

193

U skladu sa članom 64. stav (2) tačka a) Zakona o državnoj službu u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06, 4/12, 99/15 i 9/17 - Presuda Ustavnog suda Federacije BiH, broj U-13/16), člana 15. stav (7), člana 17. stav (8) i člana 19. stav (8) Uredbe o uslovima, načinu i programu polaganja ispita općeg znanja i stručnog ispita za kandidate za državnu službu u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 75/24), direktor Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine donosi

**INSTRUKCIJU
ZA PROVOĐENJE STRUČNOG ISPITA**

Član 1.
(Predmet)

Ovom instrukcijom utvrđuju se pravila za provođenje stručnog ispita za kandidate koji konkuriraju na radna mjesta državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Federacija) i to:

- pravila za sačinjavanje testa i izradu pisanog rada,
- pravila za dodjelu šifre kandidatu za izradu pisanog rada,
- sadržaj obrasca za ocjenu pisanog rada,
- sadržaj obrasca za provjeru i ocjenjivanje personalnih karakteristika i profesionalnih sposobnosti kandidata (u daljem tekstu: Kompetencije) na usmenom dijelu stručnog ispita,
- druga pitanja od značaja za realizaciju stručnog ispita.

Član 2.

(Pravila za sačinjavanje testa za stručni ispit)

- (1) Komisija za izbor (u daljem tekstu: Komisija) najmanje tri sata prije početka stručnog ispita pristupa sačinjavanju testova direktnim unosom pitanja u web aplikaciju koju tehnički osigurava Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Agencija).
- (2) Od utvrđenog dvostrukog broja pitanja i metodom slučajnog izbora putem web aplikacije Komisija formira test za pisani dio stručnog ispita koji se sastoji od propisanog broja pitanja za:
 - rukovodeće državne službenike koji rukovode organom državne službe: utvrđeni broj pitanja 20; formirani test 10 pitanja zatvorenog tipa.
 - rukovodeće državne službenike: utvrđeni broj pitanja 20; formirani test 10 pitanja zatvorenog tipa.
 - državne službenike šefove osnovnih i unutrašnjih organizacionih jedinica: utvrđeni broj pitanja: 20 pitanja zatvorenog tipa i 10 pitanja otvorenog tipa; formirani test 10 pitanja zatvorenog i 5 pitanja otvorenog tipa.
 - ostale državne službenike: utvrđeni broj pitanja: 20, formirani test 10 pitanja zatvorenog tipa.
- (3) Test sa pitanjima zatvorenog i otvorenog tipa ima za cilj procjenu znanja i profesionalne sposobnosti kandidata za rad na konkretnom radnom mjestu na koje se prijavio.
- (4) Zatvorena pitanja iz stava (3) ovog člana Komisija utvrđuje iz relevantnih propisa i literature sa najmanje tri ponuđena opcijnska odgovora od kojih je samo jedan tačan.
- (5) Otvorena pitanja iz stava (3) ovog člana Komisija utvrđuje iz relevantnih propisa i literature, a kandidati imaju mogućnost unosa odgovora na postavljeno pitanje u papirnoj formi ili na računaru.
- (6) Relevantni propisi iz st. (4) i (5) ovog člana sadrže:

- najviše šest zakonskih i četiri podzakonska akta za rukovodeće državne službenike koji rukovode organom državne službe,
 - najviše pet zakonskih i tri podzakonska akta za rukovodeće državne službenike,
 - najviše četiri zakonskih i tri podzakonska akta za državne službenike šefove osnovnih i unutrašnjih organizacionih jedinica,
 - najviše tri zakonskih i dva podzakonska akta za ostale državne službenike.
- (7) Relevantna literatura iz st. (4) i (5) ovog člana sadrži: popis javno dostupnog materijala koji je relevantan za konkretno radno mjesto, listu kompetencija koje će se provjeravati na usmenom dijelu stručnog ispita, važeće pravne izvore i literaturu.
 - (8) Rad Komisije utvrđuje se Poslovníkom o radu.

Član 3.

(Ocjenjivanje testa)

- (1) Komisija nakon završetka testiranja odmah pristupa ocjenjivanju testova kandidata na način da svaki tačan odgovor na postavljeno pitanje iznosi jedan bod po formuli za:
 - rukovodeće državne službenike koji rukovode organom državne službe, za rukovodeće državne službenike i ostale državne službenike:

$$\frac{\text{ostvaren broj bodova}}{10} * 100 = \%,$$
 - za državne službenike šefove osnovnih i unutrašnjih organizacionih jedinica

$$\frac{\text{ostvaren broj bodova}}{15} * 100 = \%.$$
- (2) Po završenom postupku ocjenjivanja testa Agencija usmeno obavještava kandidate o rezultatima koje su postigli.
- (3) Kandidat koji je postigao najmanje 70% od maksimalnog broja bodova pristupa sljedećoj fazi stručnog ispita.

Član 4.

(Pravila za utvrđivanje tema za pisani rad za rukovodeće službenike koji rukovode organom državne službe i rukovodeće državne službenike)

- (1) Izrada pisanog rada ima za cilj procjenu znanja i sposobnosti kandidata za rad na radnom mjestu rukovodećih državnih službenika koji rukovode organom državne službe i rukovodećih državnih službenika.
- (2) Komisija utvrđuje temu za izradu pisanog rada na osnovu utvrđene relevantne literature iz člana 2. stav (7) ove instrukcije.
- (3) Utvrđena tema odnosno zadatak može se odnositi na oblast državne službe, nadležnost organa na koji se javni konkurs odnosi i druge oblasti koje mogu biti u vezi sa radnim mjestom na koje se kandidat prijavljuje.
- (4) Pod realizacijom zadatka na zadatu temu podrazumijeva se da kandidat na strukturiran način iznese svoje mišljenje, argumente, rješenja, preporuke i zaključke ili da na osnovu datih uputstava i ulaznih vrijednosti od strane Komisije simulira izradu akta o određenoj stvari.

Član 5.

(Ocjena pisanog rada po kriterijima)

- (1) Komisija ocjenjuje pisani rad kandidata tako što svaki član Komisije dodjeljuje bodove u rasponu od 1 do 10 po kriterijima u skladu sa Obrascem 1 koji čini sastavni dio ove instrukcije:
 - a) struktura rada - do 10 bodova,
 - b) prijedlog rješenja na zadatu temu - do 10 bodova,

- c) prikladan riječnik i stil pisanog izražavanja - do 10 bodova,
d) konciznost iznijetog zaključka - do 10 bodova.
- (2) Ukupna ocjena kandidata za jedan pisani rad predstavlja ostvaren zbir bodova datih od strane svakog člana komisije i izražava se u procentima u odnosu na maksimalan broj bodova po formuli:
- $$- \frac{\text{ukupan zbir bodova članova komisije}}{\text{maksimalan broj bodova}} * 100 = \%$$
- (3) Ukupna ocjena kandidata za dva pisana rada predstavlja zbir svih ocjena i izražava se u procentima u odnosu na maksimalan broj bodova.
- (4) Nakon što kandidati izrade pisani rad, Komisija utvrđuje vrijeme i datum održavanja intervjua, u zavisnosti od broja kandidata koji je pristupio izradi pisanog rada.
- (5) Kandidat stiče pravo da pristupi usmenom dijelu ispita ako je njegov ostvareni rezultat pisanog rada najmanje 70%.

Član 6.

(Dodjela šifre kandidatu za izradu pisanog rada)

- (1) Pisani radovi iz člana 4. ove instrukcije označavaju se šifrom.
- (2) Šifra kandidata je brojčana i/ili slovna i/ili znakovna oznaka koja se dodjeljuje kandidatu putem aplikacije "ekonkurs" ili tokom stručnog ispita u skladu sa tehničkim mogućnostima.

Član 7.

(Usmeni dio stručnog ispita)

- (1) Kandidat koji je položio pisani dio stručnog ispita pristupa usmenom dijelu stručnog ispita (usmeni dio) koji se provodi kroz strukturirani intervju na kojem članovi Komisije vrše procjenu kompetencija za obavljanje poslova konkretnog radnog mjesta na koje se kandidat prijavio.

- (2) Strukturirani intervju Komisija vodi po utvrđenoj Listi kompetencija koja čini sastavni dio ove instrukcije i to:
- a) Opća kompetencija za sva radna mjesta: Komunikacija.
- b) Lista kompetencija za rukovodeće državne službenike koji rukovode organom državne službe i rukovodeće državne službenike: odabir dvije prioritetne kompetencije.
- c) Lista kompetencija za ostale državne službenike uključujući i šefove unutrašnjih/osnovnih organizacionih jedinica: odabir dvije prioritetne kompetencije.
- (3) Lista kompetencija iz stava (2) ovog člana sadrži opis kompetencija i primjere pitanja za radna mjesta iz člana 2. stava (2) ove instrukcije.
- (4) Usmeni dio ne može trajati duže od 30 minuta.
- (5) Komisija ocjenjuje svakog kandidata posebno, u skladu sa Obrascem 2 koji čini sastavni dio ove instrukcije.

Član 8.

(Obrasci)

Obrasci i prilozi:

- a) Obrazac 1 - Obrazac za ocjenu pisanog rada
b) Obrazac 2 - Obrazac za ocjenu kandidata na usmenom dijelu stručnog ispita
c) Prilog 1 - Lista kompetencija

Član 9.

(Stupanje na snagu)

Ova instrukcija stupa na snagu narednog dana od dana objavljivanja u "Službenim novinama Federacije BiH."

Broj 01-02-2-56/25
6. februara 2025. godine
Sarajevo

Direktor
Refik Begić, s. r.

Obrazac 1 - Obrazac za ocjenu pisanog rada¹

Komisija za izbor državnih službenika: *(Naziv organa u čije ime se raspisuje javni konkurs)*

Naziv radnog mjesta:

Član komisije: *(Ime i prezime)*

Šifra kandidata:

Mjesto i datum:

Kriteriji	Bod (ocjena) U rasponu od 1-10	Komentar/obrazloženje date ocjene
Struktura rada		
Prijedlog rješenja na zadatu temu		
Prikladan riječnik i stil pisanog izražavanja		
Konciznost iznijetog zaključka		
UKUPNO ²		

Potpis člana Komisije

*Dodjela bodova u rasponu od 1 do 10

Ne zadovoljava	1-3	Ne daje prijedloge ili daje prijedloge koji su konfuzni, nejasni i nisu u skladu sa nadležnostima organa. Prijedlozi nisu u skladu sa traženim zadatkom. Rad nije strukturiran, ne sadrži ciljeve i načine ostvarenja ciljeva. Vrlo nizak stepen teorijskog znanja, bez prikladnog stila izražavanja.
Djelimično zadovoljava	4-6	Daje pogrešne prijedloge, postoji određena struktura rada ali i dalje nema jasno definiranih krajnjih ciljeva i rezultata u vidu zaključka. Struktura rada se sastoji samo iz navođenja norme. Korištenje administrativnog stila i jezika djelimično zadovoljava. Pokazuje srednji nivo teorijskog znanja.
Zadovoljava	7-9	Dobra struktura, dijelovi su dobro povezani, jasni i realni. Korištenje relevantnih izraza, bez gramatičkih grešaka uz jasna objašnjenja za davanje prijedloga i zaključke. Pokazuje vrlo dobro teorijsko znanje.
Ističe se	10	Odlično strukturiran rad. Složene informacije prikazane su na jasan način. Jasno i precizno definira prioritete, precizno identificira prepreke i daje najkvalitetnije moguće prijedloge za rješavanje problema na zadatu temu. Pokazuje odlično teorijsko znanje

¹ Obrazac za ocjenu jednog pisanog rada.

² Zbir bodova po kriterijima podijeljen sa ukupnim brojem kriterija (četiri kriterija).

Obrazac 2 - Obrazac za ocjenu kandidata na usmenom dijelu stručnog ispita

Komisija za izbor državnih službenika u:

Naziv radnog mjesta:

Šifra kandidata/Ime i prezime kandidata:

Član komisije:

Mjesto i datum:

Naziv prioritetne kompetencije:

rb	Šifra kandidata/Ime i prezime kandidata	A	B		C=(A+B/3)	Komentari fakultativni: Ključne prednosti kandidata/ Primijećeni nedostaci:
		a) Opća kompetencija: Komunikacija (0-10)	Prioritetna kompetencija (0-10)	Prioritetna kompetencija (0-10)	Ukupan broj bodova ostvarenih na intervjuu ³ : (0-10)	
1						
2						
3						
4						

Potpis člana Komisije _____

³ Ukupan broj bodova podijeljen sa brojem kompetencija

Prilog 1- Lista kompetencija

a) Opća komeptencija za sva radna mjesta

Komunikacija	Efikasan prijenos i razmjena informacija kako bi se osiguralo razumijevanje između sagovornika
Indikator poželjnog ponašanja	
<ul style="list-style-type: none"> - Promovira efikasnu međusobnu komunikaciju aktivnim slušanjem i poticanjem otvorenih razgovora o davanju, primanju i traženju povratnih informacija. - Jasno i kritički obrazlaže stavove kroz dobro strukturirane i uvjerljive argumente s ciljem postizanja saglasnosti i razumijevanja. - Prilagođava prezentaciju ideja i informacija situaciji i okolnostima, birajući odgovarajući rječnik, ton i ponašanje u skladu s potrebama sagovornika. - Blagovremeno uočava probleme u komunikaciji, prepoznaje potencijalne sukobe i aktivno djeluje na njihovo rješavanje, pomažući stranama da uspostave konstruktivan dijalog. Fokusira se na izgradnju korektnih odnosa uz očuvanje svijesti o širim dugoročnim ciljevima. - Izražava svoje mišljenje na asertivan način, izbjegavajući destruktivne sukobe i konstruktivno pristupajući rješavanju postojećih konflikata. - Jasno zastupa svoj stav, pritom izbjegavajući kritiziranje tuđih mišljenja, čime doprinosi pozitivnoj radnoj atmosferi. - Aktivno prepoznaje zajedničke tačke dogovora u radu s različitim pojedincima ili grupama, te doprinosi stvaranju sinergije u timskom okruženju. 	
Primjeri pitanja:	
<p>1. Pitanja za procjenu usmenog izražavanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje strategije koristite da biste provjerili razumije li druga osoba informacije koje prenosite? - Kako postupate kada ne dobijete povratnu informaciju o prenesenoj poruci? - Kako uspijevate osigurati da drugi razumiju vašu poruku? - Da li pravite rezime onoga što ste čuli u razgovoru? Možete li navesti konkretan primjer? - Kada morate dati uputstva sagovornicima tokom komunikacije, kako se nosite s tim? - Kako procjenjujete uspjeh svoje usmene komunikacije u različitim situacijama? Možete li opisati konkretan primjer? <p>2. Pitanja za procjenu pismenog izražavanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje aspekte svojih pismenih komunikacijskih vještina smatrate prioritetnim za unapređenje i zašto? - Kako osiguravate da su vaše pisane poruke prilagođene ciljnoj grupi kojoj su namijenjene? - Kakvo je vaše iskustvo u vođenju evidencije i pisanju izvještaja? Da li dobijate povratne informacije o njima? Ako da, koje vrste povratnih informacija ste primili? - Navedite primjer kompleksnog izvještaja koji ste morali napisati i objasnite s kojim ste se izazovima susreli. - Kakvo je vaše iskustvo pisanja različitih vrsta dokumenata, poput pisama ili formalnih izvještaja? Koje ciljne grupe su bile njihovi primarni korisnici? <p>3. Pitanja za procjenu uvjerljivosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Možete li opisati situaciju u kojoj je vaš prijedlog bio prihvaćen? Koje ste tehnike koristili da biste uvjerali druge? - Koji od vaših prijedloga nije bio prihvaćen? Šta ste naučili iz takve situacije? - Kada se uključite u debatu, kako uspijevate uvjeriti sagovornike u ispravnost svog stava? - Koje osobine smatrate ključnim za uvjeravanje drugih u nešto? Zašto? - Kako se nosite s odbijanjem vaših prijedloga? Šta učite iz takvih situacija? <p>4. Pitanja za procjenu sprečavanja i rješavanja konflikata:</p>	

- Možete li navesti primjer kada su razlike u mišljenjima dovele do pozitivnog ishoda? Kako ste doprinijeli tom procesu?
- Opišite situaciju kada ste se morali nositi sa konfliktom unutar tima ili grupe. Kako ste ga riješili?
- Opišite situaciju u kojoj je sukob rezultirao neželjenim ishodom. Šta ste naučili iz te situacije i kako biste postupili drugačije u budućnosti?
- Kako osiguravate da sukobi unutar tima budu konstruktivno riješeni, a ne destruktivni?
- Navedite primjer kada ste uspjeli pomoći u smirivanju ili rješavanju sukoba. Kako ste se osjećali u toj situaciji?
- Opišite situaciju neslaganja s kolegom na poslu. Kako ste to uspjeli riješiti?
- Kada se nađete u nepovoljnoj situaciji zbog tuđeg ponašanja koje nije u skladu s vašim vrijednostima, kako reagirate? Možete li navesti primjer?
- Šta radite kada radite s ljudima koji nisu ljubazni prema vama ili vam stvaraju neprijatne situacije? Navedite primjer.

b) Lista kompetencija za rukovodeće državne službenike koji rukovode organom državne službe i rukovodeće državne službenike

Donošenje odluka	Aktivno odlučivanje, zauzimanje stavova ili izražavanje vlastitog mišljenja.
Indikator očekivanog ponašanja	
<ul style="list-style-type: none"> - Donosi odluke bez nepotrebnog odlaganja, posebno kada su postavljeni jasni rokovi. - Snalazi se u vremenski ograničenim situacijama i donosi odluke čak i kada je pod pritiskom. - Procjenjuje koliko informacija je dovoljno za donošenje razumne odluke, uzimajući u obzir ciljeve i resurse. - Donosi odluke u skladu sa ciljevima organizacije, čak i ako imaju potencijalne negativne posljedice za druge. - Odlučno djeluje u neizvjesnim situacijama, uzimajući u obzir moguće rizike i posljedice. - Preuzima odgovornost za svoje odluke i njihove posljedice, jasno komunicirajući razloge za njih. 	
Pitanja za procjenu	
<p>Refleksija o prethodnim odlukama</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na koju odluku ste najviše ponosni i zašto? - Koja odluka vam je bila najteža u posljednje vrijeme? Šta ju je činilo tako "teškom"? - Da li ste ikada donijeli "nepopularnu" odluku? Kakvu? Kako ste je doživjeli i kako su je prihvatili drugi? <p>Analiza važnosti i uticaja odluka</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje ste važne odluke donijeli u posljednjih mjesec dana? Zašto su bile važne? - Navedite primjer situacije u kojoj ste odgodili odluku i zbog toga propustili priliku. <p>Brzina i pristup donošenju odluka</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje odluke donosite brzo i intuitivno? - Koje odluke zahtijevaju više vremena za analizu i razmišljanje? Molimo navedite primjere. <p>Liderstvo u donošenju odluka</p> <ul style="list-style-type: none"> - Da li se ponekad postavljate kao lider iako to nije vaša zvanična uloga? Ako da, navedite primjer situacije u kojoj ste to učinili. 	

Rukovođenje	Motiviranje i poticanje zaposlenih na dodatne napore i postizanje boljih rezultata u radu; vođenje i usmjeravanje ka ostvarenju organizacionih ciljeva: spremnost za preuzimanje kontrole situacije kada je to potrebno; prepoznavanja potrebe razvoja ljudskih potencijala.
Indikator poželjnog ponašanja	
<p>Usmjeravanje i poticanje zaposlenih Jasno postavlja zadatke i ciljeve te pruža podršku zaposlenima u njihovom ostvarivanju.</p> <p>Razvoj saradnje Aktivno potiče i razvija timsku saradnju i pozitivne odnose među zaposlenima.</p> <p>Osiguravanje razumijevanja odgovornosti Omogućava članovima grupe jasno razumijevanje individualnih i organizacionih odgovornosti.</p> <p>Pravedno ocjenjivanje rezultata Dosljedno i objektivno ocjenjuje učinak zaposlenih na osnovu postavljenih ciljeva i zahtjeva radnog mjesta.</p> <p>Proaktivni razvoj zaposlenih Aktivno radi na razvoju zaposlenih kako bi ispunili svoj puni potencijal i unaprijedili vještine.</p> <p>Podsticanje stručnog usavršavanja Obezbeđuje motivaciju i podršku za stručno usavršavanje zaposlenih s ciljem postizanja boljih rezultata.</p> <p>Upozorenja i savjeti Blagovremeno upozorava na nedovoljno kvalitetan rad ili neizvršavanje zadataka te pruža savjete za unapređenje.</p> <p>Podrška u rješavanju izazova Aktivno pomaže zaposlenima u prevazilaženju prepreka u radu, savjetujući ih kako da poboljšaju učinak.</p>	
Pitanja za procjenu:	
<p>Iskustvo u rukovođenju</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kakva su vaša iskustva u rukovođenju timovima ili pojedincima? - Koliko dugo ste bili na pozicijama koje zahtijevaju rukovodeće odgovornosti? <p>Upravljanje timovima i saradnjom</p> <ul style="list-style-type: none"> - Navedite primjer jedne od najizazovnijih grupa s kojom ste radili. Kako ste pridobili članove za saradnju? Koja je bila vaša zvanična uloga u toj grupi? - Kako razvijate i održavate saradnju među članovima tima? <p>Vođenje kroz promjene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Navedite primjer promjene koju ste uveli u organizaciji ili timu. - Šta je bila svrha promjene? - Kako ste osigurali da bude prihvaćena? - Koje izazove ste morali savladati? <p>Konsultacije sa zaposlenima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koliko često se konsultujete sa zaposlenima? - Koji su razlozi za ovakav pristup? - Kako se pripremate za takve konsultacije? <p>Uključivanje zaposlenih</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koja je posljednja važna tema ili inicijativa u koju ste uključili svoje zaposlene? - Na koji način ste ih angažirali? <p>Upravljanje konfliktima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Da li ste ikada morali posredovati u radnom sukobu između zaposlenih? - Kako ste pristupili rješavanju konflikta? - Kakav je bio ishod i kako ste unaprijedili njihov zajednički rad? <p>Motivacija zaposlenih</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje motivacijske tehnike koristite kao vođa? 	

<ul style="list-style-type: none"> - Navedite konkretne metode koje smatrate efikasnim i objasnite zašto ste ih odabrali. - Kako ohrabrujete i motivirate svoje zaposlene da postiču bolje rezultate? <p>Razvoj i edukacija zaposlenih</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kako osiguravate da su vaši zaposlenici stručno obučeni i spremni za zadatke na radnom mjestu? - Na koji način potičete stručno usavršavanje i razvoj vještina u timu? <p>Jasnoća odgovornosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kako provjeravate da li zaposleni razumiju svoje individualne i organizacione odgovornosti? - Navedite primjer situacije u kojoj ste osigurali jasnoću u pogledu odgovornosti. <p>Upravljanje učinkom</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kako upravljate situacijama kada zaposleni ne ispunjavaju očekivanja ili zadatke? - Koji su vaši koraci u rješavanju lošeg učinka? - Navedite konkretan primjer kako ste reagirali na nedovoljno kvalitetno izvršenje zadatka i koje ste rezultate postigli. 	
Strateško planiranje	Strateško planiranje je proces određivanja dugoročnih ciljeva organizacije, definiranja vizije budućnosti i razvijanja strategija za njihovu realizaciju. Cilj strateškog planiranja je osigurati da organizacija blagovremeno prepoznaje promjene u okruženju i prilike za rast, te proaktivno djeluje kako bi unaprijedila svoje performanse i poziciju na tržištu.
Indikator poželjnog ponašanja	
<p>Prepoznavanje prilika Sposobnost identificiranja budućih prilika za razvoj i unapređenje organizacije kroz analizu trendova, okruženja i potencijalnih izazova.</p> <p>Jasna vizija razvoja Imaju jasno definiranu viziju razvoja organizacije, s fokusom na dugoročne organizacione ciljeve i stvaranje pozitivnog organizacionog okruženja.</p> <p>Operativna primjena strategija Pretvaraju organizacione ciljeve u konkretne strategije koje se implementiraju kroz realne i mjerljive planove, a koji se povezuju s svakodnevnim zadacima zaposlenika.</p> <p>Postavljanje prioriteta Postavljaju prioritete u ostvarivanju dugoročnih ciljeva i osiguravaju njihovu komunikaciju i implementaciju na svim nivoima organizacije.</p>	
Pitanja za procjenu	
<p>Kako biste osmislili strategiju?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opišite svoj pristup u definiranju strateških ciljeva i stvaranju planova za njihovu realizaciju. Na koje alate, metode ili podatke se oslanjate? Koji su ključni kriteriji za razvoj strateškog plana? - Navedite pet ključnih faktora na koje se fokusirate prilikom razvoja strateškog plana (npr. analiza tržišta, finansijski ciljevi, upravljanje rizicima, resursi, organizacijska kultura). <p>Možete li opisati situaciju u kojoj ste realno procijenili buduće trendove?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Navedite primjer gdje ste prepoznali važne trendove (npr. tehnološke, ekonomske, regulatorne) i kako ste ih uključili u planiranje ili donošenje odluka. - Kako prepoznajete i vrednujete saradnike koji učestvuju u pripremi i implementaciji strateških planova? - Opišite kako identifikirate ključne ljude u timu i na koji način osiguravate njihovu motivaciju, angažman i doprinos uspješnom strateškom planiranju. - Kako se pripremate za očekivane promjene? <p>Navedite svoj pristup u anticipiranju i upravljanju promjenama, uključujući korake za prilagođavanje strateškog plana u skladu s novim okolnostima.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - Možete li dati primjer situacije u kojoj ste razmotrili dugoročni razvoj određene situacije? <p>Opišite situaciju u kojoj ste procijenili dugoročne posljedice svojih odluka. Koje faktore ste analizirali (npr. uticaj na resurse, organizaciju, vanjske partnere)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Navedite primjer odluke s direktnim uticajem na poslovnu politiku vaše organizacije. - Opišite odluku koju ste donijeli, kako je ona uticala na poslovnu politiku i koji su bili njeni dugoročni rezultati. 	
Upravljanje promjenama	<p>Pokretanje i upravljanje procesom uvođenja promjene u željeno stanje, aktiviranje i poduzimanje koraka za uklanjanje prepreka ili ubrzanje tempa uvođenja i primjene novog.</p>
Indikator poželjnog ponašanja	
<p>Prepoznaje korake koje je potrebno poduzeti kako bi se promijenila trenutna situacija</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizira postojeće stanje kroz prikupljanje činjenica i podataka. - Jasno definira probleme ili prilike za poboljšanje. - Postavlja prioritete i razvija akcijski plan zasnovan na ciljevima i dostupnim resursima. <p>Svim uključenim stranama jasno iznosi svoje ideje i argumente za pokretanje promjena</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koristi efikasne komunikacijske vještine kako bi prezentirao viziju i svrhu promjena. - Argumentira svoje prijedloge oslanjajući se na logiku, podatke i benefite za organizaciju ili pojedince. - Potiče otvoreni dijalog, omogućavajući da svi učesnici postavljaju pitanja i izraze svoje mišljenje. <p>Identificira ključne pojedince i grupe i traži njihovu podršku i učešće kako bi se pokrenule promjene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prepoznaje učesnike koji imaju uticaj na uspjeh promjene (npr. menadžment, timovi, vanjski partneri). - Gradi povjerenje i saradnju s ključnim pojedincima i grupama. - Aktivno traži podršku i motivira ih da se uključe u proces kao ambasadori promjena. <p>Vodi proces promjene postojećeg stanja u realnim okolnostima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prilagođava pristup i metode promjene specifičnim okolnostima i kontekstu organizacije. - Rješava prepreke i izazove koji se pojavljuju tokom implementacije. - Održava fokus na ciljeve i osigurava da timovi ostanu angažirani i motivirani tokom procesa. <p>Služi kao uzor za uvođenje promjena</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktivno demonstrira ponašanje koje želi potaknuti kod drugih (npr. otvorenost prema novim idejama, fleksibilnost, otpornost na stres). - Inspirira druge svojim pristupom, radom i postignućima. - Unapređuje kulturu kontinuiranog učenja i prilagodljivosti. <p>Edukacija i trening</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osigurati da pojedinci posjeduju potrebna znanja i vještine za prepoznavanje i pokretanje promjena. - Evaluacija performansi: Koristiti ove indikatore kao dio sistema procjene učinka, kako bi se mjerio doprinos pojedinaca procesu promjena. <p>Podrška liderima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lideri trebaju pokazivati poželjno ponašanje kako bi motivirali timove i olakšali prihvaćanje promjena. 	
Pitanja za procjenu	
<p>Koja je vaša vizija upravljanja promjenama/pokretanja i uvođenja promjena?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procjena kandidatovog razumijevanja koncepta upravljanja promjenama i njihove sposobnosti da artikuliraju širu perspektivu na temu. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Jasna definicija vizije upravljanja promjenama. - Fokus na strateški pristup, dugoročne ciljeve i usmjerenje prema poboljšanju procesa ili rezultata. - Primjeri liderstva i proaktivnog djelovanja. <p>Koja je vaša sposobnost upravljanja promjenama?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Specifične vještine (npr. komunikacija, strateško planiranje, rješavanje sukoba). - Primjeri iz prakse koji pokazuju sposobnost suočavanja s izazovima. - Spremnost na preuzimanje odgovornosti i donošenje odluka. <p>Opišite nedavni proces promjene u koji ste bili uključeni. Koja je bila Vaša uloga?</p> <p>Kakvi su bili rezultati implementacije promjene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkretni primjer promjene s jasno definiranom ulogom kandidata. - Detaljan opis procesa, od inicijative do implementacije. - Kvantitativni ili kvalitativni rezultati (npr. povećanje efikasnosti, smanjenje troškova, poboljšanje zadovoljstva klijenata). <p>Navedite primjere procesa promjena tokom Vašeg radnog iskustva. Molimo uključite ključne riječi u svoj odgovor: inicijativa, proces, implementacija, rezultat, ključni učesnici/partneri i podrška.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Korištenje ključnih riječi za strukturirano i jasno objašnjenje. - Fokus na timski rad, podršku ključnih učesnika i doprinos partnera. <p>Koji su, prema Vama, najvažniji koraci u procesu promjene? Zašto? Koristite li više koraka u svom vlastitom pristupu?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spominjanje ključnih koraka (npr. analiza, planiranje, komunikacija, implementacija, praćenje). - Razlozi za svaki korak i kako doprinosi ukupnom uspjehu. - Praktična primjena koraka kroz lično iskustvo. <p>Koji je bio najsloženiji proces promjene koji ste doživjeli? Zašto? Koja je bila vaša uloga u tome?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procjena sposobnosti kandidata da se nosi s kompleksnošću i izazovima velikih promjena.

c) Lista kompetencija za ostale državne službenike uključujući i šefove unutrašnjih/osnovnih organizacionih jedinica

Timski rad	Saradnja među članovima tima sa fokusom na ostvarivanje zajedničkih ciljeva, uz poštivanje različitosti, otvorenu komunikaciju i dijeljenje odgovornosti. Ključni elementi timskog rada uključuju:
Indikator poželjnog ponašanja	
Dijeljenje informacija i iskustava	
<ul style="list-style-type: none"> - Redovno dijeli relevantne informacije, znanja i iskustva s članovima tima kako bi svi bili informirani i osnaženi za obavljanje zadataka. - Izgradnja povjerenja i poticanje saradnje <p>Razvija međusobno povjerenje među članovima tima pružajući podršku kada je potrebno i potiče saradnju kroz pozitivne primjere i inicijative.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doprinos timskim rezultatima - Aktivno doprinosi idejama, prijedlozima i sugestijama koje unapređuju kvalitet timskog rada i pomažu u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. - Konstruktivna komunikacija i učešće - Aktivno sluša i odgovara na ideje drugih članova tima, učestvuje u kritičkim raspravama na pozitivan način i predlaže praktična i održiva rješenja. <p>Prilagodljivost i dijeljenje uspjeha</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - Prilagođava svoj rad timu i njegovim ciljevima, otvoreno priznaje doprinose drugih i potiče osjećaj zajedništva i timskog duha. <p>Rješavanje konflikata na taktičan način</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otvoreno i s poštivanjem pristupa konfliktima unutar tima, tražeći zajednički prihvatljiva rješenja i osiguravajući sklad u radu. <p>Poštovanje različitosti i jačanje kreativnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prihvata različite perspektive članova tima i koristi te razlike kao izvor kreativnosti i inovacija (posebno relevantno za vođe tima). <p>Mentorska podrška i savjetovanje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Djeluje kao saradnik, savjetnik i mentor, pružajući podršku članovima tima u razvijanju njihovih vještina i kompetencija (posebno relevantno za vođe tima). - Prepoznavanje i korištenje snaga članova tima - Prepoznaje individualne snage članova tima i osigurava njihovu optimalnu primjenu u ostvarivanju zajedničkih ciljeva (posebno relevantno za vođe tima). 	
Pitanja za procjenu	
<ul style="list-style-type: none"> - Opišite situaciju u kojoj ste bili član tima. Šta ste učinili da pozitivno doprinesete radu tima? - Recite nam neku situaciju u kojoj ste Vi, kao član tima, imali važnu ulogu u projektu. - Šta radite da omogućite svakom članu tima da učestvuje? - Navedite primjer situacije kada ste radili u "nefunkcionalnom" timu. Zašto je bio "disfunkcionalan" i kako ste ga pokušali promijeniti? - Navedite primjer kada ste morali riješiti konflikt unutar svog tima. Šta ste učinili da pomognete u rješavanju situacije? - Kako gradite odnose sa drugim članovima vašeg tima? - Kako uspijevate motivirati manje spremne kolege da se uključe u timski rad? Navedite primjer kada ste to morali učiniti. - Opišite situaciju u kojoj ste prepoznali snage drugih članova tima i koristili ih za postizanje ciljeva. - Kako reagirate kada se ne slažete s odlukom tima? - Navedite primjer kada ste svojim prijedlogom unaprijedili rad tima. 	
Kreativnost	Sposobnost pronalaženja novih i originalnih ideja, perspektiva i rješenja koja su praktična, relevantna i prilagođena poslovnim potrebama. Kreativnost nije samo talent već i vještina koja se može razvijati kroz praksu, otvorenost prema različitim pristupima i saradnju s drugima.
Indikator poželjnog ponašanja	
<p>Proaktivno opažanje i istraživanje mogućnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktivno prati i analizira radne procese kako bi prepoznao područja koja mogu biti unaprijeđena. - Inicira istraživanje novih tehnika, alata ili strategija za povećanje efikasnosti. - Dosljedno traži prilike za učenje i usvajanje novih znanja koja mogu doprinijeti kvaliteti rada. <p>Kombinacija ideja kroz timsku saradnju</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otvoreno dijeli svoje ideje s kolegama i potiče konstruktivne rasprave za zajedničko rješavanje problema. - Aktivno učestvuje u timskim brainstorminzima, doprinoseći razvoju inovativnih i praktičnih rješenja. - Pokazuje spremnost za prilagođavanje vlastitih ideja na osnovu povratnih informacija i prijedloga kolega. <p>Inovativnost i jedinstvenost prijedloga</p> <ul style="list-style-type: none"> - Predlaže ideje koje se razlikuju od uobičajenih pristupa, nudeći nekonvencionalna i svježija rješenja problema. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Koristi kreativno razmišljanje za kombiniranje različitih perspektiva i izvora inspiracije kako bi stvorio originalne koncepte. - Odvažno iznosi prijedloge čak i kada se oni značajno razlikuju od postojećih praksi ili standardnih rješenja. <p>Upornost u ostvarivanju ciljeva povećanja efikasnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dosljedno istražuje alternativne pristupe i ne odustaje dok ne pronade rješenje koje donosi vidljive rezultate. - Fokusan je na implementaciju ideja koje mogu dugoročno unaprijediti rad organizacione jedinice ili organizacije. - Kontinuirano prati i evaluira efikasnost predloženih rješenja te unosi poboljšanja gdje je potrebno. 	
Pitanja za procjenu	
<p>Primjer kreativne promjene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Da li se u vašoj instituciji dogodila značajna promjena ili unapređenje koje vaše kolege prepoznaju kao rezultat vaše kreativnosti? - Možete li opisati konkretan primjer i objasniti svoj doprinos toj promjeni? <p>Poželjni oblici kreativnosti za poslovanje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kakve oblike kreativnosti smatrate ključnima za unapređenje rada vaše organizacione jedinice ili organizacije? - Na koji način ti oblici mogu uticati na povećanje efikasnosti i inovativnost u poslovnim procesima? <p>Nedavni doprinos korisnim idejama</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje ste konkretne ideje nedavno predložili ili realizirali kako biste doprinijeli efikasnosti u radu vaše poslovne jedinice? - Kakav je bio ishod tih ideja i kako su one prihvaćene od strane vaših kolega? <p>Iskustvo rada u grupnim procesima kreativnog razmišljanja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Da li ste učestvovali u timovima gdje se korisne ideje razvijaju kroz saradnju među članovima sličnih ili različitih pogleda na problem? - Možete li opisati specifičnu situaciju i vaš doprinos tom procesu? Kako su se vaše ideje integrirale s idejama drugih? <p>Istraživačke aktivnosti i inovacije</p> <ul style="list-style-type: none"> - Da li ste do sada provodili istraživanja ili analize vezane za rad vaše organizacione jedinice? - Koje su nove ideje ili rješenja proizašle iz tih aktivnosti, i kako su one implementirane u praksi? 	
Analiziranje	Sistematsko traženje i organiziranje relevantnih/adekvatnih informacija za rješavanje problema i donošenje racionalnih i logičnih zaključaka.
Indikator poželjnog ponašanja	
<p>Logično procjenjuje važnost informacija/podataka koji bi poboljšali efikasnost u oblasti vlastitog rada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prioritizuje relevantne podatke na osnovu njihovog uticaja na rješenje problema. - Fokusira se na pouzdane izvore informacija. - Ispituje i interpretira različite vrste relevantnih podataka iz svog područja rada, razmišlja o nekoliko mogućih rješenja problema prije nego što donese preporuke i/ili odluke - Izbjegava donošenje zaključaka bez čvrstih dokaza. <p>Detaljno analizira dostupne podatke i razmatra različite aspekte problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koristi logičke i kreativne pristupe za predlaganje više alternativnih rješenja. - Jasno dokumentira proces predlaganja rješenja, uključujući razloge za odbacivanje određenih opcija. - Realno procjenjuje važnost problema, mogućnosti i potreba organizacije <p>Analizira potencijalne izazove i prilike unutar organizacije.</p>	

- Povezuje problem sa širim organizacionim ciljevima i strategijama.
- Pravilno procjenjuje prioritete u skladu s trenutnim resursima i mogućnostima.
- Donosi logične i racionalne zaključke na osnovu rezultata istraživanja

Otvoren je za inovacije i alternativne metode rada.

- Brzo uči nove alate, tehnike ili pristupe za rješavanje problema.
- Prilagođava svoj rad prema promjenama u organizacionim procedurama ili strategijama.
- Analizira i rješava/obavlja radne zadatke u skladu sa usvojenim organizacionim procedurama i smjernicama

Pridržava se propisanih smjernica dok analizira ili implementira rješenja.

- Provjerava usklađenost svojih preporuka sa zakonodavnim i organizacionim okvirima.
- Sistematski pristupa rješavanju zadataka, osiguravajući dosljednost u primjeni procedura.
- Provjerava vlastiti rad kako bi na vrijeme otklonio greške.
- Provodi redovne provjere kvaliteta svog rada prije završetka zadatka.
- Uklanja nepravilnosti ili greške prije nego što rezultati budu prezentirani.
- Traži povratne informacije od kolega ili nadređenih kako bi dodatno poboljšao svoj rad.
- Zapaža greške i područja za moguća poboljšanja.

Kritički procjenjuje postojeće procese i identifikira oblasti za optimizaciju.

- Predlaže konkretne korake za unapređenje efikasnosti i kvaliteta rada.
- Kontinuirano traži načine za unapređenje svojih profesionalnih vještina i pristupa radu.

Pitanja za procjenu**Iskustvo u analizi i rješavanju problema**

- Kakvo iskustvo imate u analizi izvještaja i podataka?
- Možete li opisati vaš rad sa različitim vrstama analiza, poput kvalitativne, kvantitativne analize podataka, istraživanja ili evaluacije trendova razvoja pojava?
- Na koji način ste pristupali rješavanju složenih problema?
- Primjeri primjene istraživačkih rezultata.

Možete li navesti primjer kada su Vaš neposredno nadređeni ili korisnik usluge tretirali vaše rezultate istraživanja/preporuke za rješavanje problema?

- Kako ste postupili kada su vaše preporuke bile prihvaćene na pozitivan način?
- Šta ste naučili iz situacije kada su vaše preporuke ili nalazi bili odbijeni ili kritizirani?
- Uticaj vaših rezultata rada

Opišite jedan od vaših rezultata rada (npr. izvještaj, analiza, preporuka za rješavanje problema, prijedlog teksta dokumenta).

- Koje su bile prednosti, efekti ili uticaj tog rada na poslovne procese ili donošenje odluka?
- Na koji način ste mjerili uspješnost ili korist vašeg doprinosa?
- Raznolikost metoda rada

Možete li koristiti različite metode rada u vašem području?

- Koje metode ili tehnike ste savladali i primjenjivali u svom radu?
- Kako birate odgovarajuću metodu za specifičan zadatak ili problem?
- Pažnja prema detaljima i organizacija rada

Možete li opisati situaciju u kojoj ste morali analizirati veliki broj različitih podataka?

- Kako ste strukturirali proces analize i osigurali blagovremenost odluke?
- Koji su bili rezultati vašeg rada i na koji način su doprinijeli organizaciji?

Prilagodljivost promjenama	Efikasna primjena pristupa kao odgovor na promijenjene okolnosti/situacije
Indikator poželjnog ponašanja	
<p>Sposobnost upravljanja različitim zadacima</p> <ul style="list-style-type: none"> - S lakoćom prelazi s jednog zadatka na drugi, održavajući fokus i kvalitet rada. - Pokazuje fleksibilnost u prioritetima, uzimajući u obzir hitnost i važnost aktivnosti. <p>Prilagođavanje pristupa u radu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prilagođava način komunikacije i djelovanja u skladu s potrebama osobe ili specifičnostima zadatka. - Demonstrira empatiju i razumijevanje prema različitim stilovima rada i ličnostima. <p>Brza integracija u novu organizacijsku kulturu</p> <ul style="list-style-type: none"> - U kratkom vremenu razumije pravila, norme i vrijednosti nove organizacije. - Aktivno se uključuje u timski rad i brzo stvara produktivne odnose s kolegama. <p>Otvorenost prema različitim idejama i mišljenjima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktivno sluša i vrednuje perspektive drugih, bez obzira na razlike u mišljenju. - Pokazuje spremnost na promjene vlastitih stavova kada je to opravdano boljim argumentima ili novim informacijama. 	
Pitanja za procjenu	
<ul style="list-style-type: none"> - Možete li opisati promjenu posla koja vam je bila najteža i kako ste se nosili s njom? - Koja je bila najveća promjena s kojom ste se morali suočiti u karijeri? Kako ste je savladali? - Jeste li ikada morali raditi na nečemu što nikada ranije niste pokušali? Kako ste se osjećali i što ste poduzeli da biste to uspješno obavili? - Opišite situaciju u kojoj ste morali promijeniti svoj pristup tokom projekta zbog novih informacija ili okolnosti. Što ste naučili iz tog iskustva? - Možete li podijeliti situaciju u kojoj ste u početku mislili da je vaš pristup najbolji, ali ste tokom implementacije morali promijeniti mišljenje? - Navedite primjer situacije u kojoj vaš početni pristup nije uspio. Što ste promijenili i kako je to uticalo na ishod? - Opišite situaciju u kojoj je projekat naišao na zastoje zbog neočekivanih promjena. Kako ste reagirali i nastavili raditi? 	