

PRIRUČNIK

KOMPETENCIJE ZA STARJEŠINE ORGANA  
UPRAVE I LICA IZ KATEGORIJE VISOKI  
RUKOVODNI KADAR

Podgorica, 2019

PRIRUČNIK  
KOMPETENCIJE ZA STARJEŠINE ORGANA UPRAVE  
I LICA IZ KATEGORIJE VISOKI RUKOVODNI KADAR

*Izdavač*  
Uprava za kadrove

*Urednik*  
Svetlana Vuković

*Autori*  
Nebojša Andrić, stručni konsultant  
zaposleni u Upravi za kadrove

*Lektor*  
Ana Janković

*Dizajn i priprema za štampu*  
"KNB Print" DOO, Podgorica  
Lidija Savković

*Štampa*  
DPC, Podgorica

*Tiraž*  
500 primjeraka

UPRAVA ZA KADROVE  
Jovana Tomaševića 2A  
81 000 Podgorica, Crna Gora  
[www.uzk.gov.me](http://www.uzk.gov.me)

## SADRŽAJ

Uvodna riječ	7
Uloga Uprave za kadrove	8
Normativni i institucijski okvir	9
<b>1 POJAM KOMPETENCIJA</b>	<b>12</b>
1.1 Šta su to kompetencije?	12
1.2 Šta je kompetentnost?	13
1.3 Šta su kompetencije zaposlenih?	13
<b>2 OKVIR KOMPETENCIJA</b>	<b>16</b>
2.1 Liderstvo	17
2.1.1 Procjena kompetencije - liderstvo	17
2.1.2 Pozitivni i negativni indikatori za lakše sagledavanje kompetencije - liderstvo	19
2.1.3 Pitanja koja se mogu postaviti kandidatu	20
2.2 Orijentisanost na rezultate	21
2.2.1 Procjena kompetencije - orijentisanost na rezultate	21
2.2.2 Pozitivni i negativni indikatori za lakše sagledavanje kompetencije - orijentisanost na rezultate	22
2.2.3 Pitanja koja se mogu postaviti kandidatu	23
2.3 Saradnja	24
2.3.1 Procjena kompetencije - saradnja	24
2.3.2 Pozitivni i negativni indikatori za lakše sagledavanje kompetencije - saradnja	25
2.3.3 Pitanja koja se mogu postaviti kandidatu	26
2.4 Komunikacija	27
2.4.1 Procjena kompetencije - komunikacija	27
2.4.2 Pozitivni i negativni indikatori za lakše sagledavanje kompetencije - komunikacija	29
2.4.3 Pitanja koja se mogu postaviti kandidatu	30
2.5 Inovativnost	31
2.5.1 Procjena kompetencije - inovativnost	31

2.5.2 Pozitivni i negativni indikatori za lakše sagledavanje kompetencije - inovativnost	32
2.5.3 Pitanja koja se mogu postaviti kandidatu	33
<b>3 POSTUPAK PROVJERE ZA STARJEŠINE ORGANA UPRAVE I LICA IZ KATEGORIJE VISOKOG RUKOVODNOG KADRA</b>	<b>36</b>
3.1 Provjera kandidata	36
3.1.1 Testiranje u pisanoj formi	36
3.1.1.1 Tabele za ocjenjivanje pisanog rada	38
3.1.1.2 Obrazac za ocjenjivanje pisanog rada	41
3.1.2 Strukturirani intervju	42
3.1.2.1 Tabele za bodovanje kompetencija	43
3.1.2.2 Obrazac za ocjenjivanje kompetencija	48
3.2 Komisija za provjeru sposobnosti	49
3.2.1 Zadaci članova komisije	49
3.2.2 Vođenje intervjua	50
3.2.3 Mogući izazovi u radu komisije	50
3.2.4 Sačinjavanje izvještaja	51





## UVODNA RIJEČ

Imajući u vidu savremene tendencije u reformi javne uprave i dalji razvoj i unapređenje službeničkog sistema u skladu sa evropskim standardima, odabir pravih kadrova predstavlja jedan od ključnih faktora u izgradnji DOBRE UPRAVE, uprave koja kreira i sprovodi javne politike u interesu svih građana i opšteg prosperiteta društva.

Savremena uprava podrazumijeva proces zapošljavanja koji je zasnovan na jedinstvenim principima i jednakim šansama za sve one koji svoj radni angažman vide u javnoj službi. Upravljanje procesom zapošljavanja je veoma značajan dio strateškog opredjeljenja uspostavljanja cjelovitog pristupa upravljanjem ljudskim resursima. Jedan od ključnih faktora uspješnosti javne uprave je ljudski kapital koji je nosilac procesa rada i razvoja svakog organa i institucije. Zapošljavanje kvalitetnih kadrova i njihovo zadržavanje u javnoj upravi je veliki izazov.

Utvrdjivanje Okvira kompetencija u postupku selekcije i zapošljavanja podržava se jačanje administrativnih kapaciteta i dalja profesionalizacija i depolitizacija javne uprave i utiče na rezultate rada zaposlenih, lični razvoj kao i dalju karijeru i napredovanje u javnoj službi.

Svrha ovog Priručnika je da se učesnicima u postupku selekcije daju smjernice za profesionalno vođenje postupka, omogućiti unapređenje ličnih znanja i vještina i pomogne u selekciji i odabiru budućih kadrova u javnim službama.

U izradi priručnika, pored zaposlenih Uprave za kadrove, veliki doprinos dali su eksperti British Council-a kao i gospodin Nebojša Andrić, ekspert iz Republike Srbije, koji su kroz radionice i treninge prenijeli svoja znanja i iskustva učesnicima i dali dobru osnovu za implementaciju ovog instrumenta u postupku zapošljavanja na čemu im se posebno zahvaljujem.

Priručnik je namijenjen svim učesnicima u postupku selekcije i to starješinama organa, neposrednim rukovodiocima, službenicima u službama za ljudske resurse i nezavisnim stručnjacima.

Iskreno se nadam, da će Priručnik ispuniti naša očekivanja u pogledu profesionalnog, odgovornog i transparentnog postupka zapošljavanja u javnoj upravi.

Direktorica  
Svetlana Vuković

## ULOGA UPRAVE ZA KADROVE

Uprava za kadrove je samostalni organ državne uprave. Osnovana je 2004. godine, Uredbom o organizaciji i načinu rada organa državne uprave, kao centralni organ za upravljanje kadrovima.

Uprava za kadrove ima ulogu da, između ostalog, podržava reformu javne uprave, vodeći se osnovnim principima obuhvaćenim strategijom reforme javne uprave. Postavljajući uslove za profesionalnu državnu upravu, ovaj organ ima cilj da bude moderan servis i inicijator promjena u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Stvaranje profesionalne, depolitizovane i servisno orijentisane uprave, sposobne da pruži kvalitetne i pravovremene usluge građanima i institucijama Crne Gore, jačanje povjerenja građana, obezbjeđivanjem kvalitetnih usluga, poboljšanjem sistema upravljanja ljudskim resursima i stepena stručne osposobljenosti kadrova koji rade u državnim organima, predstavljaju osnovnu viziju Uprave za kadrove.

Nadležnosti Uprave za kadrove propisane su Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

Zapošljavanje državnih službenika i namještenika na osnovu merit sistema, uz obezbjeđenje transparentnog izbora zasnovanog na profesionalnim kriterijumima, su vrijednosti kojim se teži u ovoj oblasti.

U Sektoru za postupak oglašavanja i praćenje sprovođenja propisa, između ostalog, vrše se poslovi koji se odnose na objavljivanje javnih konkursa za starješine organa uprave i javnih konkursa za visoki rukovodni kadar, kao i selekcija kandidata prijavljenih na konkurse, primjenom okvira kompetencija.



## NORMATIVNI I INSTITUCIJALNI OKVIR

Zakon o državnim službenicima i namještenicima („Službeni list Crne Gore“, br. 2/18), kojim je predviđeno da provjeru kompetencija, znanja i sposobnosti vrši Komisija za provjeru sposobnosti kandidata i Uredba o kriterijumima i bližem načinu sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za rad u državnim organima („Službeni list Crne Gore“, br. 50/18), kojom su predviđeni kriterijumi i bliži način provjere kandidata u postupku selekcije, predstavljaju osnov za donošenje Priručnika.

Priručnik će koristiti članovima Komisije u postupku selekcije kandidata koji ispunjavaju uslove javnog konkursa za radna mjesta starješina organa i lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra, ali i kandidatima, u cilju što bolje pripreme za provjeru njihovih kompetencija, znanja i sposobnosti u postupku selekcije.

U skladu sa ovim, priručnik će se koristiti prilikom selekcije kandidata za popunu radnih mjesta u organima državne uprave (ministarstva i drugi organi uprave), službi Predsjednika Crne Gore, Skupštine Crne Gore, Vlade Crne Gore, kao i pravnim licima na koje se primjenjuje Zakon o državnim službenicima i namještenicima (Fondu penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore, Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Fondu rada i Agenciji za mirno rješavanje radnih sporova) kao i u drugim organima, regulatornim i nezavisnim tijelima, ako je to propisano posebnim zakonom.

Priručnik će se koristiti i u postupku selekcije kandidata za popunu radnih mjesta starješina organa i lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra u organima lokalne uprave, imajući u vidu primjenu Zakona o državnim službenicima i namještenicima na lokalnom nivou.



1

## POJAM KOMPETENCIJA



## 1.

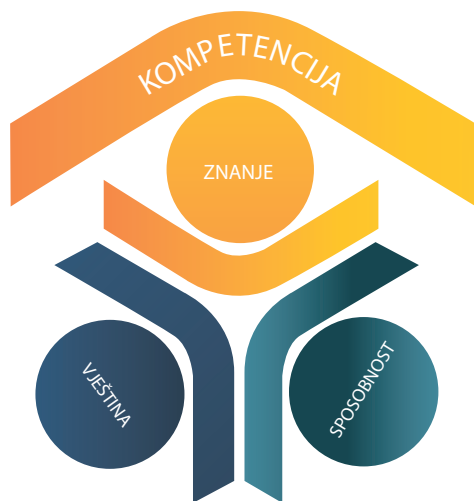
## POJAM KOMPETENCIJA

Neprocjenjiva je važnost uloge javne uprave u funkcionisanju svakog društva. Uprava ostvaruje javni interes tako što kreira i sprovodi javne politike kojima uređuje sve oblasti društva. Kvalitet života građana, racionalno i ekonomično upravljanje javnim sredstvima, poslovno okruženje, zakonitost i pravna sigurnost u direktnoj, neraskidivoj vezi su sa radom uprave. Samo efikasna, depolitizovana, profesionalna javna uprava koja primjenjuje standarde i koja je usmjerena ka građanima može uspješno da stvara preduslove za ekonomski i svaki drugi napredak našeg društva. Zato je i odgovornost javne uprave neprocjenjiva. Javna uprava mora da bude dinamična, da jača odgovornost zaposlenih, posebno visoko rangiranih, da stalno povećava efikasnost, privlači i zadržava zaposlene.

Najveću odgovornost u svemu pomenutom imaju zaposleni koji upravljaju i rukovode u upravi – starješine organe uprave i visoki rukovodni kadar. Od njihovih kompetencija, vrijednosti za koje se zalažu, znanja, vještina, profesionalnog iskustva, ali i ambicija i motivacije zavisi uspješnost javne uprave. **Samim tim velika je i odgovornost ljudi u komisijama koje će birati rukovodioce jer će birati one koji će upravljati i donositi odluke i direktno uređivati život građana Crne Gore. Članovi komisije imaju obavezu da na najbolji mogući način procijene, prije svega, kompetencije kandidata za rukovodeće pozicije.** No, to ne znači da treba da se ograniče samo na **kompetencije** jer one posmatrane izolovano neće dati pravu sliku o kandidatu. Zato je važno da se obrati pažnja i na ostale pomenute segmente – vrijednosti, znanje, vještine, profesionalno iskustvo i motivaciju za rad na poziciji za koju je kandidat konkurisao.

## 1.1 ŠTA SU TO KOMPETENCIJE?

Kompetencije predstavljaju skup znanja, sposobnosti i vještina koje su neophodne za obavljanje poslova radnog mjesta. **Evropska fondacija za obuku definisala je kompetenciju kao sposobnost da se zadovolje zahtjevi radnog mesta i specifični radni zadaci.** Kompetentnost je sposobnost da se primijene znanja, vještine i stavovi prema poslu u realnom radnom okruženju da bi se dostigli predviđeni rezultati.



## 1.2 ŠTA JE KOMPETENTNOST?

Kompetentnost je sposobnost da se ispune zahtjevi posla, odnosno da se razumije zahtjev i da se u odnosu na taj zahtjev postupi razumno.

Kompetentnost potiče od latinske riječi „competens“ koja znači nadležan ili mjerodavan, formalno ili stvarno osposobljen (kompetentan) za neki posao.<sup>1</sup>

Biti kompetentan znači razumjeti situaciju na pravi način, imati odgovarajuće sposobnosti i znati kako upotrijebiti te sposobnosti.

## 1.3 ŠTA SU KOMPETENCIJE ZAPOSLENIH?

Kompetencije zaposlenih predstavljaju **skup znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih koje su im potrebne da bi na pravi način obavljali svoje poslove**. Kompetencije zaposlenih predstavljaju svojevrsnu nevidljivu imovinu svake uspješne javne uprave. Upravljanje kompetencijama zaposlenih je jedan od najvažnijih poslova straješina organa uprave i lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra, i u direktnoj vezi je sa uspjehom u radu. U skladu sa tim važno je razvijati kompetencije zaposlenih. To je kontinuiran, svakodnevni proces usklađivanja kompetencija zaposlenih sa zahtjevima radnog mjesta i sa ličnim potrebama zaposlenih. Za procjenu kompetencija zaposlenih koriste se: analiza radne biografije, razgovor, pisani rad. Poštujući važeći proces koji je predviđen pozitivnim propisima na koji se poziva ovaj priručnik posebno je važno pažljivo saslušati dio u kojem kandidat prezentuje svoj program i viziju rada kolektiva za čije upravljanje se kandiduje. Iz tog dijela članovi komisije mogu dosta saznati i

1 <https://velikirecnik.com>

postaviti ključna konkretna pitanja. Odgovori na ta pitanja se odnose na: vrijednosti za koje se zalaže kandidat, znanje, vještine, profesionalno iskustvo, ambiciju i motivaciju kandidata. Potom se postavljaju pitanja za svaku kompetenciju posebno.

S obzirom na to da se radi o kandidatima za rukovodeća radna mjesta posebno bi trebalo obratiti pažnju na spremnost kandidata da razvija kompetencije zaposlenih kojima želi da upravlja. Tu spremnost treba provjeriti direktnim pitanjem. Na prvi pogled upravljanje kompetencijama zaposlenih može da se podvede pod kompetenciju liderstva, ali svijest o značaju razvoja kompetencija – znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih kojima će upravljati je preduslov uspješnog rukovođenja pa samim tim i preduslov uspješne javne uprave. Ta svijest i spremnost da razvija kompetencije zaposlenih prožima sve kompetencije samog kandidata, i na ovo komisija treba da obrati posebnu pažnju jer on tako pokazuje da je spreman na dobru saradnju, kvalitetnu komunikaciju sa zaposlenima, inovativnost i da je usmjeren na rezultate. Samo ako stalno razvija tim koji vodi, rukovodilac i sam može biti uspješan, može da unaprijedi segment javne uprave kojim rukovodi i doprinese dobrim rezultatima cjelokupne javne uprave. Nijedan rukovodilac neće biti uspješan ako razvija samo svoje kompetencije.

2

## OKVIR KOMPETENCIJA



## 2.

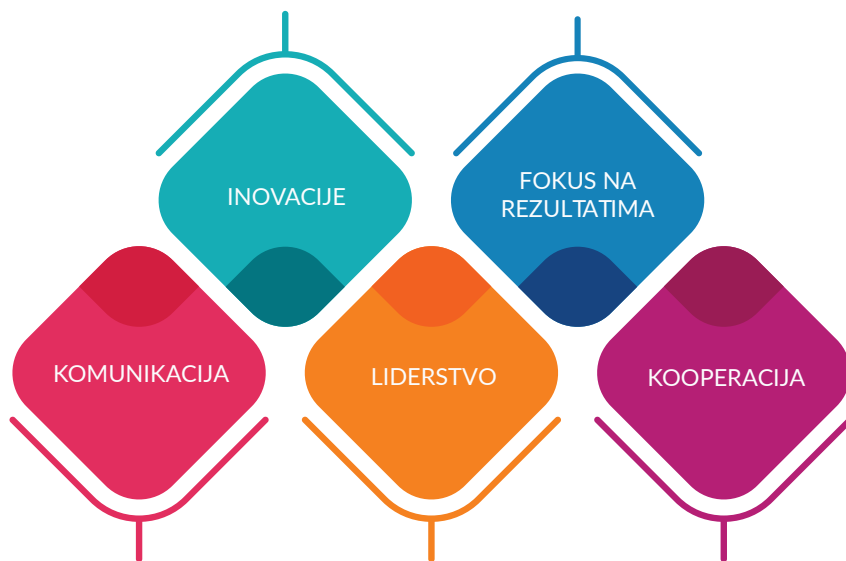
## OKVIR KOMPETENCIJA

Okvir kompetencija je struktura koja postavlja i definiše svaku pojedinačnu kompetenciju koju pojedinac koji radi u organizaciji ili dijelu organizacije mora da posjeduje. Kompetencije pokazuju kako ljudi rade svoj posao, kako primjenjuju znanje, vještine, kako upravljaju.

**To je skup ponašanja neophodnih za efikasan rad i upravljanje. Kompetencije su ponašanja neophodna da bi se poslovi obavljali uspješno.**

**Okvir kompetencija** nam pomaže da poboljšamo odabir kandidata, dođemo do što kvalitetnijih lidera koji će na pravi način upravljati i učiniti upravu efikasnijom. Krajnji ishod rada uspješne uprave je uređeno društvo u kojem građani rade, posluju, ostvaruju svoja prava – kvalitetno žive.

**Cilj primjene Okvira kompetencija** je da se pruži podrška procesu selekcije i zapošljavanja visokih rukovodilaca i njihovom profesionalnom razvoju tako da se obezbijedi dalja profesionalizacija ove kategorije državnih službenika i na taj način doprinese postizanju strateških ciljeva. Okvir kompetencija može da se koristiti i u procesu evaluacije i ocjenjivanja državnih službenika.



## OKVIR KOMPETENCIJA

za starješinu organa uprave i visoki rukovodni kadar u državnoj upravi



## 2.1 LIDERSTVO



*„Liderstvo je jedna od najviše analiziranih, a najmanje shvaćenih pojava na zemlji.“*

James McGregor Burns

Sposobnost definisanja efikasne strtegije, kreiranje i saopštavanje vizije na jasan način, posvećenost ostvarivanju ciljeva, motivisanje timova za ostvarivanje zadataka, donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti za donijete odluke.

### 2.1.1 PROCJENA KOMPETENCIJE - LIDERSTVO

Liderstvo je proces uticaja na druge ljude kako bi oni radili na ostvarivanju zajedničkih ciljeva organizacije. Uspješnije je liderstvo koje se zasniva na podsticanju, a ne na kritikovanju. Efikasnije je liderstvo koje je usmjereno na rješavanje problema, a ne na svaljivanje krivice. Članovi komisije, na osnovu rada koji prilažu i predstavljaju kandidati i na osnovu strukturiranog intervjua tokom kojeg postavljaju pitanja predložena ovim priručnikom, procjenjuju **da li kandidat ima liderske sposobnosti i osobine.**

Članovi komisije kod kandidata treba da prepoznaju energiju, želju za dokazivanjem, pozitivnu ambicioznost, izdržljivost i inicijativu. Rad koji kandidati prezentuju treba da sadrži ideju o budućem željenom stanju organa kojim želi da upravlja. To je još jedan dokaz liderske kompetencije. U liderske osobine spadaju i pouzdanost, građenje poverenja kod saradnika, otvorenost i samostalnost. Treba dobro procijeniti da li kandidat ima želju da djeluje na druge kako bi se ostvarili postavljeni zajednički ciljevi. Kandidati treba da imaju pomenutu sposob-

nost uticaja, a uticaj je djelovanje lidera na razvijanje povjerenja i entuzijazma među ljudima u timu ili organizaciji tako da oni mogu na pravi način da iskažu svoje kapacitete.

U liderske osobine koje kandidati treba da pokažu kroz proces selekcije spadaju i vjerovanje u sopstvene sposobnosti i sposobnost dobrog opažanja. Liderska kompetencija pretpostavlja odlično poznavanje rada organa kojim želi da upravlja i oblasti rada organa, što bi jasno moglo da se prepozna iz rada koji kandidat prilaže. Neophodna je i da kreativnost bude jasno naglašena u radu.

Komisija treba da prepozna da li kandidat umije i može da pomogne ljudima da shvate smisao potrebe za promjenama. Do toga se dolazi kroz analizu rada koji kandidat prilaže i prezentuje i kroz pitanja predviđena za ovu kompetenciju. Komisija treba da spozna da li kandidat umije da motiviše ljude, da podstiče pozitivnu komunikaciju, da cijeni i ohrabruje timski rad, da održava dobre međuljudske odnose i ponaša se moralno. Njegove riječi treba da budu u skladu sa njegovim djelima. Važno je da, pored vizije koju predstavlja u radu, ima i plan za realizaciju te vizije. Pored toga važno je i da poznaje moderne tehnologije. Lider je odgovoran za takvu raspodjelu poslova, na način da svako dobije zadatak koji najviše odgovara sposobnostima i ličnosti svakog pojedinca. Naravno, da je teško za vrijeme koje je na raspolaganju komisiji spoznati sve liderske sposobnosti i osobine, ali je neophodno utvrditi ih što više. U tom kontekstu važno je da komisija prepozna da li kandidat pravi razliku između šefa i lidera. Da li mu je jasno da šef primorava, a lider vodi ljude, da šef samo zna ko je kriv za problem, a lider zna kako da riješi problem, da šef zna kako bi nešto trebalo uraditi, a lider zna to da radi. Kod kandidata treba prepoznati sposobnost da lako radi sa ljudima, da umije da bude i timski igrač, sposobnost da sagleda cjelokupnu situaciju, da je spreman da rizikuje, da doživi neuspjeh i da može da traži od ljudi da krenu u novom smjeru koji je predvidio u svojoj viziji razvoja organa kojim želi da upravlja.

## 2.1.2 POZITIVNI I NEGATIVNI INDIKATORI ZA LAKŠE SAGLEDAVANJE KOMPETENCIJE - LIDERSTVO



### POZITIVNI INDIKATORI

- » Kreira viziju i efektivne strategije
- » Prenosi viziju jasno na inspirativan način
- » Prati klimu u radnom okruženju na sistematičan način i inicira neophodne promjene na proaktivan način
- » Kreira organizacionu kulturu
- » Komunicira jasno
- » Služi kao uzor drugima, demonstrira profesionalnu posvećenost i vjeru u uspjeh
- » Gradi i motiviše timove u cilju ostvarivanja zajedničkih ciljeva
- » Donosi odluke u skladu sa strategijama i preuzima odgovornost za konačnu odluku
- » Stvara nove lidere
- » Ima plan - fleksibilan prilagodljiv promenama
- » Koristi se svim dostupnim, pomoćnim sredstvima i tehnologijama onima od kojih traži da ostvare zadatak
- » Nagrađuje nakon dobrih rezultata



### NEGATIVNI INDIKATORI

- » Nije u mogućnosti da kreira jasnu stratešku viziju organizacije
- » Preokupiran je sopstvenim potrebama umjesto potreba zaposlenih
- » Ne komunicira jasno
- » Netolerantan je za potrebe drugih zaposlenih
- » Ponaša se agresivno i bez tolerancije kada drugi saopštavaju rezultate
- » Nema plan vidljiv saradnicima
- » Ne prenosi znanje
- » Ne stvara nove lidere
- » Ne poznaje tehnologiju neophodnu za rad
- » Neodlučan
- » Ne umije da motiviše članove tima
- » Ne cijeni napor zaposlenih
- » Ne umije da nagradi

## 2.1.3 PITANJA KOJA SE MOGU POSTAVITI KANDIDATU

1

Na koji način želite da djelujete na saradnike kako biste ostvarili ciljeve koje ste postavili u svom radu?

3

Da li smatrate da saradnicima treba da pomognete u ostvarivanju njihovih zadataka radi ostvarivanja postavljenih ciljeva?

5

Da li pravite razliku između šefa i lidera?

7

Opišite situaciju u kojoj ste kod članova tima izazvali povjerenje i poštovanje. Kako ste to postigli i kako ste uspjeli da efekti postupka budu trajni?

9

Opišite situaciju kada ste morali da motivišete zaposlene da se obaveze završe u planiranom roku? Kako ste to činili?

2

Kako definišete uticaj na saradnike?

4

Da li mislite da treba sami da donosite odluke bez konsultacija sa saradnicima?

6

Dajte primjer kada ste morali da utičete na odluku nadređenog ili partnera i kako ste to uradili?

8

Recite nešto o slučaju kada ste morali da prezentujete neku negativnu strategiju.

## 2.2 ORIJENTISANOST NA REZULTATE

### ORIJENTISANOST NA REZULTATE

Sposoban da na svim nivoima sprovede aktivnosti usklađene sa planom rada, da sve aktivnosti rasporedi na resurse u skladu sa prioritetima, da prati ostvarenje ciljeva u skladu sa rokovima i preuzima odgovornost za nadgledanje na svim nivoima.

#### 2.2.1 PROCJENA KOMPETENCIJE - ORIJENTISANOST NA REZULTATE

U pisanom radu treba prikazati **plan aktivnosti i odrediti prioritete**. Kako kandidat planira i kako određuje prioritete vidi se iz priloženog pisanog rada i njegove usmene prezentacije. Ciljevi koje kandidat postavi u svom pisanom radu, a kojima hoće da unaprijedi rad organa, trebalo bi da budu mjerljivi, ostvarljivi, dostižni, realni i oročeni. Veoma je važno da kandidati u svom radu predvide indikatore kojima bi se mjerilo ostvarenje ciljeva, preciznije, indikatore kojima bi se mjerili rezultati.

**Orijentisanost na rezultate** znači da kandidat teži unapređenju rada organa kojim kandidat želi da upravlja kao visoko rangirani kadar. Rezultati koje bi organ kojim bi kandidat rukovodio, postigao treba da budu lako uporedivi sa stanjem u organu u trenutku izbora rukovodioca. Kandidat bi trebalo u svom pisanom radu da naglasi kako bi mjerio napredak i u kojoj mjeri bi organ bio unaprijeđen nakon postizanja tih rezultata. Bilo bi dobro da kandidat u svom radu kada govori o rezultatima navede i izvore verifikacije tih rezultata odnosno koji organ bi u toj oblasti mogao da potvrdi da je postignut pozitivan rezultat, da su ostvareni ciljevi i napravljen napredak u radu.

Kandidati bi trebalo da znaju da aktivnosti rasporede u četiri kategorije: 1. Važno – nije hitno; 2. Važno – hitno; 3. Nije važno – hitno; 4. Nije važno – nije hitno.

Resurse raspoređuju poštujući oba kriterijuma, i važnost i hitnost. Imajući u vidu ova kompetencija podrazumijeva nadgledanje na svim nivoima kandidat bi trebalo da zna kako da uvede sistem periodičnog izvještavanja da bi pratio ostvarenje plana rada, realizaciju aktivnosti, utrošak resursa i rezultate. Pored toga trebalo bi da ima jasnu ideju o tome kako procjenjuje rezultate i na koji način nagrađuje postignute rezultate zaposlenih. Veoma je važno da zna da će njegove kompetencije doći više do izražaja ukoliko njegov tim ima rezultate. Nagrade motivišu ljude pa je zato važno da kriterijumi za nagrađivanje budu unaprijed svima poznati.

## 2.2.2 POZITIVNI I NEGATIVNI INDIKATORI ZA LAKŠE SAGLEDAVANJE KOMPETENCIJE - ORIJENTISANOST NA REZULTATE



### POZITIVNI INDIKATORI

- » Prevodi viziju i strategiju u operativna dokumenta i izvodljive akcije
- » Jasno definiše ciljeve i očekivane rezultate i adekvatno mjeri učinak u odnosu na cilj
- » Utvrđuje prioritete uključujući vrijeme i resurse
- » Nalazi i osmišljava načine da izmjeri učinak u odnosu na postavljene ciljeve
- » Radi efikasno, ostaje čvrsto posvećen ciljevima uprkos preprekama i problemima
- » Prati napredak, provjerava i verifikuje rokove, interveniše i pruža podršku po potrebi
- » Preuzima odgovornost, donosi teške i nepopularne odluke
- » Raspoređuje ljudske resurse i definiše prioritete



### NEGATIVNI INDIKATORI

- » Nije u stanju da kreira aktivnosti u skladu sa planom
- » Nedovoljno se trudi da na adekvatan način rasporedi ljudske resurse
- » Nema sposobnost strategijskog planiranja i određivanja prioriteta
- » Ne umije da postavi i definiše ciljeve
- » Zanimaruje rokove, ne prati rad zaposlenih
- » Ne mjeri ili se vrlo malo trudi da izmeri učinak

## 2.2.3 PITANJA KOJA SE MOGU POSTAVITI KANDIDATU

1

Na koji način i na osnovu kojih parametara određujete prioritete?

3

Opišite situaciju kada ste morali da realizujete jednu aktivnost u veoma kratkom roku.

5

Dajte neki primjer kada ste morali da izmjerite učinak u odnosu na postavljeni cilj. Kako mjerite rezultate?

7

Recite nešto o tome kada ste morali da napravite izmjene npr. da revidirate Akcioni plan i da o tome obavijestite starješinu .

9

Opišite situaciju u kojoj ste od nadređenog dobili nejasne smjernice za obavljanje radnog zadatka. Kako ste reagovali i kakav je bio ishod?

2

Opišite situaciju kada ste morali da realizujete više različitih aktivnosti, a rokovi su bili kratki. Kako ste tada odredili prioritete?

4

Opišite situaciju kada ste vršili monitoring ispunjavanja ključnih rezultata vašeg odjeljenja i shvatili da ne možete da realizujete važnu aktivnost na vrijeme, šta ste uradili?

6

Dajte primjer kada ste tokom realizacije shvatili da su ciljevi loše definisani i šta ste u vezi sa tim preduzeli?

8

Kako ste riješili situaciju u kojoj je tokom realizacije ciljeva došlo do nepredviđenih okolnosti?

10

Navedite primjer situacije u kojoj ste bili u prilici da ocijenite svoje saradnike .

## 2.3 SARADNJA

### SARADNJA



Sposoban da na svim nivoima sarađuje sa inernim i eksternim partnerima, uz uvažavanje i prihvatanje različitih mišljenja, podsticanje timskog rada, davanje i prihvatanje povratnih informacija.

#### 2.3.1 PROCJENA KOMPETENCIJE - SARADNJA

Potrebno je uočiti sposobnost kandidata da na svim nivoima sarađuje sa internim i eksternim partnerima, uz uvažavanje i prihvatanje različitih mišljenja, podsticanje timskog rada, davanje i prihvatanje povratnih informacija.

Iz odgovora kandidata na pitanja koja mu postavljate treba da shvatite da li lako uspostavlja odnose sa drugim ljudima, da li umije da podstiče dvosmjernu komunikaciju ili samo daje zadatke. Tokom razgovora sa kandidatom treba da uočite da li umije aktivno da sluša. Saradnja podrazumijeva da rukovodilac umije da iznosi mišljenje ne izazivajući konflikte, a ako se to i desi da umije konstruktivno da rješava takve situacije.

Ubjedljivost kandidata čak i tokom intevjua treba da je zasnovana na argumentima. Visoko rangirani kadrovi bi trebalo da su sposobni da rade u multietničkom i multikulturalnom okruženju uz razumijevanje i uvažavanje različitosti i da budu sposobni da se suoče sa stresnim situacijama koje su u upravljanju u javnoj upravi uobičajne.

Važno je da kandidat umije da prihvati kritiku što ćete lako uočiti tokom postavljanja pitanja. Budući visoko rangirani kadrovi trebalo bi da poznaju savremene tokove i dobre prakse u upravljanju te je neophodna saradnja sa eksternim partnerima i razvoj kompetencija. Zato je važna spremnost za razmjenu informacija, analizu i povezivanje informacija iz različitih izvora. Posebno je važno da blagovremeno dijeli informacije sa saradnicima.



## 2.3.2 POZITIVNI I NEGATIVNI INDIKATORI ZA LAKŠE SAGLEDAVANJE KOMPETENCIJE - SARADNJA



## POZITIVNI INDIKATORI

- » Spreman da sarađuje sa saradnicima i partnerima
- » Poštuje i prihvata različita mišljenja
- » Gradi i razvija timove
- » Delegira zaduženja i prepoznaje individualni doprinos članova tima
- » Prenosi informacije
- » Prima informacije
- » Gradi i razvija mreže saradnje sa partnerima, zainteresovanim stranama i ekspertima
- » Zastupa instituciju i njene interese u komunikaciji
- » Nastoji da saradnja sa partnerima bude na obostranu korist u cilju ostvarivanja boljih rezultata organizacije
- » Prihvata mišljenja članova tima
- » Nastoji da uspešno rešava konflikte



## NEGATIVNI INDIKATORI

- » Zanemarivanje odnosa na partnerskom nivou
- » Nedovoljna zainteresovanost za uspešan timski rad
- » Zanemarivanje tuđih mišljenja
- » Nedostatak feed back-a
- » Nezainteresovanost za rešavanje konfliktnih situacija

## 2.3.3 PITANJA KOJA SE MOGU POSTAVITI KANDIDATU

1

Kako dijelite informacije u timu?

3

Opišite situaciju kada ste radili u timu, a vaše mišljenje se nije poklopilo sa ostalima. Kakav je bio rezultat?

5

Opišite situaciju kada ste došli u sukob sa kolegom iz tima. Šta je bio problem? Kako ste riješili tu situaciju? Koji je bio rezultat?

7

Opišite saradnju kada imate velki broj učesnika sa različitim delegiranim zaduženjima, a treba da postignete zajednički cilj?

2

Kako funkcionišete u multietničkom okruženju?

4

Navedite situaciju u kojoj biste se pohvalili saradnjom sa institucijama.

6

Navedite primjer kada ste uspješno iskoristili povratne informacije i došli do pozitivnog iskustva. Na koji način i sa kakvim ishodom?

8

Ako ste nekada u saradnji sa nekim partnerom postigli značajan rezultat na koji način ste taj rezultat promovisali?

## 2.4 KOMUNIKACIJA

### KOMUNIKACIJA



Sposobnost komuniciranja na jasan, precizan i ubjedljiv način prilagođen cilju i grupi; stalna informisanost zasnovana na pouzdanim činjenicama.

#### 2.4.1 PROCJENA KOMPETENCIJE - KOMUNIKACIJA

Komuniciranje prožima sve sfere ljudskog života i predstavlja centralni društveni fenomen. Čovjek je društveno biće i stoga je komunikacija temelj svih međuljudskih odnosa. Komunikacija je u stvari prenošenje informacija. To je takođe i traženje informacija. Ni najsajnija ideja na svijetu neće vrijediti ništa ukoliko je ne prenesete i nekom drugom. Komunikacija je razmjena informacija, znanja, ideja i iskustava.

Komisija treba da prepozna kod kandidata sposobnost da komunicira jasno, precizno i ubjedljivo prilagođeno cilju i grupi, da je spreman da stalno prima informacije, a da informacije budu zasnovane na pouzdanim činjenicama. Dobra komunikacija podrazumijeva odnose zasnovane na uvažavanju, poštovanju i razumijevanju. Kandidat treba da podstiče svoje saradnike da o članovima organizacije govore onako kako bi voljeli da drugi govore o njima. Svađa, ignorisanje ili otvorena netrpeljivost među članovima tima nikako nisu dobra komunikacija.

Iz pisanog rada kandidata i prezentacije pred komisijom trebalo bi da se vidi na koji način on planira da komunicira i interno i eksterno. Ukoliko se to ne vidi iz rada do ovih saznanja komisija treba da dođe kroz intervju. Da bi se reklo da kandidat kompetentno komunicira važno je da on zna da koristi najveći broj komunikacionih alata, od klasičnih do savremenih.

Kandidat mora da zna kako da promoviše rezultate. U promovisanju rezultata treba da bude svjestan da nema dobre eksterne bez dobre interne komunikacije. To znači da kandidat razumije da svi njegovi saradnici, u skladu sa položajem, treba da imaju dovoljno informacija kako bi kvalitetno promovisali organizaciju i njene rezultate. Kandidat treba da pokaže da je svjestan da se poštovanje vraća poštovanjem, nepoštovanje nepoštovanjem. Strukturirani intrevju, pitanja koja se tokom njega postavljaju treba da dovedu komisiju do svih ovih saznanja.

Najveći problem sa komunikacijom je iluzija da je ona uspješna. Kandidat treba da bude spreman da unapređuje svoje komunikacione kapacitete i obezbijedi zaposlenima trening za vještine komunikacije. Treba da insistira na dvosmjernoj komunikaciji, da podstiče zaposlene da mu saopštavaju i loše vijesti, a on sam da daje što više informacija zaposlenima u skladu sa njihovim radnim obavezama. Kandidat treba da bude svjestan važnosti povratne informacije i brifinga tima koji treba da bude redovan.

## 2.4.2 POZITIVNI I NEGATIVNI INDIKATORI ZA LAKŠE SAGLEDAVANJE KOMPETENCIJE - KOMUNIKACIJA



### POZITIVNI INDIKATORI

- » Komunicira jasno i efektivno usmeno i pismeno
- » Govori precizno i ubjedljivo kako pred publikom tako i u medijima
- » Komunicira sa drugima s poštovanjem zadržavajući dostojanstvo čak i u kritičnim situacijama
- » Radi proaktivno da obezbijedi isključivo provjerene informacije bazirane na činjenicama
- » Oblikuje poruke u skladu sa ciljevima, ciljnom grupom
- » Ponaša se uvijek u skladu sa kontekstom situacije i aktuelnom ulogom
- » Osigurava da su zaposleni i druge zainteresovane strane uvijek pravovremeno informisani
- » Primjenjuje različite načine komunikacije kako bi osigurao ostvarenje postavljenih ciljeva
- » Stalno unapređuje vještine komunikacije
- » Insistira na kvalitetnoj internoj komunikaciji
- » Omogućava članovima svog tima da ovladaju vještinama komunikacije i javno nastupaju



### NEGATIVNI INDIKATORI

- » Nekomuniciranje
- » Neprilagođavanje komunikacije načinu komunikacije u ciljnoj grupi
- » Neprovojeravanje da je izložena informacija razumljiva i jasna
- » Nesposobnost aktivnog slušanja
- » Nefleksibilnost u komunikaciji
- » Nespremnost da unapređuje vještine komunikacije
- » Ne uspostavlja mehanizme dobre interne komunikacije
- » Ne obezbeđuje članovima tima treninge za komunikaciju i ne dozvoljava im da javno nastupaju

## 2.4.3 PITANJA KOJA SE MOGU POSTAVITI KANDIDATU

1

Koje načine komunikacije ste koristili u dosadašnjem radu?

3

Navedite situaciju kada su Vam zaposleni saopštavali neku lošu vijest? Kako ste reagovali?

5

Kakvo je Vaše iskustvo u javnim nastupima i kojim?

7

Kako biste obezbijedili komunikaciju sa zaposlenima kada vam nije dostupan mejl, a potrebna je brza reakcija?

9

Koristite li pravila interne komunikacije?

2

Koje načine komunikacije planirate da koristite u radu organa za čije vođenje se kandidujete?

4

Imate li iskustvo u situacijama da zaposleni kriju lošu vijest?

6

Imate li iskustvo u korišćenju društvenih mreža za promovisanje rezultata?

8

Kako ste riješili konfliktnu situaciju sa zaposlenima u saopštavanju informacija ?

## 2.5 INOVATIVNOST

### INOVATIVNOST



Na svim nivoima nastoji da se u izvršavanju zadataka koriste nove metode, sistemi, povezuje dobre prakse, usvaja nove ideje i podstiče zaposlene na izvršavanje zadataka uz korišćenje moderne tehnologije.

### 2.5.1 PROCJENA KOMPETENCIJE - INOVATIVNOST

Kandidat ima osnovna znanja o tehnologijama koje se koriste u organizaciji kojoj ima namjeru da rukovodi. Ne mora da bude ekspert, ali je važno da zna dovoljno da može da prati rad zaposlenih. Ukoliko nema ta znanja teško će ostvariti lidersku kompetenciju i izgraditi kredibilitet kod zaposlenih.

Šta se podrazumijeva pod pojmom inoviranja? Inovacija je, u našem jeziku, sinonim riječi „novina“. U najopštijem smislu, inovativna osoba je ona osoba koja je puna ideja, novina i predloga.<sup>2</sup> Inovacija je primjena nove i poboljšane ideje, postupka, dobra, usluge, procesa.<sup>3</sup> U poslovnom svijetu inovacija znači uvođenje novih ideja koje rezultiraju povećanjem vrijednosti (profita, kvaliteta, međuljudskih odnosa...), dakle, uvođenje isplativih novina. U institucijama, u javnoj upravi, inoviranje treba da bude u službi efikasnijeg rada, boljih međuljudskih odnosa, boljih rezultata, a sve u korist građana i njihovog kvalitetnijeg života što je krajnja svrha postojanja i funkcionisanja javne uprave.

U evropskom okviru ključnih kompetencija, pored ostalog, stoji da onaj ko je u poziciji da bude inovativan, u našem slučaju, kandidat, treba da bude sposoban da pretoči ideje u djela.

2 <https://velikirecnik.com/2016/10/19/inovativnost/>

3 <https://velikirecnik.com/2017/02/03/inovacija/>.

Za to je neophodna inovativnost koja podrazumijeva kreativnost i spremnost za preuzimanje rizika za implementaciju novih tehnologija. Razvoj ove kompetencije omogućava rukovodio-cu i zaposlenima da bolje obavljaju svoje poslove i zadatke. U modernom društvu inovacije su postale preduslov konkurentnosti i to ne samo u kompanijama već i u javnoj upravi koja mora da prati četvrtu industrijsku revoluciju da bi ostvarila svoju društvenu svrhu, a to je stvaranje dobrog poslovnog ambijenta. Omogućiti dobar poslovni ambijent znači stvarati efikasno i razvijeno društvo.

## 2.5.2 POZITIVNI I NEGATIVNI INDIKATORI ZA LAKŠE SAGLEDAVANJE KOMPETENCIJE - INOVATIVNOST



### POZITIVNI INDIKATORI

- » Demonstrira otvorenost za nove ideje, metode i tehnološke sisteme
- » Predlaže alternativne načine za rješavanje problema i povezuje različite ideje
- » Istražuje nove ideje i na konstruktivan način ih primenjuje u praksi
- » Podstiče zaposlene da zadatke izvršavaju na bolji način uz primjenu novih tehnologija
- » Konstantno je u potrazi za mogućnostima za izvršavanje zadataka na bolji način



### NEGATIVNI INDIKATORI

- » Nezainteresovanost za nove ideje i primjenu novih dostignuća u praksi
- » Nedovoljno se trudi da usmjeri i podstakne zaposlene na obavljanje poslova primjenom novih tehnologija
- » Nedovoljno ili nije zainteresovan za izvršavanje zadataka primjenom novih tehnologija



## 2.5.3 PITANJA KOJA SE MOGU POSTAVITI KANDIDATU

1

Dajte primjer kada ste uveli neku inovaciju, kako ste to uradili i kakav je bio ishod?

3

Kako ste koristili nove tehnologije da biste poboljšali kvalitet rada?

5

Opišite situaciju u kojoj ste postojeći problem pretvorili u mogućnost za dalji razvoj. Kakav je bio rezultat?

7

Opišite situaciju u kojoj ste uspješno podsticali kreativnost kod zaposlenih.

2

Dajte primjer kada ste koristili nove digitalne alate da poboljšate komunikaciju. Šta ste uradili i kakav je bio ishod?

4

Opišite kako ste prihvatili neki novi projekat i mobilisali članove tima da rade sa vama?

6

Dajte nam primjer kada ste novu ideju pretvorili u uspješan projekat?

8

Mislite li da su za zaposlene korisne obuke za primjenu novih tehnologija?



# 3

POSTUPAK PROVJERE ZA  
STARJEŠINE ORGANA UPRAVE  
I LICA IZ KATEGORIJE VISOKOG  
RUKOVODNOG KADRA



### 3. POSTUPAK PROVJERE ZA STARJEŠINE ORGANA UPRAVE I LICA IZ KATEGORIJE VISOKOG RUKOVODNOG KADRA

Starješine organa uprave i visoki rukovodni kadar zapošljavaju se putem javnog konkursa. Javni konkurs se objavljuje na internet stranici Uprave za kadrove i u dnevnim štampanim medijima, a rok za podnošenje prijava je 20 dana od dana objavljivanja konkursa.

Prijavljeni kandidati koji su ispunili uslove javnog konkursa za popunu radnog mjesta starješine organa uprave ili radnog mjesta iz kategorije visokog rukovodnog kadra, podliježu **PROVJERI KOMPETENCIJA, ZNANJA I SPOSOBNOSTI.**

#### 3.1 PROVJERA KANDIDATA

Provjera kandidata obuhvata:

- » testiranje u pisanoj formi
- » strukturirani intervju

##### 3.1.1 TESTIRANJE U PISANOJ FORMI

Testiranje u pisanoj formi traje 60 minuta i podrazumijeva izradu pisanog rada u prisustvu najmanje jednog člana komisije.

Prije početka pisanog testiranja, utvrđuje se identitet kandidata.

U toku izrade pisanog rada, nije dozvoljena međusobna komunikacija kandidata, upotreba personalnog računara, mobilnog telefona ili drugih sredstava koja ometaju, a kandidatima nije dozvoljeno napuštanje prostorije u kojoj se vrši izrada pisanog rada.

## SADRŽAJ PISANOG RADA

- » Sagledavanje prioriteta i predloga za unapređenje procesa rada, odnosno stanja u oblasti rada za koju se kandidat imenuje, odnosno postavlja
- » Detaljnu analizu stanja u određenoj oblasti
- » Definiciju vizije i strateške ciljeve
- » Željene ishode bazirane na viziji
- » Aktivnosti koje će dovesti do ostvarenja ciljeva
- » Rezultate do kojih će aktivnosti dovesti
- » Pozitivnu promjenu u oblasti rada za koju se kandidat imenuje do koje će doći realizacijom strateških ciljeva
- » Način na koji će kandidat upravljati kadrovima i sredstvima
- » Uslove koji se moraju ispuniti za realizaciju strateških ciljeva
- » Indikatore kojima se mjeri uspješnost realizacije ciljeva
- » Način eliminisanja prepreka u ostvarivanju tih ciljeva

### **Pisani rad ocjenjuje se prema sljedećim kriterijumima:**

- » znanje iz oblasti rada za koju se kandidat imenuje, odnosno postavlja – do 10 bodova;
- » postavljanje prioriteta i davanje predloga – do 5 bodova;
- » strukturiranje i sistematika – do 5 bodova.

### **Bodovanje pisanog rada:**

Broj bodova na pisanom radu dobija se tako što se zbir bodova svih članova komisije dijeli sa brojem članova komisije.

## 3.1.1.1 TABELE ZA OCJENJIVANJE PISANOG RADA

Okvir kompetencija i njegovo uvođenje u praksu ima za cilj efikasno upravljanje koje doprinosi uspostavljanju još uspješnije javne uprave.

U tabelama su sadržane ocjene i definišu se različiti nivoi od kojih za svaki postoji pojašnjenje koje će pomoći da se kandidati ocijene objektivno.

Obrazloženje ocjena u tabelama može biti od velike koristi članovima komisije prilikom objektivnog ocjenjivanja.

## ZNAJANJE IZ OBLASTI RADA ZA KOJU SE KANDIDAT IMENUJE ODNOSNO POSTAVLJA

Nivo	Ocjena	Objašnjenje
Ne zadovoljava	1	Ne posjeduje teoretsko znanje, ne zna po kojim principima funkcioniše tim koji bi trebalo da vodi i nema ideju kako bi unaprijedio rad tima.
Djelimično zadovoljava	3	Pokazuje vrlo nizak nivo teoretskog znanja, zna kakav tim bi trebalo da vodi, ali ne zna u kom pravcu.
Zadovoljava	5	Pokazuje srednji nivo teoretskog znanja, zna kakav tim treba da vodi, ali ciljevi čijim dostizanjem bi unaprijedio rad tima nisu jasni.
Vrlo dobro	8	Pokazuje vrlo dobro teoretsko znanje, poznaje dosadašnji rad i rezultate tima koji treba da vodi i ima jasne, ali ne pretjerano ambiciozne ciljeve čijim dostizanjem bi unaprijedio rad tima.
Ističe se	10	Pokazuje odlično teoretsko znanje, odlično poznaje dosadašnji rad i rezultate tima koji treba da vodi i ima jasne, realne i ostvarive ciljeve čijim dostizanjem bi značajno bio unaprijeđen rad tima.

## POSTAVLJANJE PRIORITETA I DAVANJE PREDLOGA

Nivo	Ocjena	Objašnjenje
Ne zadovoljava	1	Ne zna da odredi priotete, ne daje predloge ili daje predloge koji su konfuzni, nejasni i nisu u skladu sa nadležnostima.
Djelimično zadovoljava	2	Djelimično ili pogrešno određuje prioritete, samim tim daje pogrešne predloge.
Zadovoljava	3	Umije da odredi prioritete u skladu sa strateškim ciljevima organizacije i u određenoj mjeri prepoznaje prepreke za ostvarivanje prioriteta, ali ne umije da ponudi predloge za prevazilaženje prepreka.
Vrlo dobro	4	U znatnoj mjeri prepoznaje prioritete u skladu sa strateškim ciljevima organizacije, umije da ih definiše, u značajnoj mjeri prepoznaje prepreke i daje kvalitetne predloge.
Ističe se	5	U potpunosti prepoznaje prioriotete u skladu sa strateškim ciljevima organizacije, jasno i precizno definiše prioritete, precizno identifikuje prepreke i daje najkvalitetnije moguće predloge za prevazilaženje problema.

## STRUKTURIRANJE I SISTEMATIKA

Nivo	Ocjena	Objašnjenje
Ne zadovoljava	1	Rad nije strukturiran i nema sistematiku. Ne sadrži jasne ciljeve i načine ostvarenja ciljeva.
Djelimično zadovoljava	2	Postoji određena struktura, ali i dalje nema sistematike, nema jasno definisanih krajnjih ciljeva, nema opisanih načina za ostvarivanje ciljeva i rezultata. Struktura se sastoji samo iz navođenja norme.
Zadovoljava	3	Dobra struktura, djelovi su dobro povezani. Postoji sistematika koja će dovesti do ciljeva čija će realizacija unaprijediti rad tima, ali još uvek ciljevi nisu jasni, realni i mjerljivi. Lako razumljivo. Bez gramatičkih grešaka. Bez pretjeranog navođenja norme.
Vrlo dobro	4	Dobra struktura, dobra sistematika, jasni, realni i mjerljivi ciljevi čije dostizanje će u određenoj meri dovesti do efikasnijeg rada tima. Korišćenje relevantnih izraza, bez gramatičkih grešaka uz jasna objašnjenja i zaključke.
Ističe se	5	Odlično strukturiran rad , odlična sistematika, jasni, mjerljivi, realni ciljevi jasno opisan način tih ciljeva koji će značajno unaprijediti rad tima. Složene informacije prikazane su na jasan, uvjerljiv način razumljiv čitaocu.



## 3.1.1.2 OBRAZAC ZA OCJENJIVANJE PISANOG RADA

Za ocjenjivanje navedenih kriterijuma koristi se sljedeći obrazac.

*Obrazac za ocjenjivanje pisanog rada*

Državni organ: _____ Radno mjesto: _____ Ime i prezime kandidata: _____	Član komisije _____
---	------------------------

Kriterijumi :	Ocjena	Komentar /obrazloženje date ocjene
Znanje iz oblasti za koju se kandidat imenuje odnosno postavlja		
Postavljanje prioriteta i davanje predloga		
Struktuiranje i sistematika		

Datum

\_\_\_\_\_

Potpis člana komisije

\_\_\_\_\_

### 3.1.2 STRUKTURIRANI INTERVJU

Kandidat koji je ostvario više od 50% bodova na testiranju u pisanoj formi može pristupiti strukturiranom intervjuu.

Na strukturiranom intervjuu kandidat se poziva da pred svim članovima izloži pisani rad u trajanju od 15 minuta. Pisani rad je polazna osnova za vođenje intervjuu. Nakon što izloži pisani rad, kandidatu se postavljaju pitanja. Trajanje strukturiranog intervjuu određuje komisija i mora biti isto za sve kandidate.

Strukturiran intervju se vodi po tačno utvrđenom planu. Prednost strukturiranog intervjuu je što sve kandidate stavlja u istu poziciju: svi odgovaraju na ista pitanja. Držeći se plana član komisije održava kontrolu nad procesom i sistemski prikuplja sve potrebne informacije. U priručniku su data pitanja za svaku kompetenciju. U proces se ne uvode nova pitanja osim nekih dodatnih u slučaju kada odgovori kandidata nisu dovoljno jasni pa su potrebna dodatna pojašnjenja. Nije obavezno svakom kandidatu postaviti sva predviđena pitanja za svaku kompetenciju ukoliko je u priloženom radu i tokom prezentacije rada jasno da je kandidat na neka pitanja već odgovorio.

**Svaki član Komisije ispred sebe ima tabelu za bodovanje kompetencija.**

## 3.1.2.1 TABELE ZA BODOVANJE KOMPETENCIJA

KOMPETENCIJA - LIDERSTVO		
Nivo	Ocjena	Objašnjenje
Ne zadovoljava	1	Nema stratešku viziju, ne poznaje moderne koncepte i tehnologije. Ne umije da delegira posao. Ne prenosi znanje.
Djelimično zadovoljava	2	Kandidat je preokupiran sopstvenom odgovornošću, ne delgira posao na pravi način, ne umije da motiviše ljude. Djelimično poznaje moderne koncepte javne uprave i tehnologije.
Zadovoljava	3	Kandidat poznaje moderne koncepte javne uprave i tehnologije, podstiče, ne kritikuje, ali teško rješava probleme i ne umije da motiviše, da prenese znanje i kvalitetno delegira posao.
Vrlo dobro	4	Kandidat kreira i prenosi viziju rješava probleme, podstiče pozitivnu komunikaciju, kreira organizacionu kulturu koja je motivišuća, dobro delegira posao, ima plan i poznaje moderne koncepte i tehnologije.
Odlično	5	Kandidat utiče na članove tima kako bi ostvarili ciljeve organizacije, motiviše, podstiče pozitivnu komunikaciju, ima plan, poznaje moderne koncepte javne uprave i tehnologije, ohrabruje timski rad, održava dobre međuljudske odnose, dobro delegira posao, sistematično prati klimu u radnom okruženju i inicira neophodne promjene. Odgovoran je i umije da pomogne ljudima da shvate smisao potrebe za promjenama.Stvara nove lidere.

KOMPETENCIJA - ORIJENTISANOST NA REZULTATE		
Nivo	Ocjena	Objašnjenje
Ne zadovoljava	1	Kandidat ne zna da strategiju pretvori u konkretne akcije, ne preuzima inicijativu za pronalaženje efikasnih rešenja, ne umije da odredi prioritete niti da mjeri učinak.
Djelimično zadovoljava	2	Kandidat djelimično umije da pretvori strategiju u konkretne akcije, ali ne zna da odredi prioritete, da procjeni rezultate. Zanemaruje rokove. Ne prati rad zaposlenih.
Zadovoljava	3	Kandidat umije da pretvori strategiju u konkretne akcije, utvrđuje prioritete. Ne ostaje čvrsto posvećen ciljevima kada naiđe na prepreke i probleme. Ne preuzima odgovornost i ne donosi odluke.
Vrlo dobro	4	Kandidat umije da pretvori strategiju u konkretne akcije, preuzima inicijativu za pronalaženje efikasnih rješenja, pažljivo prati i procjenjuje kvalitet rada tima i trudi se da obezbijedi poštovanje visokih standarda rada, umije da odredi prioritete, dobro definiše ciljeve, umije da prati ostvarenje plana rada, realizaciju aktivnosti, utrošak resursa i rezultate.
Odlično	5	Kandidat umije da pretvori strategiju u konkretne akcije, preuzima inicijativu za pronalaženje efikasnih rješenja čak i kada su postignuti željeni rezultati, pažljivo prati i procjenjuje kvalitet rada tima i trudi se da obezbijedi poštovanje visokih standarda rada, umije da odredi prioritete, dobro definiše ciljeve, umije da prati ostvarenje plana rada, realizaciju aktivnosti, utrošak resursa i rezultate, umije da generiše posvećenost i entuzijazam u timu koji vodi, da postavi i zajedno sa timom dostigne izazovne ciljeve.

KOMPETENCIJA - SARADNJA		
Nivo	Ocjena	Objašnjenje
Ne zadovoljava	1	Kandidat teško uspostavlja saradnju sa drugim ljudima, ne koristi dvosmjernu komunikaciju već samo izdaje zadatke, aktivno da sluša, ne uvažava različitosti i ne poznaje moderne tokove i dobre prakse u upravljanju.
Djelimično zadovoljava	2	Kandidat ne podstiče u dovoljnoj mjeri dvosmjernu komunikaciju, umije da iznosi mišljenje, ali zanemaruje tuđe, eksterno ne komunicira dobro, pokazuje nezainteresovanost za uspješan timski rad, ne umije da prihvati kritiku i ne dijeli informacije sa saradnicima.
Zadovoljava	3	Kandidat podstiče dvosmjernu komunikaciju dobro eksterno komunicira, dijeli informacije sa saradnicima, iznosi mišljenje bez izazivanja konflikta, umije da prihvati kritiku, ali ne poznaje dobre prakse upravljanja i uglavnom daje zadatke bez dvosmjerne komunikacije.
Vrlo dobro	4	Kandidat lako uspostavlja odnose sa drugim ljudima, umije da podstiče dvosmjernu komunikaciju, umije aktivno da sluša, umije da iznosi mišljenje ne izazivajući konflikte, umije da prihvati kritiku, poznaje savremene tokove i dobre prakse u upravljanju, dijeli informacije sa saradnicima.
Odlično	5	Kandidat je sposoban da radi u multietničkom i multikulturalnom okruženju uz razumijevanje i uvažavanje različitosti i sposoban je da se suoči sa stresnim situacijama koje su u upravljanju u javnoj upravi uobičajne, poznaje savremene tokove i dobre prakse u upravljanju, lako uspostavlja odnose sa drugim ljudima, aktivno sluša, umije da podstiče dvosmjernu komunikaciju, umije aktivno da sluša, umije da iznosi mišljenje ne izazivajući konflikte, umije da prihvati kritiku, poznaje savremene tokove i dobre prakse u upravljanju, spreman za razmjenu informacija, analizu i povezivanje informacija iz različitih izvora, dijeli informacije sa saradnicima.

KOMPETENCIJA - KOMUNIKACIJA		
Nivo	Ocjena	Objašnjenje
Ne zadovoljava	1	Kandidat nije sposoban da komunicira jasno precizno i ubjedljivo prilagođeno cilju i grupi, informisanost mu nije zasnovana na pouzdanim činjenicama. Komunikacija mu nije zasnovana na uvažavanju, poštovanju i razumijevanju.
Djelimično zadovoljava	2	Kandidat svoju komunikaciju ne prilagođava načinu komunikacije u ciljnoj grupi, obraća se sa visine, nije sposoban da aktivno sluša, nije dovoljno informisan .
Zadovoljava	3	Kandidat komunicira jasno, precizno i ubjedljivo prilagođeno cilju i grupi, ponaša se u skladu sa kontekstom situacije, ali nije spreman da unapređuje svoje komunikacione kapacitete i obezbijedi zaposlenima trening za vještine komunikacije. Spreman je da čuje i loše vijesti od svojih saradnika, ali ne radi dovoljno na informisanosti zasnovanoj na činjenicama.
Vrlo dobro	4	Kandidat komunicira jasno, precizno i ubjedljivo prilagođeno cilju i grupi, informisan je na osnovu pouzdanih činjenica. Spreman je da unapređuje svoje komunikacione kapacitete, insistira na dvosmjernoj komunikaciji, podstiče zaposlene da mu saopštavaju i loše vesti, svjestan je važnosti povratne informacije i brifinga tima koji treba da bude redovan.
Odlično	5	Kandidat komunicira jasno, precizno i ubjedljivo prilagođeno cilju i grupi, stalno je informisan, a ta informisanost je zasnovana na pouzdanim činjenicama. Insistira na dvosmjernoj komunikaciji, osigurava da su zaposleni i druge zainteresovane strane uvijek pravoremeno informisani, svjestan je važnosti povratne informacije i brifinga tima koji treba da bude redovan. Podstiče članove tima da ovladaju vještinama komunikacije i javno nastupaju. Primjenjuje različite načine i kanale komunikacije kako bi ostvario postavljene ciljeve.

KOMPETENCIJA - INOVATIVNOST		
Nivo	Ocjena	Objašnjenje
Ne zadovoljava	1	Kandidat nema osnovna znanja o tehnologijama koje se koriste u organizaciji kojom ima namjeru da upravlja. Ne umije da pretoči ideje u dijela.
Djelimično zadovoljava	2	Kandidat ima osnovna znanja o tehnologijama koje se koriste u organizaciji kojom ima namjeru da upravlja, ali ne umije da pretoči ideje u djela. Nije zainteresovan za nove ideje.
Zadovoljava	3	Kandidat ima osnovna znanja o tehnologijama koje se koriste u organizaciji kojom ima namjeru da upravlja, ali ne umije da ih primjeni u praksi na konstruktivan način. Uspijeva da prati rad zaposlenih, ali ne umije do kraja da pretoči svoje ideje u djela i ne podstiče zaposlene da zadatke izvršavaju na bolji način.
Vrlo dobro	4	Kandidat ima više od osnovnih znanja o tehnologijama koje se koriste u organizaciji kojom ima namjeru da upravlja. Sposoban je da svoje ideje pretoči u dijela. Uspješno prati rad svojih zaposlenih. Spreman je da primijeni nove ideje i podstiče zaposlene da zadatke izvršavaju na bolji način uz primjenu novih tehnologija.
Odlično	5	Kandidat je svjestan da su inovacije u javnoj upravi u službi efikasnijeg rada, boljih međuljudskih odnosa, boljih rezultata, a sve u korist građana, ima visok nivo znanja o tehnologijama koje se koriste u organizaciji kojom ima namjeru da upravlja. Kreativan je, spreman na rizik u primjeni novih tehnologija i sposoban da svoje ideje pretoči u djela. Uspješno prati rad svojih zaposlenih. Spreman je da primijeni nove ideje i konstantno traga za novim mogućnostima za izvršavanje zadataka na bolji način.

## 3.1.2.2 OBRAZAC ZA OCJENJIVANJE KOMPETENCIJA

Za ocjenjivanje navedenih kompetencija koristi se sljedeći obrazac:

*Obrazac za ocjenjivanje kompetencija*

Državni organ: \_\_\_\_\_  
 Radno mjesto: \_\_\_\_\_  
 Ime i prezime kandidata: \_\_\_\_\_

Član komisije

\_\_\_\_\_

Kriterijumi :	Ocjena	Komentar /obrazloženje date ocjene
Liderstvo	1	
Orjentisanost na rezultate	2	
Saradnja	3	
Komunikacija	4	
Inovativnost	5	

Datum

\_\_\_\_\_

Potpis člana komisije

\_\_\_\_\_



### 3.2 KOMISIJA ZA PROVJERU SPOSOBNOSTI

**Komisiju koja vrši provjeru kandidata za starješine organa uprave**, čine starješina Uprave za kadrove, lice iz kategorije visokog rukovodnog kadra iz resornog ministarstva i istaknuti stručnjak u odgovarajućoj oblasti rada.

**Komisiju koja vrši provjeru kandidata za visoko rukovodni kadar**, čine starješina Uprave za kadrove, lice iz kategorije visokog rukovodnog kadra iz državnog organa, odnosno pravnog lica u kojem se vrši popuna radnog mjesta i istaknuti stručnjak u odgovarajućoj oblasti rada.

Listu stručnih lica i istaknutih stručnjaka utvrđuje Komisija za izbor stručnih lica i istaknutih stručnjaka koju obrazuje ministarstvo javne uprave.

Komisiju obrazuje starješina Uprave za kadrove odlukom. Odlukom o obrazovanju i sastavu komisije određuje se predsjednik i članovi komisije, kao i uloga i zadaci komisije.

#### 3.2.1 ZADACI ČLANOVA KOMISIJE

Članovi komisije su dužni da se upoznaju sa predmetom po javnom konkursu.

Prije početka postupka selekcije, članovi komisije:

- » Pregledaju dokumentaciju
- » Daju izjavu da nisu u sukobu interesa sa prijavljenim kandidatima

Postupak provjere počinje testiranjem u pisanoj formi. Prije početka izrade pisanog rada, utvrđuje se identitet kandidata.

Član Komisije, predstavnik Uprave za kadrove upoznaje kandidate sa načinom provjere, i ukazuje da:

- » testiranje u pisanoj formi traje 60 minuta;
- » testiranje u pisanoj formi podrazumijeva izradu pisanog rada koji sadrži sagledavanje prioriteta i predloga za unapređenje procesa rada, odnosno, stanja u oblasti rada za koju se kandidat imenuje odnosno postavlja;
- » se pisani rad ocjenjuje primjenom kriterijuma iz uredbe;
- » kandidati koji ostvare više od 50% bodova na testiranju u pisanoj formi, mogu pristupiti strukturiranom intervjuu;
- » na strukturiranom intervjuu kandidat izlaže pisani rad u trajanju od 15 minuta, nakon čega mu se postavljaju pitanja;
- » će se na strukturiranom intervjuu ocjenjivati kompetencije.

Nakon što kandidati izrade pisani rad, pisani radovi se štampaju i daju članovima Komisije kako bi mogli pristupiti ocjenjivanju primjenom propisanih kriterijumaa, na obrascima koji su sastavni dio ovog priručnika.

Svaki član komisije na svom obrascu, pored ocjena, može dati komentar za svaku ocjenu u odnosu na kriterijum.

### 3.2.2 VOĐENJE INTERVJUJA

Kada kandidat stupi pred komisiju ne treba odmah početi pitanjima. Važno je i poželjno da se stvori dobra, pozitivna atmosfera i započne prijatna komunikacija sa kandidatom. Član komisije koji ima osjećaj za to treba da postavi par neformalnih otvarajućih i opuštajućih pitanja. To su pitanja na koja će kandidat odgovoriti pozitivno, sa „da“ jer svako „da“ otvara čoveka koji stupi pred komisiju, a svako „ne“ ga zatvara i otežava mu proces. Pitanja ne treba da budu vezana za privatnost već profesionalna. Mogu da se odnose na prethodni posao i jedan od načina za kreiranje lijepo atmosfere je da onaj ko postavlja ta opuštajuća pitanja, pažljivo pročita biografiju i iz nje izvuče par pozitivnih pitanja koja se, na primjer, odnose na ranije dobre rezultate kandidata i to tako da kandidat odgovori sa „da“.

Strukturirani intervju počinje izlaganjem pisanog rada kandidata. Izlaganje traje 15 minuta. Nakon izlaganja pisanog rada, kandidatu se postavljaju pitanja.

Članovi komisije treba da se trude da maksimalno slušaju kandidata. Procentualno iskazano, kandidat bi trebalo da govori recimo 80%, a članovi komisije 20% vremena. Naravno, to ne znači da treba dozvoliti kandidatu da se udalji od teme, već treba voditi razgovor u željenom pravcu.

### 3.2.3 MOGUĆI IZAZOVI U RADU KOMISIJE

Dobar intervjuer treba da bude na oprezu kako ne bi dozvolio da njegov subjektivni sud prevlada u korist ili protiv koristi nekog kandidata.

#### Pravila za formulisanje pitanja

Pitanja treba da budu koncipirana na način da se kandidatu ocjenjuju kompetencije u odnosu na zadatke radnog mjesta, pisani rad, a uzimajući u obzir njegovo prethodno radno iskustvo. Pitanja moraju biti jasna i precizna. Pitanja moraju biti eksplicitna kada je u pitanju očekivani odgovor. Pitanja treba da navedu kandidata na davanje kompletnog odgovora, na osnovu kojeg se mogu ocijeniti kompetencije.

Mogu se desiti greške u vezi sa postavljanjem pitanja tokom intervjuja. U tom smislu, preporuka je izbjegavati:

**Zatvorena pitanja** - pitanja koja počinju sa „da li“ i ne podstiču kandidata na dalju priču nego mu je dovoljno da odgovori sa da ili ne. Na primjer: *Znate li nešto o...?*, umesto toga bolje je pitati : *Šta znate o ...?*

**Višestruka pitanja** - istovremeno postavljanje više pitanja u jednom pitanju. Na primjer: *Možete li da se sjetite svog prvog radnog dana, kako ste se osjećali tog dana i šta ste radili?* Umjesto toga bolje je pitati: *Kako je izgledao vaš prvi radni dan?*

**Nebitna pitanja** - pitanja koja su nebitna za sam posao i skreću pažnju sa suštine intervjua. Na primjer: *Kada ste prvi put dobili lošu ocjenu u školi?*

**Sugerišuća pitanja** - kada intervjuer svojim pitanjem ujedno sugerise i odgovor, na primjer: *Zar ne mislite da je danas nemoguće uspostaviti balans između privatnog i profesionalnog života?*

**Diskriminativna pitanja** - pitanja koja su lične prirode i zakonom zabranjena, na primjer: *Koliko djece imate?*

### Najčešće greške prilikom ocjenjivanja kandidata i donošenja zaključaka:

- » **stereotipi / predrasude** – u vezi sa, nacionalnom pripadnošću, seksualnim opredeljenjem, izgledom i slično;
- » **predubjeđenja** – ne primjer, intervjuer vjeruje da je nemoguće pronaći kvalitetnog kandidata;
- » **identifikovanje sa kandidatom** (efekat ogledala) – intervjuer prepoznaje kod kandidata sopstvene osobine zbog čega se poistovjećuje s njim, osjeća simpatiju i donosi zaključke na osnovu poznavanja sebe, a ne kandidata;
- » **favorizovanje / pristrasnost** – radi se o namjernoj grešci kada intervjuer svjesno štiti i favorizuje određenog kandidata;
- » **preuranjeni zaključci** – intervjuer zapravo ne raspolaže pouzdanim informacijama na osnovu kojih bi mogao da donese određeni zaključak, ali ipak izvlači zaključke na osnovu pretpostavki ili neprovjerenih činjenica;
- » **greška prvog / posljednjeg utiska** – intervjuer je pod uticajem prvog ili posljednjeg utiska o kandidatu, koji može biti pozitivan ili negativan, a zanemaruje ostatak razgovora;
- » **kontrast** – nakon intervjuisanja neuspješnog kandidata i osrednji kandidat će se učiniti uspješnim i obrnuto;
- » **halo/horn efekat** – radi se o slučaju gdje, ukoliko je prvi odgovor kandidata visoko ocjenjen, i ostali odgovori se tako ocjenjuju i obrnuto;
- » **ekstremizam u ocjenjivanju** – intervjuer je prema svima preblag ili prestrog i
- » **greška centralne tendencije** – kada su za intervjuera svi kandidati osrednji i niko nije dovoljno dobar.

»

### 3.2.4 SAČINJAVANJE IZVJEŠTAJA

Nakon sprovedene provjere kompetencija, znanja i sposobnosti za starješine organa uprave i visoki rukovodni kadar, sačinjava se izvještaj u koji se unose podaci o sprovedenoj provjeri i ostvarenim rezultatima za svakog kandidata posebno.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-85819-55-1  
COBISS.CG-ID 38342672