



Bosna i Hercegovina  
Federacija Bosne i Hercegovine  
Vlada Federacije Bosne i Hercegovine

# Okvir kompetencija za komunikatore u FBiH

Sarajevo, mart 2019. godine



## Uvod

Ovaj okvir kompetencija je namijenjen svim profesionalnim komunikatorima koji su dio Međuinstitucionalne mreže komunikatora (MIMK), a svrha mu je da ukaže na nivo kompetencija koje su potrebne za rad i da pomogne u usavršavanju s ciljem napredovanja u karijeri profesionalnog komunikatora.

Da bi se to ostvarilo ključna je jaka mreža komunikatora usredotočena na povećanje standarda i kvaliteta, a za to je potrebno jedinstveno shvatanje kompetencija koje su nam potrebne.

U osnovi rada je mogućnost za kreativno razmišljanje, revizija postojećih praksi, ovladavanje digitalnim komunikacijama i provođenje ekonomičnih kampanji.

## Kompetencije mogu da se iskoriste za:

- **Zapošljavanje i odabir** - za pomoć u specifikaciji profila i poslova za određena mjesta prilikom zapošljavanja. Kandidate se na intervjuu može ocjenjivati prema ovim kompetencijama uz relevantne kompetencije za državnu službu.
- **Upravljanje uspjehom** - za postavljanje standarda uspješnosti i nivoa vještina potrebnih za različite poslove.
- **Planove ličnog usavršavanja** - da pomognu u planiranju usavršavanja i utvrđivanju obrazovnih potreba.
- **Profesionalni razvoj** - da predstave vještine i znanje koje će biti potrebno u narednoj ulozi.

## Kompetencije za državnu službu

Ovaj okvir treba primjenjivati zajedno sa Okvirom kompetencija za državnu službu u FBiH. Svaki dio započinje referencom na kompetencije za državnu službu koje su najrelevantnije za komunikatore.

Osnovne kompetencije za državnu službu	Dodatne kompetencije za rukovodioce	Dodatne kompetencije za najviše rukovodioce
C1. Stručno usavršavanje i integritet C2. Rješavanje problema, inicijativa i promjena C3. Timski rad C4. Komunikacija C5. Lična efektivnost i usmjerenost na rezultate	C6. Rukovođenje C7. Planiranje i organizacija C8. Razvoj ljudi	C9. Strateško usmjeravanje

## Ključne kompetencije komunikatora

- 1.0** Strateška komunikacija
- 2.0** Interna komunikacija
- 3.0** Digitalna domena
- 4.0** Odnosi sa medijima

## Okvir kompetencija za komunikatore

### 1.0 Strateška komunikacija (SK)

#### Kompetencije za državnu službu

Stručni saradnik, viši stručni saradnik, stručni savjetnik (I, II i III)	Rukovodilac organizacione jedinice i rukovodilac sektora (IV i V)
C1.3 Dijeli stečeno znanje i informacije sa drugima	C.6.1. Ugrađuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije u svakodnevne poslove
C2.2 Razrađuje i predlaže nove ideje za rješenja izazova na radnom mjestu, potiče nove ideje i inovacije, otvoren za promjenu	C.7.1 Planira najbolje načine za iskorištavanje dostupnih resursa
C2.4 Ne iznosi samo probleme, već i predlaže rješenja	C.9.4 Preuzima odgovornost da bi se osiguralo ostvarivanje strateških ciljeva
C3.5 Gradi i održava konstruktivne i produktivne odnose sa drugim timovima i njihovim članovima	C.9.1 Izrađuje strateške planove da bi organizaciji osigurao budući uspjeh
C5.1 Fokusira se na rezultate i željene ishode i najbolje načine za njihovo postizanje. Izrađuje kvalitetne proizvode uz minimalan nadzor i na vrijeme	C9.2 Prati planove za ostvarivanje strateških ciljeva
C5.6 Primjenjuje analitičko razmišljanje kroz segmentiranje situacije na manje dijelove, praćenje implikacija situacije metodom korak po korak	

## Kompetencije komunikatora

		Stručni saradnik (I) i Viši stručni saradnik (II)	Stručni savjetnik (III)	Rukovodilac organizacione jedinice (IV) i rukovodilac sektora (V)
SC1.1	Definisanje ciljeva	Može utvrditi ciljeve komunikacije i zna kako da postavi SMART ciljeve	Definira mjerljive ciljeve komunikacije koji podržavaju provođenje politike	Promoviše i potiče ranu integraciju strateške komunikacije i izrade politika Analizira prioritete ministarstva da bi utvrdio ulogu komunikacije i te prioritete pretočio u mjerljive ciljeve komunikacije
SC1.2	Poznavanje javnosti	Koristi analizu za utvrđivanje ciljanih javnosti i partnera, pomoć u odlučivanju i formulisanju sveukupnog komunikacijskog pristupa	Koristi tehnike segmentacije i mapiranja javnosti za analizu ciljanih javnosti i potencijalnih partnera Posjeduje sposobnost da to uveže sa analizom i utvrdi adekvatan komunikacijskih pristup Posjeduje sposobnost da isprobava i prilagođava komunikacijski pristup	Gradi trajne odnose sa ključnim akterima/ zagovaračima/partnerima radi prikupljanja informacija i upoznavanja sa općim kontekstom za komunikaciju
SC1.3	Strategija komunikacije	Izrađuje nacрте komunikacijskih planova, utvrđujući najefikasnije kanale i alate za angažman javnosti i maksimalan obuhvat Dizajnira i izrađuje angažirajući, ciljani sadržaj i poruke/narative koji su primjereni za upotrebu na raznim kanalima Pokazuje znanje o tome kako kanali zajedno funkcioniraju i kako se međusobno nadopunjuju Istražuje mogućnosti za primjenu ekonomičnih/ besplatnih kanala, uključujući pridobijene, vlastite i plaćene kanale	Primjenjuje analitičko razmišljanje na proces strateškog planiranja, što dovodi do jasnih i strateških ciljeva u interesu ključnih aktera Planira raspodjelu i raspored resursa u skladu sa ključnim strategijama Pokazuje fleksibilno, kreativno razmišljanje Testira i doraduje ideje s ciljem izrade inovativnih rješenja Dizajnira integrisane strategije komunikacije i analizira ih sa postojećim planovima Osigurava najprikladniju i najekonomičniju kombinaciju kanala i maksimalno koristi digitalne kanale	Predvodi izradu i implementaciju inovativnih strategija komunikacije koje ispunjavaju ciljeve Revidira strategije komunikacije da bi se osigurala integracija na svim komunikacijskim kanalima i prepoznali bilo kakvi nedostaci

SC1.5	Aktivnost i proizvodi komunikacije	Poznaje različite vrste aktivnosti i proizvoda koji se mogu iskoristiti za ostvarivanje ciljeva komunikacije Može izraditi proaktivne komunikacijske proizvode i plasirati ih na adekvatne kanale za postizanje efekta	Dizajnira i usmjerava odgovarajuću komunikacijsku aktivnost i proizvode radi ostvarivanja komunikacijskog efekta kod javnosti Prati i evaluira aktivnost i obuhvat komunikacijske aktivnosti i proizvoda	Pregleda i odobrava komunikacijsku aktivnost i proizvode, vodeći računa da oni odgovaraju utvrđenim javnostima i da se koriste odgovarajući kanali Obavještava rukovodioce i ministre o komunikacijskoj aktivnosti i proizvodima
SC1.6	Mjerenje i evaluacija	Pomaže u dizajnu i primjeni tehnika za procjenu efektivnosti i uticaja komunikacije	Osmišljava i primjenjuje sveukupan pristup evaluaciji komunikacije, koristeći odgovarajuće alate i smjernice. Analizira dokaze da bi procijenio efektivnost komunikacije i utvrdio naučene lekcije	Predvodi utvrđivanje evaluacijskih kriterija. Ocjenjuje efektivnost komunikacije prema ciljevima komunikacije Revidira naučene lekcije i uspoređuje sa najboljim praksama profesije da bi se utvrdile oblasti koje treba poboljšati u budućim komunikacijskim strategijama Izvještava o evaluaciji komunikacijskih strategija ministre i timove koji rade na politikama Daje preporuke i dijeli usvojena znanja za buduće komunikacijske aktivnosti

## 2.0 Interna komunikacija (IK)

### Kompetencije za državnu službu

Stručni saradnik, viši stručni saradnik, stručni savjetnik (I, II i III)	Rukovodilac organizacione jedinice i rukovodilac sektora (IV i V)
C.1.3 Dijeli stečeno znanje i informacije sa drugima	C.6.2 Stvara pozitivno radno okruženje u kojem su zaposleni motivirani da daju sve od sebe
C.1.4 Zavređuje povjerenje i poštovanje drugih kroz dosljednost i poštenje, pridržava se Kodeksa državnih službenika i suprotstavlja se nepoštivanju pravila od strane drugih	C.6.6. Predstavlja odličan uzor
C.2.6 Pomaže drugima u slučaju promjena	C.7.1. Planira najbolje načine za iskorištavanje dostupnih resursa
C.3.2 Promovira saradnju i predanost unutar tima radi ostvarivanja ciljeva i rezultata	C.7.2 Usaglašava ciljeve sa osobama koje podržavaju planove tima i ciljeve službe
C.4.3 Sluša, razumije i razmatra ideje drugih	C.8.3 Lično obučava zaposlene radi unapređenja njihovih radnih rezultata
C.4.6 Provodi i/ili učestvuje u sastancima i grupnim diskusijama na strukturiran i efikasan način	C.9. Strateško usmjeravanje
C.5.5 Donosi pravovremene, informirane odluke koje su zasnovane na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima	

### Kompetencije komunikatora

	Stručni saradnik (I) i Viši stručni saradnik (II)	Stručni savjetnik (III)	Rukovodilac organizacione jedinice (IV) i rukovodilac sektora (V)	
IC2.1	Proizvodi i kanali interne komunikacije	Poznaje dostupne izvore za analizu zaposlenih (i kvantitativne i kvalitativne) unutar organizacije Koristi podatke za odabir odgovarajućih kanala za internu komunikaciju	Oslanja se na analizu javnosti za osmišljavanje inovativnih strategija interne komunikacije, birajući najprikladniju kombinaciju kanala i vodeći računa da je sadržaj aktuelan i pravovremen	Pokazuje opsežno poznavanje najboljih praksi interne komunikacije Koristi to stručno znanje za davanje preporuka rukovodiocima organizacije/ poslovnog subjekta za komuniciranje poslovnog plana/plana promjene Vodi računa da postoji infrastruktura (alati, kanali i procesi) za provođenje visoko kvalitetne i kreativne interne komunikacije

IC2.2	Poznavanje organizacije	Pokazuje praktično razumijevanje organizacionih funkcija, uloga i komunikacijskih zahtjeva potrebnih za osmišljavanje kontekstualno prilagođenog sadržaja za internu javnost	Vrši analizu i segmentiranje interne javnosti radi efektivnog usmjeravanja komunikacije Razvija široko poznavanje različitih internih javnosti Koristi to znanje da bi ton, jezik i format interne komunikacije bio lako dostupan i da bi ga pročitale različite grupe zaposlenih	Koristi poznavanje organizacije da savjetuje rukovodioce o strategijama ciljane komunikacije sa zaposlenima i mjerama za povećanje angažiranosti zaposlenih
IC2.3	Implementacija	Pomaže u distribuciji sadržaja u internoj komunikaciji i događajima za zaposlene i stara se da se isporučuju kvalitetni proizvodi Usklađuje internu komunikaciju sa etapnim ciljevima programa promjene	Upravlja i koordinira svim aktivnostima u planovima interne komunikacije, uključujući raspored resursa i upravljanje rizikom Pružna podršku i pojašnjenja rukovodiocima da bi oni mogli samouvjerenost prenosi ključne poruke i da bi se ojačao tok interne komunikacije	Pružna podršku i smjernice rukovodstvu uprava i direkcija u provođenju interne komunikacije Obučava rukovodioce o njihovom stilu komunikacije, interakciji i dijalogu sa osobljem Osigurava usklađenost glasa i poruke na svim internim kanalima Predvodi planiranje interne komunikacije i daje pravovremene savjete ministrima i rukovodiocima za odgovor na krizne situacije
IC2	Mjerenje i evaluacija	Savjetuje, analizira i pomaže u implementaciji mehanizama za povratne informacije (kvantitativnih i kvalitativnih) za mjerenje angažmana osoblja i efektivnosti interne komunikacije	Procjenjuje efektivnost interne komunikacije i postupa po povratnim informacijama od osoblja da osigura pravovremenu, relevantnu komunikaciju koja ispunjava potrebe poslovne i interne javnosti Istražuje podatke o angažmanu osoblja kako bi shvatio kontekst interne komunikacije, prepoznao izazove i prepreke i predložio mjere za poboljšanje	Koristi rezultate iz anketa osoblja o internoj komunikaciji i drugih izvora povratnih informacija kako bi savjetovao rukovodioce o općem pristupu internoj komunikaciji



## 3.0 Digitalna domena (DD)

### Kompetencije za državnu službu

Stručni saradnik, viši stručni saradnik, stručni savjetnik (I, II i III)	Rukovodilac organizacione jedinice i rukovodilac sektora (IV i V)
C.1.1 Osigurava da posjeduju potrebno znanje i vještine za dati posao, poduzima korake da sazna više o nedostacima/promjenama i da ih tretira	C.6.1. Ugrađuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije u svakodnevne poslove
C.1.3 Dijeli stečeno znanje i informacije sa drugima	C.7.4 Procjenjuje rizik i uvodi realne planove za upravljanje tim rizikom
C.2.3 Izrađuje kreativne analize situacije i preispituje konvencionalne pristupe	C.8.1 Identificira edukacijske potrebe kod zaposlenih i poduzima mjere za njihovo ispunjavanje
C.2.6 Pomaže drugima u slučaju promjena	C.9.3 Osigurava resurse potrebne za ostvarivanje strateških ciljeva
C.4.5 Mijenja komunikacijski pristup i stil kako bi odgovorio na preference i potrebe javnosti	
C.5.3 Obraća pažnju na detalje i ostvaruje precizne rezultate	

### Kompetencije komunikatora

	Stručni saradnik (I) i Viši stručni saradnik (II)	Stručni savjetnik (III)	Rukovodilac organizacione jedinice (IV) i rukovodilac sektora (V)
D3.1	Digitalna analiza Širi saznanja o javnosti koristeći odgovarajuće alate za praćenje sadržaja i slušanje razgovora na ključnim eksternim digitalnim kanalima, uključujući društvene medije Savjetuje odgovarajuće digitalne kanale kojima se dopire do javnosti Istražuje gdje je javnost aktivna	Koristi analitičke alate i tehnike za identifikaciju ključnih onlajn influensera i veza između partnerskih grupa za bolje ciljanje digitalne komunikacije	Pokazuje detaljno poznavanje digitalnog okruženja i novih trendova Primjenjuje to znanje u vođenju strategije za izradu sadržaja i za identifikaciju i razvoj digitalnih kanala Organizaciji prenosi potrebe korisnika da bi se osigurao fokus na korisnike i građane u dizajnu sadržaja i usluga

D3.2	Analitika društvenih medija	Savjetuje, prati, sumira i izrađuje analizu indikatora efektivnosti za digitalnu komunikaciju	Vrši analizu i segmentiranje interne javnosti radi efektivnog usmjerenja komunikacije Procjenjuje efektivnost digitalne komunikacije Koristi rezultate povratnih informacija od korisnika, testove/pilot probe i indikatore efektivnosti za poboljša digitalnu komunikaciju i korisničko iskustvo	Osigurava efektivni monitoring, slušanje i postupanje prema povratnim informacijama od korisnika, klijenata i partnera digitalnih proizvoda i servisa Vodi računa da se stručno znanje i vještine vezane za digitalnu domenu i društvene medije podijele između svih članova komunikacijskog tima i šire na nivou institucije da bi se izgradili kapaciteti
D3.3	Izrada digitalnog sadržaja	Pokazuje dobro poznavanje pitanja pristupačnosti i iskoristivosti Kreira sadržaj koji ispunjava kriterije pristupačnosti Podržava održavanje onlajn događaja, uključujući podcaste, lajv čet, emisije, blogove i tvitove	Upravlja onlajn događajima uključujući podcaste, lajv čet, emisije, blogove i tvitove Edituje, revidira i optimizira materijale i sadržaj u skladu sa najnovijim najboljim praksama za optimizaciju pretraživača, radi upotrebe/ponovne upotrebe na digitalnim kanalima	Zagovara digitalnu prisutnost i društvene medije i dijeli stručno znanje radi izgradnje kapaciteta na nivou komunikacijskih timova i institucije Predvodi izradu i implementaciju strategije za upravljanje digitalnim sadržajem

## 4.0 Odnosi sa medijima (OM)

### Kompetencije za državnu službu

Stručni saradnik, viši stručni saradnik, stručni savjetnik (I, II i III)	Rukovodilac organizacione jedinice i rukovodilac sektora (IV i V)
C.1.4 Zavređuje povjerenje i poštovanje drugih kroz dosljednost i poštenje, pridržava se Kodeksa državnih službenika i suprotstavlja se nepoštivanju pravila od strane drugih	C.6.3 Postavlja jasne, smislene, izazovne, ali i ostvarive grupne ciljeve i očekivanja
C.2.1. Prezuma inicijativu unutar svog djelokruga	C.7.4 Procjenjuje rizik i uvodi realne planove za upravljanje tim rizikom
C.3.1 Gradi konstruktivne radne odnose kroz saradnju, prihvaćanje i poštovanje drugih	C.7.5 Poduzima rane mjere za rješavanje pitanja koja utiču na rokove, kako bi se osigurao pravovremeni završetak aktivnosti
C.3.3 Pomaže drugima u rješavanju nesuglasica i sukoba	C.9 Strateško usmjeravanje
C.3.4 Poštuje različita mišljenja i pozdravlja raznolikost kultura i orijentacija	
C.4.1 Ima strpljenja i primjenjuje zdrav razum, te u svim interakcijama postupa uljudno	
C.4.3 Sluša, razumije i razmatra ideje drugih	
C.4.5 Mijenja komunikacijski pristup i stil kako bi odgovorio na preference i potrebe javnosti	
C.5.7 Zadržava smirenost u neugodnim i stresnim situacijama	

## Kompetencije komunikatora

		Stručni saradnik (I) i Viši stručni saradnik (II)	Stručni savjetnik (III)	Rukovodilac organizacione jedinice (IV) i rukovodilac sektora (V)
MR4.1	Upoznatost s medijima	U toku je sa informativnim agendama i novim informativnim događajima Shvata kako da optimizira obuhvat javnosti kombinacijom medijskih kanala, uključujući agregatore vijesti	Revidira planove za komunikacije i medije da bi osigurao da aktivnosti prate dešavanja vezana za politike i nove trendove u informativnim agendama	Shvaća i tumači nove informativne agende i faktore koji će uticati na te agende
MR4.2	Medijsko planiranje	Pokazuje razumijevanje načina rada štampanih, emitiranih i digitalnih medija, uključujući medijski vijek vijesti (media cycle), tiraž i rokove Razrađuje ideje za priče i studije slučaja u prilog komunikacijskih i poslovnih/ ciljeva politike	Pokreće i predvodi razvoj reaktivnih i proaktivnih, integriranih medijskih kampanja Radi sa kolegama koje rade na politikama i partnerima s ciljem prikupljanja stručnih mišljenja	Pokazuje stručno znanje o medijskom okruženju Izrađuje inovativne, proaktivne pres strategije Savjetuje o postupanju sa medijima na višem nivou i podržava timove u izradi kampanja Utiče na medijsku agendu kroz proaktivno planiranje za budućnost Izrađuje strategije za zaštitu i unapređenje ugleda vlade
MR4.3	Monitoring i procjena medijskog proizvoda	Provodi medija monitoring da bi procijenio obuhvat javnosti i prenošenje ključnih poruka Provodi osnovnu procjenu percepcije i raspoloženja	Analizira rezultate medija monitoringa da bi procijenio efektivnost medijskih strategija i stvorio osnovu za buduće proaktivne i reaktivne medijske kampanje	Ocjenjuje uticaj radi određivanja pravca budućih medijskih kampanja i predvodi primjenu najboljih praksi

MR4.4	Angažovanje medija	<p>Gradi i njeguje odlične odnose sa novinarima i kontaktima (npr. blogerima) u svim oblicima medija, radi boljeg plasmana priče i provjere napretka</p> <p>Pokazuje tehnike i strategije za postupanje sa novinarima</p> <p>Brzo odgovara na medijske zahtjeve i dogovara tačke prenošenja na više nivoa (eskalacije)</p> <p>Izrađuje kvalitetna saopštenja za medije, medijske mape i pripremljene odgovore i distribuira ih u skladu sa dogovorenim protokolima</p>	<p>Postupa sa eksponiranim i osjetljivim medijskim pitanjima.</p> <p>Poštuje povjerljivost i daje jasan i pouzdan izvještaj medijima i drugim partnerima</p> <p>Pokazuje razvijene uredničke vještine da bi se osigurali kvalitetna i pravovremena saopštenja, demantiji i pripremljeni odgovori za aktualna dešavanja</p>	<p>Pokazuje sposobnosti jasnog, autoritativnog i senzibiliziranog glasnogovornika</p> <p>Aktivno nadzire eksponirane, osjetljive i visoko rizične teme i održava kontakte sa vodećim novinarima</p> <p>Predvodi medijsko planiranje i savjetovanje u kriznim situacijama i upravlja pres timom u izradi strategije odgovora na kriznu situaciju</p>
MR4.4	Provođenje medijskih intervjua	<p>Sposoban da provede pripremu za intervjue sa medijima za bilo koji medijski format, u korist ostvarivanja poslovnih ishoda na proaktivan i reaktivan način</p> <p>Sposoban da pripremi više zvaničnike i ministre za medijske intervjue</p>	<p>Procjenjuje i prati medijske intervjue u pogledu stila, sadržaja i uticaja u odnosu na ciljane javnosti i efekte</p>	<p>Sposoban da da kvalitetne i efikasne medijske intervjue koji prenose narativ i ključne poruke</p> <p>Savjetuje i pomaže u razvoju vještina interakcije sa medijima viših rukovodilaca i ministara</p>







**Bosna i Hercegovina**  
**Federacija Bosne i Hercegovine**  
**Vlada Federacije Bosne i Hercegovine**

Ovaj materijal je rezultat projekta "Podrška vladama u BiH u strateškoj komunikaciji" kojeg podržava Vlada Velike Britanije. Mišljenja izražena u ovom dokumentu nisu nužno mišljenja Vlade Velike Britanije.

**GOOD  
GOVERNANCE  
FUND**



*Reform assistance to  
Bosnia and Herzegovina*  
*Podrška reformama u  
Bosni i Hercegovini*



British Embassy  
Sarajevo