj osobni stil komunikacije kako biste postigli rezultate s grupom ili pojedincem s kojima nije lako ostvariti suradnju? Pojasnite nam svoje postupke u danoj situaciji.

	Primjeri dobrih odgovora <i>„Radio sam kao profesor prirodnih nauka na sveučilištu. U jednom semestru imao sam razred od 30 studenata dodiplomskog studija iz Koreje čije je poznavanje engleskog jezika variralo od naprednog do početničkog nivoa. Za mene je, stoga, bio izazov da na naprednom nivou predajem nejezički predmet grupi širokog spektra u pogledu poznavanja engleskog jezika. Zbog toga sam držao predavanja koristeći se vizualnim metodama, kao što su PowerPoint, prezentacije u razredu i grupni rad, tako da su napredniji studenti mogli pomoći drugima. Svi studenti su poboljšali svoje jezičke sposobnosti i nisu imali problema komunicirati sa mnom i svojim kolegama na kraju semestra.“</i> <i>„Sjećam se jednog malog nesporazuma. Dobio sam e-mail od mog šefa u kojem mi je rekao da želi da prestanem raditi na svom projektu i da to dam mom kolegi da on preuzme. Želio je da ja odmah počnem raditi na novom projektu. Na starom projektu sam proveo dva i pol tjedna i samo mi je bilo ostalo tri dana. Stvarno sam želio završiti taj projekt i nije mi imalo smisla da to predajem nekom drugom. Stoga sam malo razmislio o tomu, otišao u ured mog šefa i pitao ga zašto ovaj novi projekt ne može sačekati tri dana. On je dao svoje argumente, ali ja se ipak nisam složio. Razgovarali smo o tomu neko vrijeme i postigli kompromis da meni netko pomogne završiti projekt na kojem sam radio, tako da mogu imati malo vremena da krenem s narednim projektom. Naučio sam da je za prevazilaženje nesuglasica potreban jednostavan dijalog i malo kompromisa.“</i>
4.6.	Djelotvorno učestvovanje na sastancima Održava i/ili učestvuje u sastancima i grupnim diskusijama na efikasan i strukturiran način. Navedite nam primjer nekog važnog sastanka koji ste vodili ili na kojem ste učestvovali. Kako ste se pripremali? Što ste radili tijekom sastanka? Navedite nam primjer najtežeg sastanka koji ste vodili ili na kojem ste učestvovali. Zašto je bio težak? Kako ste se Vi postavili u toj situaciji?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Od mene je zahtijevano da vodim sastanak u vezi s revidiranjem strategije naše agencije. Prvo sam se konzultirao sa šefom o vremenu i mjestu sastanka i temama za razgovor. Na osnovu toga, napravio sam dnevni red s vremenskim okvirom i prioritetima. Dostavio sam to dva tjedna prije sastanka sa svom pratećom dokumentacijom. Razmišljao sam kako na najbolji način da napravim raspored u sali za sastanak i to sam pripremio. Dogovorio sam da sekretarica vodi zapisnik. Na sastanku sam ja iznio uvodne napomene, podsjećajući sve učesnike na to što je svrha sastanka i na osnovna pravila prema kojima ćemo raditi. Onda sam dao riječ prvom govorniku (prethodno sam se u vezi s tim dogovorio s tom osobom). Pored vođenja računa o vremenu planiranom za točke dnevnog reda, nastojao sam uzeti u obzir i dinamiku grupe, pobrinuvši se da svi daju svoj doprinos, ali da nitko ne dominira. Ja sam bio neutralan, ali sam nastojao pomoći drugima da donesu zaključke tako što sam postavljao pitanja i rezimirao ključne faze. Kako je sastanak tekao, ja sam pravio zabilješke o koracima koje treba poduzeti, a na kraju sam provjerio da li sam sve točno zabilježio i pobrinuo se da za svaki korak bude imenovana odgovorna osoba, kao i vremenski okvir. Dogovorili smo se o datumu našeg sljedećeg sastanka. Nakon toga sam se pobrinuo da zapisnik bude dostavljen u roku od dva dana. Činilo se da su svi zadovoljni rezultatom. Moj šef mi je poslije zahvalio na dobro obavljenom poslu.“</i>

Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
5.0. LIČNA DJELOTVORNOST I USMJERENOST KA REZULTATU <i>Dosljedno postizanje rezultata na visokom nivou. Postizanje rezultata i kontinuirano poboljšavanje kvaliteta usluga građanima, strankama i drugim organima uprave.</i>	Opišite nam situaciju kada ste morali da odgovorite zahtjevnim potrebama građana, stranaka u postupku i drugim organima uprave. Navedite nam primjer kada ste smatrali da je neophodno promijeniti način postupanja kako bi se zadovoljile potrebe građana, stranaka u postupku i drugih organa uprave. Što je bilo Vaše najveće poslovno dostignuće ove godine? Kako ste to uspjeli? Opišite situaciju kada ste bili u mogućnosti da poboljšate uslugu pruženu klijentu ili drugom odjelu.
5.1. Fokusiranje na rezultate i očekivane ishode Fokusira se na rezultate i željene ishode te najbolje načine kako ih postići. Postiže zadovoljavajuće rezultate na vrijeme i uz minimalan nadzor.	Kada ste morali da odstupite od ustaljenih pravila da biste postigli svoj cilj? Opišite projekt ili situaciju u kojoj ste projekt završili do kraja usprkos snažnom protivljenju? Opišite priliku u kojoj ste morali završiti važan projekt na vrijeme i u okviru budžeta. Koji su bili projektni ciljevi? Kroz koje ključne faze ste prolazili? Kako ste pridobili ljude? Kakve poteškoće ste morali prevazići? Na kakve prepreke nailazite i kako ih prevazilazite kako biste ostvarili ciljeve? Što radite da ispunite ciljeve svoje radne jedinice? Ispričajte nam o izazovnom cilju kojeg ste sami postavili? Kako organizirate svoje dnevne poslove? Koje alate ili metode upotrebljavate? Kako se snalazite s prekidima i promjenama svojih planova? Navedite primjer kada ste postavili rok, a niste uspjeli da ga ispoštujete. Koje ste probleme predviđeli? Kakav ste plan imali za njih? Kakav je bio rezultat? Da li biste slijedeći put uradili nešto drugačije i što? Pojasnite situaciju kada ste nešto morali uraditi po najvišim standardima u zadanom roku.

	Navedite primjer kada ste smatrali neophodnim da se promijeni postupak kako bi se zadovoljile potrebe stranke. Opišite situaciju u kojoj cilj/zadatak niste završili na vrijeme? Kakve su uobičajene prepreke s kojima se susrećete i kako ih prevazilazite kako biste postigli svoje ciljeve?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Na zadnjoj godini studija uradio sam kvantitativno istraživanje za projekt o lojalnosti potrošača brendu i zadovoljstvu klijenata. Moj projekt je dobio grant za dodiplomska istraživanja od organizacije na koju se odnosilo moje istraživanje. U svrhu pružanja valjanih informacija organizaciji koja je financirala moj istraživački projekt i kako bih zadržao prosjek ocjena iznad 70%, morao sam uraditi veoma kvalitetno istraživanje u projektnom roku od četiri mjeseca i dobiti ocjenu od 70% ili više. Istovremeno, morao sam honorarno raditi, obavljati volonterske aktivnosti i raditi zadaće za druge predmete. Kako bih osigurao da ću uraditi kvalitetan projekt prije roka, prvo sam išao na dodatnu obuku o metodologiji kvantitativnog istraživanja, pohađao sam kratak kurs akademskog pisanja za poslovanje i uradio pilot-studiju prije glavnog projekta kako bih prikupio preliminarne podatke. Usprkos brojnim obavezama i velikom pritisku, moj dodiplomski projekt je dobio ocjenu 75% i objavljen je u časopisu za potrošački marketing. Organizacija koja je dala grant za istraživanje je inkorporirala zaključke mog projekta u svoj ukupni marketing.“</i> <i>„Tijekom završne godine studija na sveučilištu propustio sam rok za predaju svoje disertacije. To se desilo zato što sam bio veoma angažiran na najsuvremenijem istraživanju sve do kraja predavanja i čekao na rezultate istraživanja koja su radili istraživači na drugim akademskim institucijama, a koji su trebali uskoro uslijediti.</i> <i>S obzirom na činjenicu da je to bio moj finalni akademski rad, želio sam biti siguran da je zasnovan na najpreciznijim i najsuvremenijim izvorima dostupnih informacija, čak i ako je to značilo kašnjenje u izradi. Kako bih osigurao da mi se ne smanji ocjena disertacije, kontaktirao sam voditelja predmeta i osobnog instruktora dva tjedna prije roka za predaju disertacije da porazgovaram o konkretnoj situaciji u kojoj se nalazim. Dao sam argumente za moj slučaj i potom su mi data još dva tjedna kako bih završio svoj rad.</i> <i>Iako sam zakasnio s predajom rada, smatram da je to kašnjenje bilo opravdano, budući da je kvaliteta rada bila na zavidnom nivou. Osim toga, dobro sam se organizirao u odnosu na svoju katedru i mentora, tako da su svi relevantni ljudi bili upoznati s mogućim kašnjenjem u izradi disertacije.“</i>

5.2.	Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama Ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka i građana pruženim uslugama tako što ispunjava i premašuje njihova očekivanja.	Opišite situaciju kada ste prevazišli očekivanja stranke/građana. Kako ste znali da ste prevazišli očekivanja? Što ste postigli svojim postupkom? Opišite situaciju u kojoj ste se morali pobrinuti za nezadovoljnu stranku. Kako je stranka reagirala na Vaše postupke? Što ste uradili da budete sigurni da se situacija neće ponoviti s drugim strankama? Navedite primjer kako ste pokrenuli poslovnu suradnju s vanjskim partnerima kako biste poboljšali kvalitetu Vaših usluga. Opišite situaciju u kojoj ste bili zaista zadovoljni uslugom koju ste pružili stranci/građanima. Navedite situaciju u kojoj je stranka/građanin dao primjedbnu na uslugu koju ste pružili.
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Kao voditelj projekata bila sam zadužena da osiguram da projekti budu završeni na vrijeme i u budžetskim okvirima. Za moj posljednji projekt bilo je potrebno sastaviti tri poslovna prostora u jedan. Uz kratak rok od 90 dana i suradnju s više izvođača iz različitih firmi, znala sam da neće biti lako završiti posao na vrijeme. Postavila sam cilj da sve završimo u roku od 80 dana kako bismo na kraju imali 10 dana za finalne popravke. Raspoređujući sve te različite izvođače u tri glavna tima i uz tri voditelja projekta koji su kontrolirali rad ta tri tima, bila sam u mogućnosti napraviti efikasniji i učinkovitiji plan za izvođenje radova i osiguram da zastoji budu svedeni na minimum. Kao rezultat tog efikasnijeg radnog vremena, završili smo posao na vrijeme i smanjili troškove za 15%. Ovaj novi način raspoređivanja izvođača u manje timove je sada uveden u standardnu radnu proceduru i doveo je do smanjenja ukupnih troškova.“</i>	
5.3.	Obraćanje pažnje na detalje Obraća pažnju na detalje i ostvaruje rezultate s visokim stupnjem preciznosti.	Opišite primjer kada ste napravili grešku i radnje koje ste potom poduzeli. Navedite primjer Vašeg rada gdje je preciznost bila ključna. Navedite primjer načina na koji provjeravate preciznost svog rada. Ispričajte nam o situaciji u kojoj ste smatrali neophodnim da se konzultirate s ostalima radi više detalja.

	Primjeri dobrih odgovora <i>„Bio sam uključen u izradu novog propisa za zapošljavanje i odabir u državnoj službi. Morao sam inkorporirati sve inpute pravnih stručnjaka i stručnjaka za ljudske potencijale u završni dokument koji je potom trebao biti upućen vladi. Neki od stručnjaka su bili strani konzultanti koji su radili na dokumentima koji u izvornoj verziji nisu bili na njihovom materinjem jeziku. Stoga sam provjeravao sve prijevode. Također sam tražio od našeg pravnog stručnjaka da provjeri da li je sva terminologija ispravna. Onda sam tražio od dva člana svog tima da prekontroliraju dokument zbog eventualnih tiskarskih grešaka. Kao rezultat toga, nije bilo potrebe za bilo kakvim tehničkim ispravkama nacrtu i mogao je biti upućen u proces ratifikacije bez odlaganja.“</i>
5.4.	Efikasno i djelotvorno upravljanje vremenom i resursima Poboljšava produktivnost upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih sredstava. Navedite primjer kada ste postavili rok, a niste ga uspjeli ispoštovati. Koje probleme ste predvidjeli? Kako ste ih isplanirali? Kakav je bio rezultat? Kako trenutno osiguravate efektivno upravljanje resursima? Kako razmatrate troškove u organizaciji? Koje ekološke faktore uzimate u obzir? Koje faktore trebate uzeti u obzir prilikom određivanja budžeta? Kako planirate svoje troškove? Kako se pridržavate budžeta? Možete li još nešto uraditi kako biste poboljšali svoje financijsko planiranje? Objasnite kako ste uveli promjene proizvoda/procesa/ usluga svog tima/službe. Recite nešto o situaciji kada ste trebali razmotriti postojeća/ konfliktna radna opterećenja prilikom planiranja poslova/ događaja/projekata. Objasnite nam kako ste izvršili promjenu prioriteta zbog promjena u zahtjevima/strateškim potrebama. Kako na svom sadašnjem poslu upravljate vremenom i radnim opterećenjem kako biste realizirali ciljeve?

Primjeri dobrih odgovora

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

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

5.5.**Djelotvorno donošenje odluka**

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

Koju značajnu odluku ste donijeli nedavno? Kako ste postupili?

Koju odluku ste najduže odlagali? Zašto?

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

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

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

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

Navedite primjer kada ste upravljali rizikom.

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

Navedite primjer kada ste morali opravdati odluku koju ste donijeli.

Primjeri dobrih odgovora

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

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

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

5.6. Analitičko razmišljanje

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

Navedite primjer kada ste morali sakupiti i analizirati kompleksne podatke radi dobivanja informacija potrebnih za donošenje odluke. Kakav je bio Vaš pristup analizi podataka? Koja ključna pitanja ste identificirali? Koliko ste bili uvjereni u donesenu odluku?

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

Opišite okolnosti kada ste morali završiti kompleksan projekt na vrijeme i u okviru budžeta. Koji su bili projektni ciljevi? Kroz koje ključne faze ste prošli? Kako ste pridobili ljude? Kakve poteškoće ste morali prevazići?

Opišite kako ste upravljali obimnim zadatkom.

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

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

	Primjeri dobrih odgovora <i>„Morao sam uraditi marketinšku prezentaciju tijekom studija na sveučilištu. Projekt se odnosio na Mercator grupu. Naš zadatak je bio napraviti izvješće o ključnim rukovodećim kadrovima (generalni direktor, predsjednik Odbora, izvršni direktori), radnim jedinicama i podružnicama, glavnim proizvodima/brendovima/uslugama, ključnim financijskim pokazateljima za posljednju godinu (prihod od prodaje, troškovi, ukupni prihod, dobit, rast prodaje ili gubitak za prošlu godinu), udjelu na tržištu, glavnim konkurentima, izjavi o misiji, pozicioniranju proizvoda i broju zaposlenih. Jedan od koraka koje sam poduzeo bila je posjeta najvećoj podružnici kompanije u Sarajevu s ciljem da intervjuiram zaposlene i prikupim vizualna pomagala za projekt. Dosta vremena sam posvetio organiziranju i pisanju prezentacije. Napravio sam usporedbu strategije i rezultata te kompanije s nekim drugim velikim regionalnim trgovačkim lancima. Onda sam nekoliko dana posvetio pregledavanju i provjeravanju svog govora. Kao rezultat toga, nisam imao tremu tijekom prezentacije i dobio sam odličnu ocjenu za projekt. Jedan dodatni korak koji bih možda volio da sam poduzeo bio bi razgovor s nekim od kupaca o uslugama i proizvodima kompanije.“</i>
5.7.	Zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama Zadržava pribranost u stresnim ili neželjenim situacijama. Opišite situaciju u kojoj ste se morali pobrinuti za ljutitu stranku. Opišite situaciju neslaganja ili prepirke s pretpostavljenim. Kako ste postupili? Opišite situaciju u kojoj je pritisak prijetio efikasnom obavljanju Vašeg posla. Navedite primjer kada ste se osjećali pod pritiskom i objasnite što ste uradili u takvoj situaciji. Opišite situaciju kada su tuđe upadice ometale Vaš rad. Opišite situaciju u kojoj Vas je kolega iznevjerio. Kako ste reagirali?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Nedavno je smanjen broj radnika u našem odjelu, a kao rezultat toga gotovo se udvostručio obim mog posla. Moj nadređeni je tražio da radim prekovremeno, a ja sam uspio raditi efikasno i profesionalno tijekom tog stresnog perioda gdje se moralo veoma puno raditi. Pokazao sam efikasnost i profesionalizam usprkos stresu. Dobio sam pohvalu nadređenog za uspješno snalaženje u takvoj situaciji.“</i> <i>“Radila sam na protokolu. Moja organizacija je provodila javnu nabavku, i meni je na protokol došla ljutita stranka tvrdeći da je dostavila ponudu za javnu nabavku, a da nema nikakve obavijesti o postupku. U tim situacijama je najbitnije ‘ne dolijevati ulje na vatru’ i jako je bitno sačuvati smirenost. Pokazala sam stranci prijemu knjigu, smireno sam pokazala i u sustavu, čitavo sam vrijeme smirivala tenzije. Ljubazno sam zamolila stranku da provjeri je li ponuda dostavljena, ima li dokaz da je ponuda dostavljena, i na kraju se ispostavilo da ponuda nije ni dostavljena. Nešto se desilo, neki propust u njihovoj organizaciji, uglavnom nisu ni dostavili ponudu. Stranka se ispričala.“</i>

Pitanja za provjeru kompetencija

Ključne kompetencije za rukovodeće državne službenika i voditelje unutarnjih organizacijskih jedinica

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

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

	<i>Uključivanje cijelog tima u proces davanja odgovora na izazove s kojima smo se suočavali i pronalaženje rješenja učinilo je da se tim osjeća bitnim. Umjesto da hodaju okolo zabrinuti, članovi tima su usmjerili svoju energiju na pronalaženje rješenja. Odmah su počeli predlagati ideje koje su bile veoma kvalitetne. Radili su zajedno kao jedan, pokušavajući naći rješenje od kojega će cijeli tim imati koristi, kao i naš poslodavac. U roku od sat vremena došli smo do nekoliko vrlo dobrih i originalnih ideja za rješavanje problema s kojima smo bili suočeni. Najbolje od svega, svi članovi tima su to maksimalno podržali i iskazali svoju spremnost da se angažiraju u tom pogledu.</i> <i>Jedna od ideja koja se svima svidjela bila je ukidanje nekih politika koje su bile neophodne kada je kompanija bila veća, ali više nisu bile potrebne zbog otpuštanja zaposlenih. Ukidanje tih politika povećalo je produktivnost za najmanje 30%. Druga ideja koju smo realizirali bila je da svu našu energiju usmjerimo na najbitnije klijente. Iako smo izgubili neke manje klijente, uspjeli smo sačuvati većinu najbitnijih klijenata kompanije, kao i poslovne odnose s njima, pri čemu smo osigurali dugoročnu održivost i financijsku stabilnost firme. Uskoro je produktivnost porasla, a opća atmosfera se umnogome poboljšala."</i>
6.3.	Vještine postavljanja ciljeva Postavlja jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno i ostvarive grupne ciljeve i očekivanja. Opišite nam situaciju u kojoj ste se suočili s nevoljnošću Vašeg tima da prihvati smjer koji ste postavili. Navedite primjer kada ste vodili tim na značajnom projektu. Kako ste pridobili podršku za tu aktivnost izvan Vašeg tima? Kako ste osigurali da su vaši ljudi motivirani i posvećeni poslu? Kako ste mjerili uspješnost? Kako ste odredili prioritete i aktivnosti tima? Opišite primjer kada ste postavili ciljeve za pojedinca ili tim. Koje ciljeve ste postigli i kako? Kada se osvrnete unatrag, što biste sada uradili drugačije? Objasnite nam kako osiguravate kvalitetu Vašeg rada i rada Vaše jedinice. Kako postavljate ciljeve za svoj tim?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Cilj naše institucije je bio da poboljša svoju efikasnost u cjelini. Moj odjel je odgovoran za vođenje procesa plaćanja. Razmišljala sam kako bi moj tim mogao doprinijeti tom cilju. Konzultirala sam se s nekim članovima tima s višeg nivoa i onda sam sazvala sastanak kako bismo porazgovarali o ključnim pitanjima. Dogovorili smo se o pitanjima na koja se u načelu trebamo fokusirati. Nakon toga sam uzela u razmatranje trenutni obim posla svog tima te promislila o rokovima za poboljšanja. Došla sam do sljedećih zaključaka o stvarima koje treba uraditi:</i> - Osmisliti, izraditi i implementirati sustav za praćenje plaćanja koja se zadržavaju više od jednog radnog dana. Taj sustav treba biti operativan do 31. prosinca, a do veljače treba sadržavati podatke za jedan mjesec. Za pojedina plaćanja, sustav za praćenje treba biti u mogućnosti pokazati datum prijema, iznos u dolarima, kao i datum polaganja sredstava.

	- Do kraja prvog izvještajnog perioda, kao i do kraja svakog izvještajnog perioda nakon toga, identificirati najmanje dva poboljšanja u procesu rada koja imaju mjerljivu operativnu ili financijsku korist. - U narednih šest mjeseci, smanjiti stopu odbijanja obrazaca za registraciju sa sadašnjeg nivoa od šest posto na najviše tri posto. Obznanila sam ove stvari koje treba uraditi na sastanku osoblja i odgovorila na sva pitanja. Također smo se složili o načinu na koji će tim izvještavati o napretku. Svi su to prihvatili i 95% stvari je urađeno u roku. Razlog za neispunjavanje preostalih pet procenata bio je bolest zaposlenika."	
6.4.	Djelotvorno delegiranje Rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke i pomaže im u njihovom uspješnom obavljanju.	Navedite primjer kako ste primijenili svoje liderske vještine u rukovođenju timom i poboljšanju radne učinkovitosti. Kako ste pridobili tim? Kako ste postupili u složenim situacijama koje su se pojavile u timu? Opišite projekt ili situaciju u kojoj ste trebali primijeniti drugačiji stil rukovođenja kako biste postigli cilj.
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Bio sam rukovodilac u službi za korisnike jednog pozivnog centra. Bio sam odgovoran za vođenje internog projekta za poboljšanje kvalitete i efikasnosti rada mog tima. Onda sam odlučio da je to prilika da delegiram odgovornost za ovu inicijativu svom timu. Prvo sam obratio pažnju na prednosti svakog od članova tima. Teže zadatke u vezi s IT delegirao sam Selmi jer je ona bila iskusnija. Sandra je imala dobar osjećaj za preciznost, tako da sam joj povjerio da radi sve provjere podataka. Ja sam bio zadužen za cjelokupno osiguranje kvalitete jer sam imao najviše iskustva u pogledu detalja projekta. U roku od tri mjeseca poboljšali smo rejting naše službe za korisnike za 19%."</i>	
6.5.	Motivacija zaposlenih Redovno daje pozitivne i kritične povratne informacije članovima tima radi poboljšanja motivacije i radnog učinka.	Opišite nam situaciju u kojoj ste morali navesti Vaš tim da poboljša radni učinak. Koji su bili problemi i kako ste im pristupili? Navedite primjer u kojem ste trebali reagirati na loše učinke rada. Kako ste pristupili problemu? Da li je bilo osjetljivih političkih/osobnih pitanja s kojima ste se morali suočiti? Kakvi su bili rezultati? Kada se osvrnete na to, da li biste sada drugačije postupili? Da li ste ikada otkrili da Vaše osoblje/tim ne zadovoljava utvrđene radne standarde? Što ste povodom toga uradili? Kako motivirate spore članove tima ili članove tima s problematičnim ponašanjem? Objasnite nam primjerom kako dajete povratne informacije kolegi/podređenom?

	Primjeri dobrih odgovora <i>„Tražio sam od jedne članice svog tima da uradi prezentaciju za darivateljku agenciju u vezi s dodjelom određenih sredstava za projekte. Ta osoba je naporno radila na prezentaciji, ali sam bio razočaran kada sam vidio da je ubacila neke zastarjele informacije. Kao rezultat toga, darivatelj nije bio impresioniran. Nakon toga sam razgovarao s njom i rekao da sam očekivao da će bolje uraditi taj posao. Bila je istinski iznenađena jer je vjerovala da je to dobro spremila. Zato sam ponudio da zajedno opet prođemo kroz prezentaciju i da joj točno objasnim što je bilo problematično. Istakao sam da su informacije zastarjele i ona je shvatila da se nije koristila najnovijim finansijskim podacima. Ona je onda ponudila da uradi dodatna istraživanja i pitala da li može preraditi neke stvari i pripremiti novi prijedlog za darivatelja. Složio sam se. Nakon što je ponovno dostavila prijedlog, kontaktirala je predstavnika darivatelja da provjeri da li ima bilo kakvih pitanja. Nažalost, nismo uspjeli dobiti taj ugovor, ali je darivatelj tražio da podnesemo prijedlog za neke druge aktivnosti. Članica mog tima je zatražila da ona uradi istraživanje i prezentira taj drugi prijedlog te smo taj put dobili sredstva.“</i>
6.6.	Vođenje osobnim primjerom Izvrstan je uzor drugima – predvodi vlastitim primjerom. Opišite situaciju u kojoj ste trebali inspirirati tim. S kakvim izazovima ste se suočili i kako ste postigli svoje ciljeve? Kako ste motivirali ljude oko sebe da postignu ciljeve tima?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Kad sam preuzeo sadašnju poziciju, tim je bio pod pritiskom i nedostajalo mu je motivacije. Rezultati su bili slabi, a stopa odsustva s posla zbog bolovanja je bila visoka. Iskoristio sam priliku da se sastanem s cijelim timom i objasnim svoje ciljeve za naš odjel. Istakao sam da ukoliko ti ciljevi budu ostvareni, svi ćemo imati koristi. Zamolio sam ih da kroz proces 'brainstorminga' sa mnom razmotre viziju tima, kao i njegove vrijednosti i standarde. Nakon nekog vremena oni su se zaista dobro angažirali. Jedan od naših standarda bio je da ispunimo sve rokove. Na jednom projektu smo imali kašnjenja jer nas je partner u projektu napustio. To je značilo da svi moramo raditi do kasno uvečer cijelog tjedna. Pobrinuo sam se da ja zadnji napuštam ured svaku večer. Uspjeli smo završiti projekt u roku. Onda sam sve članove tima izveo na ručak da proslavimo uspjeh. Mislim da sam dokazao svom timu da se naše vrijednosti i standardi odnose i na mene. Odsustvovanja s posla zbog bolovanja u posljednjih šest mjeseci su smanjena za 70%.“</i>

Kompetencija		Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
7.0.	PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE <i>Sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima.</i>	Navedite primjer u kojem ste trebali isplanirati projekt/zadatak/događaj.
7.1.	Djelotvorno planiranje Planira korištenje raspoloživih resursa na najbolji mogući način – izrađuje kvalitetne planove organizacijskih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže neophodne resurse i vještine.	Opišite situaciju u kojoj se od Vas tražilo da uradite nešto po najvišem standardu u ograničenom vremenu. Navedite primjer kada ste trebali planirati projekt/zadatak/događaj. Kako planirate i na koji se način pripremate za radni dan, odnosno radni tjedan? Što radite kada se pojavi nešto neočekivano?
Primjeri dobrih odgovora <i>„Jednom prilikom sam bila zadužena za organizaciju studijskog putovanja u Veliku Britaniju za grupu kolega državnih službenika, s ciljem upoznavanja s praksom u vezi s javnim/privatnim financiranjem. Prvo sam se pobrinula da se upoznam s ciljevima posjete i razmotrim kako bismo mogli ocijeniti uspjeh posjete po njenom okončanju. Od mene je traženo da u grupu uključim 15 zvaničnika iz šest različitih institucija. Provjerila sam budžet i uvidjela da je prilično skroman. To je značilo da ćemo morati naći najjeftinije letove, hotele s razumnim cijenama i ograničiti trajanje putovanja. Na osnovu tih parametara, napravila sam nacrt plana uključujući datume, program putovanja i mjesta koja treba obići. Također sam razmišljala o alternativu da idemo u Mađarsku gdje također postoji mnogo primjera inicijativa u vezi s privatnim financiranjem, a pošto bi to bilo jeftinije, putovanje bi moglo duže trajati. Predstavila sam tu alternativu grupi. Oni su odlučili da ipak idu u Veliku Britaniju na kraći period. Tražila sam od dvoje administratora da mi pomognu da napravim sve kontakte i dogovore i dala sam im plan rada i raspored da se prema tomu ravnaju. Dogovorili smo se o načinu izvještavanja. U međuvremenu sam organizirala sve potrebne dozvole, vize, itd. Tjedan dana prije polaska održali smo sastanak grupe i predstavili sve detalje, zajedno s kompletnom dokumentacijom. Po okončanju studijskog putovanja zaključeno je da je ono bilo veoma uspješno. Nakon toga sam dobila zahvalnicu od svog pomoćnika ministra.“</i>		
7.2.	Planiranje rada grupe zaposlenih Dogovara pojedinačne radne zadatke kojima se ostvaruju planovi i ciljevi organa uprave.	Kako postavljate ciljeve za članove svog tima? Navedite nam primjer kada to nije uspjelo. Što ste uradili tim povodom?

	Primjeri dobrih odgovora <i>„Ja postavljam ciljeve na godišnjem nivou zajedno sa svim članovima svog tima, na osnovu plana rada mog odjela. Uvijek nastojim da ti ciljevi budu specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski ograničeni. Jednom prilikom, kada sam provjeravao učinak jednog člana tima na kraju godine, bilo je očigledno da jedan cilj nije ostvaren. (On je bio zadužen da smanji stopu reklamacija od strane kupaca za 20%). Razlog za to je bilo njegovo dugotrajno odsustvo zbog bolesti te je on pretpostavio da se od njega više neće očekivati da ostvari taj cilj. Shvatio sam da smo oboje bili u krivu. Ja nisam trebao čekati kraj godine da razgovaramo o napretku, a on je trebao poduzeti inicijativu da me obavijesti o toj situaciji. Kao rezultat toga, počeo sam održavati mjesečne sastanke jedan-na-jedan sa svim članovima svog tima kako bih stekao uvid u njihove aktivnosti i napredak u odnosu na ciljeve. Čini se da je to doprinijelo da svi rade prema očekivanjima.“</i>
7.3.	Nadziranje rada i rezultata zaposlenih Nadzire rad zaposlenih i poziva ih na odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata. Navedite nam primjer rješavanja problema lošeg radnog učinka. Kako ste pristupili problemu? S kakvim osjetljivim političkim/osobnim pitanjima ste se morali suočiti? Kakvi su bili rezultati? Kada se osvrnete na to, da li biste postupili drugačije?
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Dok sam vodila finansijski ured, Sanja je bila zaposlena kao privremena računovotkinja. Počela je raditi preko agencije i redovno je bila angažirana. Za to vrijeme je vrijedno radila i nikad nije bila odsutna ili kasnila na posao, a radila je uredno i precizno. Bila je tiha osoba, koja je dosta vremena provodila sama i nije mnogo komunicirala s drugima. Saznala sam da živi u kući sa starim roditeljima. Ona nije pričala mnogo o svom privatnom životu. Nakon nekoliko tjedana ponuđen joj je stalni posao i činilo se da sve ide dobro prvih nekoliko mjeseci. Međutim, nakon toga, u periodu od nekoliko tjedana došlo je do oscilacija u njenom radnom učinku. Ponekad je danima radila dobro, a ponekad se činilo kao da je u nekoj zemlji snova. Počela je praviti greške i često joj je trebalo skretati pažnju da se prihvati posla. Također je zakasnila na posao dva puta u jednom mjesecu. Odlučila sam porazgovarati s njom u četiri oka. Objasnila sam joj svoju zabrinutost i istakla kako njen nezadovoljavajući učinak utječe na rad odjela. Ona je priznala da ima problema, ali nije objasnila koji su razlozi za to usprkos mojim ponovljenim upitima. Samo je obećala da će poboljšati svoj učinak i rekla da me neće opet iznevjeriti. Onda sam jasno navela koja su moja očekivanja i standardi i dogovorili smo se da za mjesec dana ponovno sagledamo situaciju. Ona se poboljšala, ali nakon dva tjedna došla je do mene i objasnila da je njen otac teško bolestan i da je u bolnici. Napravili smo dogovor kako da uskladi svoje poslovne obaveze s porodičnim. Nakon dva mjeseca njen otac se oporavio. Od tada Sanja dobro radi.“</i>

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

Kompetencija		Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
8.0.	RAZVOJ ZAPOSLENIH <i>Doprinosi razvoju zaposlenih kako bi poboljšali radne rezultate i dosegнули svoj potencijal.</i>	Koje strategije primjenjujete za identificiranje i njegovanje talenata u Vašoj organizaciji? Kako osiguravate da osoblje s potencijalom bude identificirano i kako omogućavate njihov razvoj? Kako je to koristilo Vašoj organizaciji? Opišite nam kako ste upravljali razvojem drugih.
8.1.	Utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih Utvrđuje potrebe za obukom zaposlenih i poduzima mjere kako bi te potrebe bile zadovoljene primjenom različitih metoda usavršavanja.	Opišite nam kako upravljate razvojem drugih. Jeste li ikada otkrili da Vaše osoblje/tim nisu zadovoljili vaše standarde? Što ste učinili s tim u vezi? Kada?
Primjeri dobrih odgovora <i>„Kada sam preuzeo svoj sadašnji tim, kroz proces ‘brainstorminga’ smo dogovorili standarde našeg tima. Ubrzo je postalo očito da su dva člana tima imala poteškoća u ispunjavanju zahtjeva posla. Imao sam razgovor jedan-na-jedan sa svakim od njih. Kod prvog (Aleksandra), činilo se da je problem u lošem ličnom planiranju, samoorganiziranosti i upravljanju vremenom. Kod drugog (Igor), problem je bio nedostatak samopouzdanja da poduzme određeni tehnički proces. Dogovorio sam kurs o upravljanju vremenom za Aleksandra. Za Igora sam lično držao coaching sesije jedan-na-jedan sve dok nije osjetio da može poduzeti proces bez nadzora. Oboje sada vrlo dobro rade i zadovoljavaju radne standarde.“</i>		
8.2.	Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih Prepoznaje talente i potencijale zaposlenih i sastavlja planove usavršavanja u svrhu ostvarenja njihovih punih potencijala.	Koje strategije primjenjujete za identificiranje i njegovanje talenata u Vašoj organizaciji? Kako osiguravate da osoblje s potencijalom bude prepoznato i omogućiti im se razvoj? Kako je to koristilo Vašoj organizaciji? Opišite nam kako upravljate razvojem drugih.
Primjeri dobrih odgovora <i>„Ja redovno obilazim zaposlenike i ostvarujem blisku interakciju s njima da ih bolje upoznam i vidim kako ljudi rade i na kojem nivou. To mi je pomoglo da primijetim da jedan od članova mog tima ima izrazit talent za oblast IT-a i računarstva. Bila sam istinski impresionirana nekima od prijedloga u vezi s analizom podataka. Spomenula sam to za vrijeme godišnje procjene njegovog učinka i razgovarali smo o tomu kako bi razvoj njegovih vještina mogao još više pomoći odjelu. Pomogla sam mu da krene na postdiplomski program za stjecanje diplome iz računarstva. Njegov nivo motivacije je također znatno porastao.“</i>		

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

Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
9.0. STRATEŠKO USMJERAVANJE <i>Određivanje strateškog pravca organizacije kao odgovor na potrebe vlade i građana i osiguravanje njegove primjene.</i>	Navedite primjer u kojem ste trebali steći podršku aktera u implementaciji strateške odluke koja je potencijalno mogla biti kontroverzna. Kako ste postupili s primjedbama? Kako ste pridobili ostale? S kakvim ste se osjetljivim političkim/osobnim pitanjima morali suočiti? Kakvi su bili rezultati?
9.1. Strateško planiranje Izrađuje strateške planove kojima se osigurava uspješnost organizacije u budućem radu.	Koje ideje ste razvili i proveli tako da su dugoročno utjecale na strateški razvoj Vaše organizacije? Koji su bili izazovi? Kakav je bio utjecaj na Vaše organizacijske strategije? Kako ste procijenili dugoročnu efikasnost tih strategija? Opišite priliku u kojoj ste trebali razviti strategije kako biste proveli značajnu organizacijsku promjenu. Što ste htjeli postići? Kako ste pristupili planiranju? Kako ste konzultirali i uključili relevantne ljude? Kakvi su bili rezultati? Ako biste to radili ponovno, što biste uradili drugačije? Opišite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera vaše organizacije.
Primjeri dobrih odgovora <i>„Bio sam direktor Agencije za promociju investicija (API). Ministar je odlučio da se naša agencija treba spojiti s Agencijom za mala i srednja poduzeća (AMSP). Od mene je traženo da vodim proces spajanja. Prvo sam se konzultirao sa šefom AMSP-a, a potom i sa svim ostalim akterima: klijentima, zaposlenima, međunarodnim darivateljima, kao i pravnim stručnjacima, u vezi s mogućim efektima i posljedicama ove promjene. Svi su bili oduševljeni osim zaposlenika koji su bili zabrinuti da bi mogli ostati bez posla ili da će, u najmanju ruku, morati promijeniti posao. Uz suglasnost ministra, dao sam im uvjerenja da će ostati zaposleni u državnoj službi i da će svi imati odgovarajuću obuku za nove odgovornosti. Onda sam osnovao Zajednički upravni odbor s ciljem da prati uspostavu nove strukture. Svi akteri su bili zastupljeni kroz učešće predstavnika zaposlenika s različitih nivoa iz obje agencije. Prijelaz sa stare na novu strukturu je potrajao šest mjeseci, ali je ta promjena prošla prilično glatko. Najveća kašnjenja su bila uzrokovana pravnim pitanjima. Ukoliko bih trebao ovako nešto opet raditi, definitivno bih se prvo konzultirao s pravnim stručnjacima.“</i>	

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

9.5.	Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima Gradi djelotvoran upravljački tim koji ujedinjuje organizaciju u radu.	Opišite nam situaciju u kojoj ste se suočili s oklijevanjem upravljačkog tima da prihvati smjer koji ste odredili. Navedite nam primjer kako ste poboljšali efikasnost Vašeg upravljačkog tima u vođenju organizacije.
	Primjeri dobrih odgovora <i>„Jednom godišnje posvetim jedan od sastanaka našeg upravljačkog tima (UT) analiziranju koliko smo mi učinkoviti kao UT. To radimo tako što svatko od nas ponaosob sjeda na takozvanu ‘vruću stolicu’. Ostali članovi tima onda toj osobi daju tri vrste povratnih informacija: 1. Jedna stvar koju bismo željeli da ta osoba više radi (pozitivan doprinos); 2. Jedna stvar koju bismo željeli da ta osoba manje radi (aktivnosti koje nisu od pomoći, odnosno nefunkcionalne aktivnosti/vrste ponašanja); 3. Jedna stvar na kojoj bih želio da radimo zajedno (suradnja). Osobi koja sjedi na ‘vrućoj stolici’ nije dozvoljeno braniti se. Ona mora samo zahvaliti svojim kolegama za povratne informacije s njihove strane. Na toj osobi je da odluči što će uraditi po pitanju tih povratnih informacija. Većina reagira tako što poduzme korektivne i pozitivne mjere. U početku su članovi UT-a na ovaj pristup gledali s dozom nepovjerenja, ali sada se pokazalo da je zaista djelotvoran i svi ga smatraju vrlo korisnim.“</i>	



Priručnik

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

NIRAS

Projekat implementira