

METODOLOGIJA ZA PROVOĐENJE SELEKCIJE I IZBOR KANDIDATA

**(SA PRIJEDLOZIMA ZA USAGLAŠAVANJE I IZMJENU
POSTOJEĆIH PRAKSI FORMIRANJA KOMISIJA ZA IZBOR
I PRIJEDLOZIMA ZA USAGLAŠAVANJE I IZMJENU
VAŽEĆIH PROPISA)**

**za implemetaciju projekta „Pojednostavljenje i unapređenje
zapošljavanja u državnu službu“**

Sarajevo, 15.01.2018.god.

RAZRADA PRIJEDLOGA ZA DJELOTVORNije PROVOĐENJE AKTIVNOSTI SELEKCIJE S CILJEM IZBORA NAJBOLJEG KANDIDATA, TE IDENTIFIKACIJA KORAKA (PROCEDURA) CJELOKUPNOG REDIZAJNIRANOG PROCESA SELEKCIJE ZAKLJUČNO SA RJEŠAVANJEM ŽALBI

I. PRIKAZ I ANALIZA EFIKASNOSTI SELEKCIJSKIH INSTRUMENATA U DRŽAVNOJ SLUŽBI BIH

Kriteriji za odabir u svakoj selekcijskoj proceduri bi trebalo da budu znanja, vještine i lične karakteristike koje su potrebne za obavljanje poslova konkretnog upražnjenog radnog mjesta. Pored znanja iz oblasti u kojoj se posao obavlja, veoma je važno da kriteriji za odabir budu i vještine i sposobnosti koje su neophodne za efikasno vršenje posla. Korisno je napraviti razliku između minimalnih kriterija, tj znanja, vještina i sposobnosti koje kandidat mora ispunjavati, i onih koji su poželjni. To je posebno korisno kada postoji veliki broj kandidata koji se prijave na konkurs i koji zadovoljavaju minimalne kriterije. U tom slučaju poželjni kriteriji mogu se koristiti da bi se smanjio broj kandidata koji su pozvani da nastave proces selekcije. Kandidati treba da budu obaviješteni unaprijed da će se u proceduri selekcije koristiti ovaj pristup. U državnoj službi u Bosni i Hercegovini se u selekcijskoj proceduri primjenjuju pismeni testovi i selekcijski intervju kao metode selekcije.

Iako je regulativa procesa zapošljavanja solidno postavljena, problemi se u praksi javljaju se već pri sastavljanju sadržaja oglasa, usljed nedovoljno dobrih opisa radnih mjesta iz Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Naime, u praksi se dešava da pojedini organi zahtijevaju više uslove od zakonom predviđenih uslova za obavljanje poslova pojedinih radnih mjesta (240 bodova, umjesto 180, u skladu sa usaglašavanjem uslova u vezi sa Bolonjskim procesom). Imajući u vidu da Pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji odobrava Vlada, nakon prethodno pribavljenih mišljenja Ministarstva pravde, Ministarstva finansija i Ureda za zakonodavstvo, pri čemu Agencija za državnu službu nema ovlaštenja da izvrši promjene u opisima radnih mjesta, vrijeme koje je u praksi potrebno za odobrenje Pravilnika utiče na efikasnost provođenja konkursnih procedura.

TESTIRANJE

- *Javni ispit*

Svi nivoi vlasti prihvatili su testiranje kandidata kao osnov za donošenje odluke o zapošljavanju, što je u skladu sa primjerima iz uporedne prakse, ali se razlikuju po vrsti i načinu obavljanja testiranja.

Na svim nivoima se zahtjeva od kandidata koji prolaze konkursnu proceduru da najprije polože ispit o osnovama sistema javne uprave, koji uključuje pitanja iz oblasti ustavne

materije, radnih odnosa u organima državne službe, upravnog postupka i spora i sl.¹ Cilj ovog ispita je da utvrdi da li kandidati koji konkurišu na radno mjesto državnog službenika posjeduju dovoljan stepen znanja iz oblasti javne uprave koja su neophodna za obavljanje poslova državnog službenika i svaki ga nivo organizira na sopstveni način. Ako kandidat položi ovaj ispit, a ne bude primljen u državnu službu, njegovo važenje mu traje i u budućnosti i nije u obavezi da ga ponovo polaže. Izuzetak od ovog pravila je državni nivo BiH, gdje od kraja 2012. godine javni ispit važi samo za konkretan oglas/konkurs i kandidat je dužan da ga polaže i na sljedećem oglasu. Kandidati koji imaju položen pravosudni ispit, koji se polaže kod Ministarstva pravde, nemaju obavezu da polažu ovaj ispit. Izuzetak od pravila da se ovaj ispit polaže prije zasnivanja radnog odnosa je Brčko distrikt BiH, gdje Odbor za zapošljavanje uzima u razmatranje i kandidate koji nemaju položen ispit za rad u organima uprave, ali s obavezom da ukoliko budu izabrani ispit moraju položiti u roku od 6 mjeseci po isteku probnog rada, inače im se radni odnos automatski raskida.

U Republici Srpskoj, položen stručni ispit, u skladu sa članom 29, stav 1, tačka b 2) Zakona o državnim službenicima predstavlja poseban uslov za konkurisanje na sva radna mjesta u republičkim organima uprave. Pripravnici koji zasnuju radni odnos u organima republičke uprave polažu stručni ispit nakon završenja pripravničkog staža, a drugi kandidati nakon što su pripravnički staž obavili u drugim dijelovima javnog sektora ili u privatnom sektoru.

Važno je istaći da polaganje ove vrste ispita o znanju sistema javne uprave, koji se nazivao stručni ispit potiče iz jugoslovenske tradicije, još od Zakona o javnim službenicima 1957. godine, a zatim i Zakona o osnovama sistema državne uprave i o Saveznom izvršnom vijeću i saveznim organima uprave iz 1978. Ovaj ispit nije predstavljao dio selekcije, već stručnog usavršavanja državnih službenika nakon što su stupili u radni odnos u organima javne uprave. Svi službenici bili su u obavezi da polože ovaj stručni ispit, i to u roku od godinu dana od stupanja u radni odnos u toku trajanja pripravničkog staža. Ovakva praksa zadržana je i danas u većini zemalja bivše Jugoslavije, kao što su Slovenija, Hrvatska, Crna Gora i Srbija.

Pitanje koje se postavlja je da li je polaganje ovakvog ispita koji provjerava opšte znanje o sistemu javne uprave neophodan za proces selekcije odnosno kao uslov za prijavljivanje na konkurs? Ovim ispitom provjeravaju se opšta znanja koja nisu neophodna za obavljanje konkretnog radnog mjesta, pa se ne može reći da se njime postiže cilj selekcije, a to je da najkvalifikovanije lice dobije zaposlenje na konkretnom radnom mjestu u državnoj službi. Takođe, ovim ispitom provjeravaju se samo znanja, a ne i vještine, koje su neophodne za efikasno obavljanje poslova radnog mjesta. Iskustva iz prakse pokazuju još i da provođenje ovog ispita značajno doprinosi i usporavanju procedura selekcije, što se negativno odražava na efikasnost ovog procesa. Imajući u vidu sve ove razloge, kao i činjenicu da je ova vrsta ispita u zemljama u regionu zadržana prvenstveno kao alat za stručno osposobljavanje državnih službenika, trebalo bi razmišljati ili o postupnom ukidanju ovog ispita ili o

¹ Naziv ovog ispita, koji se obavlja na različite načine (putem opcijskih odgovora ili usmeno), ima i različite nazive: javni ispit na državnom nivou BiH; ispit općeg znanja u FBiH; stručni ispit za rad u upravi Republike Srpske; i ispit za rad u organima uprave u Brčko distriktu BiH. Različiti nazivi ovog ispita dovode do zabune kandidata koji planiraju da konkurišu na različitim nivoima državne službe u BiH.

njegovom polaganju u određenom roku nakon zasnivanja radnog odnosa. Moguće rješenje takođe bi bilo spajanje ovog i stručnog dijela ispita u jedan ispit. U Republici Srpskoj, u kojoj ne postoje pisani ispiti koji prethode intervjuu, polaganje ovog ispita se pokazalo kao važan instrument zaštite od različitih pritisaka za zapošljavanje određenih kandidata, pa se u trenutnoj situaciji ne preporučuje izostavljanje ovog ispita.

- ***Stručni ispit***

Na državnom nivou BiH i u Federaciji BiH, nakon polaganja javnog ispita odnosno ispita općeg znanja, kandidati su dužni da polažu stručni ispit, koji se sastoji od pisanog i usmenog dijela. Iako nosi isti naziv, sadržina ovog ispita značajno se razlikuje na državnom nivou, u Federaciji BiH i Brčko distriktu BiH. Na državnom nivou BiH, pisani dio se sastoji od 4 pitanja "esejnog tipa". Zadaci na pismenom dijelu stručnog ispita po pravilu se odnose na rješavanje praktičnih problema koji su tipični za oblast klasifikacije i vrste poslova kojoj pripada radno mjesto na koje se kandidat prijavljuje. Zadaci na pismenom dijelu stručnog ispita mogu se odnositi i na oblast državne uprave, državne službe, djelatnost institucije na koju se javni oglas odnosi i druge oblasti koje mogu biti u vezi sa radnim mjestom na koje se kandidat prijavljuje. Komisija utvrđuje zadatke za pismeni dio stručnog ispita najranije 24 sata prije početka testiranja. Svi članovi Komisije ocjenjuju pisani dio testa gdje se najmanja i najveća ocjena odbacuju i uzima se prosječna ocjena od preostale tri ocjene. Minimalna prolaznost ovog dijela testa je 75%.

U Federaciji BiH i Brčko distriktu BiH, pisani ispiti sastoje se od opcijskih odgovora, gdje je kandidat u obavezi da zaokruži jednu od ponuđenih opcija. Uredba o uvjetima, načinu i programu za polaganje ispita općeg znanja i stručnog ispita za kandidate za državnu službu u Federaciji BiH u članu 18, stav 2, određuje da je "cilj stručnog ispita (...) provjera sposobnosti kandidata za rad na konkretnom radnom mjestu na koje se prijavio". Prvi dio stručnog ispita je pisani dio. Za razliku od institucija BiH, pisani dio stručnog ispita je još jedan test s opcijskim odgovorima (10 pitanja odnosno 14 za rukovodeća radna mjesta), a ne pisani zadatak iz oblasti poslova radnog mjesta. Kriterij prolaznosti je 70%.

U Republici Srpskoj ne provodi se pisani ispit koji testira da li kandidat ima znanja i vještine potrebne za obavljanje konkretnog radnog mjesta.

Može se tvrditi da provođenje pisanog ispita esejnog tipa ima očiglednih prednosti u odnosu na sistem opcijskih odgovora. Njime se pored znanja provjeravaju i vještine, kao što su analitičko razmišljanje, logičko zaključivanje, pismeno izražavanje, a takođe i rad na računaru. Negativne strane, međutim su, što se ne postavlja veliki broj pitanja, što smanjuje mogućnost provjere, a ocjena takođe može biti prilično subjektivna.

Najbolji način za smanjenje subjektivnosti bilo bi uvođenje šifrovane ocjene rada kandidata, tako da članovi komisije ne znaju i ne mogu znati kojeg kandidata ocjenjuju.

Radi smanjenja subjektivnosti važno je i da članovi komisije još u roku pripremanja pitanja dogovore o osnovnim standardima prema kojima će se ocjenjivati pismeni rad kandidata. Govoreći o određivanju kriterija za ocjenjivanje treba voditi računa o tome koje se vještine očekuju od kandidata odnosno koje se kompetencije mogu provjeriti:

- Sposobnost odabira i korištenja relevantnog materijala koji sadrži informacije, naučene ili stavljene na raspolaganje prilikom testiranja bi se najbolje odgovorilo na pitanje;
- Sposobnost organizovanja tog materijala na efikasan način;
- Sposobnost prikazivanja vlastitih zamisli i ideja i njihovu interakciju u određenom kontekstu;
- Sposobnost efektivnog pisanja u rečenicama i paragrafima.

Slijedom navedenog, a primjenjujući analitički pristup ocjenjivanju (za razliku od holističkog koji se zasniva na usporedbi), kriteriji za ocjenu pisanog testa esejnog tipa mogu se podijeliti u dvije osnovne grupe: ocjena kvalitete pisanja i ocjena efikasnosti pisanja.

Kvalitet pisanja je najvažniji kriterij i treba da zauzima najveći broj bodova u ukupnoj ocjeni, koji se mogu rasporediti u nekoliko osnovnih grupa:

Područje procjene	Naročito uspješan	Uspješan	Zadovoljava	Ne zadovoljava
Stil	Rad je napisan vrlo informativno i dobro je organizovan.	Rad je u određenoj mjeri informativan i dobro organizovan.	Rad sadrži minimum informacija i nije dovoljno dobro organizovan.	Rad ne sadrži dovoljno informacija i loše je organizovan.
Prezentiranje ideja	Ideje su vrlo jasno prikazane i argumentovane	Ideje su konzistentno prikazane i dobro argumentovane	Ideje su previše općenite i nisu dovoljno dobro argumentovane	Ideje su vrlo nejasne i nisu argumentovane
Razumijevanje materije	Izuzetno poznavanje materije	Dobro poznavanje materije	Pokazuje zadovoljavajuće poznavanje materije	Ne pokazuje zadovoljavajuće poznavanje materije

U odnosu na efikasnost pisanja, mogući kriteriji odnosno područja koja se ocjenjuju mogu se podijeliti na način prikazan u tabeli ispod. Ova ocjena procentualno treba da sadrži manje procenata u odnosu na kvalitetu pismenog rada ali je treba uzeti u obzir jer pokazuje vještinu pismene komunikacije:

Područje procjene	Naročito uspješan	Uspješan	Zadovoljava	Ne zadovoljava
Struktura rečenice	Struktura rečenice poboljšava značenje i doprinosi razumijevanju napisanog.	Struktura rečenice je evidentna i donekle doprinosi značaju i razumijevanju napisanog.	Struktura rečenice je ograničena i nema uticaja na značenje i razumijevanje napisanog.	Rečenične strukture su vrlo limirane.
Gramatika	Gotovo da nema pravopisnih, interpunkcijskih ili gramatičkih grešaka	Malo grešaka u pravopisu i interpunkciji, manje gramatičke greške.	Brojne pravopisne, interpunkcijske ili gramatičke greške.	Toliko pravopisnih, interpunkcijskih i gramatičkih grešaka da onemogućavaju značenje.

Osnovni problem prilikom provođenja pisanih ispita je da pitanja «cure» i dolaze do kandidata prije početka testiranja. Ovaj problem nije lako rješiv i mogao bi biti u potpunosti prevaziđen samo ukoliko bi se testiranje obavljalo od strane nezavisnog tijela, na pr. agencija za državnu službu koje bi provodile ukupan postupak testiranja bez učešća članova iz organa uprave, kao što je to slučaj, na primjer u Španiji, Portugalu i Belgiji.

U tom smislu, u Zakonu o državnoj službi Brčko distrikta BiH napravljeni su određeni pomaci; testiranje se organizuje tako što su organi javne uprave obavezni da Komisiji za zapošljavanje dostave pitanja iz oblasti svoje nadležnosti, a komisija za zapošljavanje je dužna da sva pitanja objavi na zvaničnoj web stranici Vlade. Bodovi pisanog testa nose 75% bodova. Ovakvo rješenje, međutim, postavlja pitanje obezvrjeđivanja procesa selekcije, ako su kandidati unaprijed upoznati sa pitanjima, za koje dobijaju opcijske odgovore. Na osnovu objavljenih pitanja na web stranici sačinjena je neformalna „skripta“ koju potencijalni kandidati dijele i kopiraju. Čini se da bi jedina korisna solucija u ovakvoj situaciji bila da komisija razvije jako veliki broj pitanja (npr. više od 100) koja bi bila prilagođena konkretnom radnom mjestu ili grupi radnih mjesta od kojih bi manji broj bio korišten na pisanom testu.

SELEKCIJSKI INTERVJU

Intervju je najpopularnija i najraširenija metoda selekcije. U odnosu na ostale selekcijske metode nadopunjava nejasne informacije iz drugih izvora, provjerava fizičke karakteristike te način na koji osoba komunicira (verbalno i neverbalno), a ujedno je sredstvo privlačenja (regrutacije) kandidata jer omogućuje pružanje informacije o organizaciji odnosno poslodavcu.

Dobra evropska praksa, koju posebno promovise SIGMA, je da konkursnu proceduru treba da sprovedu konkursne komisije koje su u svom radu nezavisne od politickog uticaja. Članovi komisije bi trebalo da imaju dobro razumijevanje poslova koji se obavljaju na radnom mjestu, kao i znanja i vještine koje su potrebne za njihovo vršenje. Članovi komisije takođe treba da budu obučeni da provode postupke selekcije da bi mogli da ih primjene na konzistentan i fer način.

Formalno, ad hoc komisije za selekciju na svim nivoima² obezbeđuju nepristrasnost i profesionalnost prilikom regrutovanja i selekcije. Ostaje pitanje da u svim slučajevima (tri ili pet članova) većina članova komisije za selekciju dolazi iz institucije koja inicira konkursnu proceduru (osim na državnom nivou). Još jedan mogući negativan uticaj na nivo profesionalizma je što članovi komisija možda nisu dovoljno pripremljeni ili obučeni da efikasno učestvuju u procesu selekcije. Praksa je pokazala da vješina pripremanja i postavljanja pitanja ne predstavlja prirodni talenat, pa je neophodno da članovi komisije pohađaju obuke kroz koje će naučiti kako da postavljaju prava pitanja koja će im omogućiti da provjere znanja, vještine i lične karakteristike kandidata i kako da ocijene odgovore kandidata na intervjuu.

Osnovna je podjela intervju na tradicionalni nestrukturirani i stukturirani intervju. Korištenje tradicionalnog nestrukturiranog intervju dovedeno je u pitanje zbog njegove slabe moći predviđanja – metrijske su karakteristike ove metode niske, odnosno ne mjeri ono što bi trebalo – ima li kandidat sposobnosti potrebne za obavljanje određenog posla. Strukturirani intervju ima bolje metrijske karakteristike i zato bi trebao biti (češće) u upotrebi. Cooper i Robertson (2007.) navode da je prosječni koeficijent validnosti tradicionalnog intervju manji od 0.2, dok u slučaju strukturiranog intervju isti koeficijent iznosi 0.44, odnosno dvostruko više.

Slijedom navedenog, preporuka je da selekcijski intervju budu strukturirani, a to podrazumijeva prethodno utvrđivanje konkretnih pitanja koja će biti postavljena svim kandidatima, uzimanje detaljnih bilješki tokom intervju i prethodno utvrđen sistem evaluacije odgovora kandidata. U dosadašnjoj praksi, strukturirani intervju se pokazao kao mnogo bolji pokazatelj uspješnosti novozaposlenog na poslu, a informacije koje se dobiju na strukturiranom intervjuu su se pokazale tačnijim i pouzdanijim.

Time se osigurava pravednost ove metode, i zaštita poslodavca od sudskih tužbi za nepravdu. Razvijeno je nekoliko vrsta strukturiranog intervju, a najpopularniji od njih su situacijski intervju i te intervju opisa obrasca ponašanja (Cook i Cripps, 2009.)³. U praksi državne službe BiH se strukturirani intervju opisa obrasca ponašanja primjenjuju za provjeru kompetencija na državnom nivou BiH.

² (OECD (2016), Monitoring Report: Bosnia and Herzegovina, OECD Publishing, Paris, pp. 19-20, <http://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2016-BiH.pdf>.)

³ Cook, M. & Cripps, B. (2009). Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu. Školska knjiga. Zagreb.

Prednost strukturiranog intervjua je da se zasniva na analizi posla pa su pitanja reprezentativna za ponašanje povezano s poslom. Također, strukturirani intervjui su manje podložni subjektivnosti ispitivača kao što su:

- temeljna atribucijska greška (sklonost pripisivanja uzroka ponašanja ljudima kao pojedincima umjesto situacijskim faktorima – na primjer, kandidata koji je napet tokom intervjua zbog temeljne atribucijske greške možemo procijeniti kao inače napetu osobu, a zapravo je možda takav zbog prirode situacije u kojoj se nalazi);
- preuranjeno prosuđivanje (stvaranje mišljenja o kandidatu prije samog intervjua ili u prvih par minuta intervjua);
- naglašavanje negativnog (podrazumijeva da je ispitivač više pod uticajem negativnih informacija o kandidatu);
- nedovoljno poznavanje radnog mjesta (posljedica je kriva predodžba idealnog radnika pa radnik kojeg se odabere zapravo ne odgovara kriterijima tog radnog mjesta).

Obaveza provođenja strukturiranog intervjua predstavlja dobru praksu, jer članovi komisije imaju jasne smjernice koje vještine i crte ličnosti trebaju provjeriti na intervjuu. Problem je, međutim, u tome što je dosta teško ocijeniti neke od vještina, kao što su na pr. analitičke sposobnosti, sposobnost iznalaženja rješenja i sl. Zbog toga bi trebalo razmišljati da se neke od tih kompetencija provjeravaju posebnim testovima ili više pažnje posvetiti obuci članova komisije kako bi mogli da bolje procjene posjedovanje traženih sposobnosti tokom intervjua.

Postojeća vremenska ograničenja za provođenje intervjua ne ostavljaju mnogo prostora za procjenu sposobnosti (kompetencija) kandidata što uveliko šteti odabiru 'prave' osobe za radno mjesto. Pored osnovnih pitanja, kojima se najčešće provjeravaju navodi iz radne biografije, pitanja koja se postavljaju kandidatima na intervjuu nisu unaprijed utvrđena, pa se dešava da različitim kandidatima budu postavljena različita pitanja.

Na državnom upravnom nivou BiH za intervjui se kvalificiraju kandidati koji su tačno uradili 75% pismenog dijela ispita. Intervjui se za sve procedure obavlja pred komisijom za izbor na način da članovi komisije postavljaju pitanja kandidatima radi utvrđivanja znanja i kompetencija za određeno radno mjesto. Pitanja koja se postavljaju na intervjuu imaju za cilj da utvrde stepen znanja i sposobnost kandidata da obavlja poslove konkretnog radnog mjesta za koje se prijavio, kao i sposobnost kandidata da se prilagodi promjenljivoj radnoj sredini. Nakon završetka intervjua, kandidate ocjenjuju članovi komisije, te se na listu uspješnih kandidata plasiraju samo kandidati koji su na intervjuu osvojili najmanje 16 bodova od mogućih 30. Lista uspješnih kandidata formira se sabiranjem bodova sa pismenog ispita i intervjua.

U 2015. i 2016. godini uloženi su značajni naponi u obuci članova komisija za selekciju i selekciju na državnim i BD nivoima kako koristiti kompetencije tokom intervjua za selekciju. Međutim, evaluacija ovih aktivnosti još nije sprovedena.

Prema Uredbi o uvjetima, načinu i programu za polaganje ispita općeg znanja i stručnog ispita za kandidate za državnu službu u Federaciji BiH drugi dio selekcijske procedure čini intervju u kojem se provjerava “stepen znanja i sposobnosti, sposobnost prilagođavanja promjenjivoj radnoj sredini”, a pitanja se mogu odnositi i na informacije iz prijave (radno iskustvo, kvalifikacije itd.). Uredba ograničava dužinu intervjua na 30 minuta. Kandidat stiče pravo da pristupi na usmeni dio stručnog ispita (intervjuu) koji provodi konkursna komisija, ako njegov ukupan broj bodova na pismenom dijelu stručnog ispita iznosi 70% od maksimalnog broja bodova. Broj pitanja koja se postavljaju na intervjuu utvrđuje komisija; kandidata ocjenjuje svaki član komisije dodjeljujući mu određen broj bodova, a najviše 40, s tim da je rukovodilac organa u obavezi obaviti intervju sa svakim kandidatom koji se nalazi na listi uspješnih kandidata.

Imajući u vidu relativno novu praksu da rukovodilac ima pravo izabrati jednog kandidata sa liste svih uspješnih kandidata, postavlja se pitanje kako obezbjediti da rukovodilac napravi najbolji izbor. U tom cilju, u nekim organima uprave rukovodioci su organizovali intervjue sa kandidatima sa liste, da bi i sami više saznali o potencijalnim saradnicima. Iako se ova praksa pokazala kao dobra, bilo je slučajeva da su se drugi kandidati žalili na datu praksu, imajući u vidu da ona nije predviđena propisima.

Pravilnikom o jedinstvenim pravilima i proceduri javne konkurencije za zapošljavanje državnih službenika Republike Srpske određuje se da ulazni intervju podrazumijeva pojedinačni razgovor s kandidatima na osnovu kojeg se utvrđuje sposobnost kandidata da radi na određenom radnom mjestu na koje se konkurs odnosi, opća predanost kandidata službi u republičkim organima uprave, njegova ukupna stručnost i sposobnost, kao i način organiziranja i izvršavanje poslova na tom radnom mjestu. Intervju traje maksimalno jedan sat (za razliku od institucija BiH i Federacije gdje je intervju vremenski ograničen na 30 minuta). U cjelokupnom postupku postoji samo obaveza usmenog ispita, odnosno intervjuisanja kandidata, dok pisani dio nije predviđen normativnim aktima, te stoga i ne postoji praksa ovakve provjere kandidata. Ukoliko se za određeno radno mjesto zahtjeva posjedovanje posebnih znanja i vještina, kao što su, na primjer, znanje engleskog jezika ili rad na računaru, potrebno je da se o tome dostavi dokaz, ali je moguće izvršiti i testiranje kojim bi se to znanje ili vještina provjerili.

Međutim, u praksi je testiranje potencijalnih kandidata s ciljem procjene navedenih kompetencija u Republici Srpskoj (tj. znanja, vještina i odnosa prema poslu) poprilično limitirano s obzirom da se čitav proces svodi na jedan razgovor koji u praksi ne traje duže od 30 minuta. Nakon provjere ispunjavanja uslova (evaluacije aplikacija), Agencija za državnu upravu prosječno na intervju šalje oko 30 kandidata pa se dešava da za svakog pojedinačnog kandidata Komisija za odabir često ima samo oko 10-tak minuta vremena što ne ostavlja dovoljno prostora da se kandidat adekvatno ispita odnosno procijeni u odnosu na zahtjeve radnog mjesta.

Prilikom ocjene kandidata od strane konkursne komisije ne piše se obrazloženje, kao opravdanje za dodijeljenu ocjenu. Jedan od razloga je jer su pitanja koja se postavljaju tokom

intervjua opšteg karaktera te je veoma teško procijeniti stručnost kandidata a ujedno se postavlja pitanje da li članovi komisije na osnovu samo nekoliko pitanja i mogu dati racionalno obrazloženje. Također opis posla nije dovoljno razrađen – ne postoje razrađene kompetencije koje bi se mogle koristiti kao osnova za provjeru vještina kandidata, a koje bi mogle biti dobra baza za racionalno obrazloženje. Na kraju obrazloženje se piše samo u slučaju kada se mišljenja nekih članova komisije ne slažu sa ostalima, što se zaista dešava veoma rijetko. Članovi izborne komisije su samostalni u ocjenjivanju i zna se desiti da se ocjene članova izborne komisije prilično razlikuju. Pored toga, u praksi se dešava da nezavisni članovi Komisije, koji su inače u manjini u odnosu na članove – državne službenike, često nemaju predznanje i dovoljno informacija o radnom mjestu za koje se konkurs raspisuje, što u velikoj mjeri umanjuje njihovu ulogu i doprinos radu Komisije.

U skladu sa vremenskim ograničenjem takođe postoji i limit što se tiče broja pitanja koja se postavljaju. Uglavnom se slična pitanja postavljaju na skoro svim intervjuima, a koja se odnose na: kretanje u službi (dosadašnje iskustvo); upoznatost sa radnim zadacima u okviru radnog mjesta za koje se prijavljuje; načini za unapređenje poslova na radnom mjestu za koje se kandidat prijavljuje i sl. Na osnovu ovih pitanja moguće je dobiti samo opšti utisak o kandidatu, odnosno nije moguće detaljno i sa sigurnošću utvrditi pravo iskustvo/stručnost kandidata. Ni jedan član Komisije nije u obavezi da obrazloži zbog čega se odlučio za određenu ocjenu, već je krajnji rezultat rada Komisije samo sveukupna ocjena za svakog kandidata. Neophodno je unaprijediti i što je moguće više objektivizirati čitav proces ocjenjivanja tako što će se utvrditi objektivni kriterijumi za procjenu kandidata tokom intervjua.

U Brčko distriktu BiH komisija za zapošljavanje utvrđuje kriterije za ocjenjivanje na usmenom intervjuu te pitanja koja će se postavljati kandidatima. Pitanja se po pravilu postavljaju iz onih oblasti koje nisu testirane na pismenom dijelu a obuhvataju oblast poznavanja javne uprave i nadležnosti institucija, znanja sposobnosti i vještina kandidata da se prilagodi sredini i uslovima, opisa poslova i zadataka kao i određene kompetencije za obavljanje poslova radnog mesta za koje se kandidat prijavio. Nisu unaprijed određene kompetencije za svako pojedino radno mjesto (a još ne postoji obaveza utvrđivanja kompetencija za svako pojedino radno mjesto). Također kompetencije su samo jedan od kriterija koje komisija može ali i ne mora odabrati za provjeru i ocjenjivanje u selekcijskom intervjuu. Dodatno, u slučaju kada bi se veliki broj kandidata prijavio na konkurs za određeno radno mjesto, smanjivao bi se i vremenski okvir obavljanja intervjua i nebi ostavio dovoljno prostora za testiranje kompetencija kandidata. S obzirom da je intervju veoma detaljno uređen i da se na intervjuu provjeravaju ključne kompetencije, a pisani test polaže se po sistemu zaokruživanja odgovora a/b/c/d, omjer 75% mogućih bodova na pismenom testu i 25% na intervjuu nije adekvatan u odabiru najuspješnijeg kandidata.

PREPORUKE ZA EFIKASNIJU PRIMJENU INSTRUMENATA SELEKCIJE

Testiranje:

- Preporučuje se provođenje pisanih ispita (pored intervjua), jer se njima obezbjeđuje veći stepen objektivnosti u ocjeni znanja i vještina prijavljenih kandidata. Pisani ispiti esejskog tipa su takođe od ključnog značaja za pravilno testiranje vještina kandidata (efikasno izražavanje, organizovanja ideja i argumentacije, korištenje literature itd).
- Procedure testiranja trebalo bi da veću pažnju posvete provjeri vještina/sposobnosti kandidata (kompetencija). Kad god je to moguće, trebalo bi provoditi testiranja esejnog tipa sa svrhom provjere kompetencija, kao što su na primjer, analitičko razmišljanje, logičko zaključivanje, sposobnost rješavanja problema, i sl, a ne samo znanje.
- Trebalo bi razmisliti o ukidanju ispita općeg znanja/stručnog upravnog ispita u procesu selekcije kako bi se ubrzale procedure testiranja, odnosno razmisliti o mogućnosti da se uvede obaveza da se ovaj test polaže u određenom roku nakon zasnivanja radnog odnosa za određena radna mjesta;
- Bilo bi veoma korisno da se uvede šifrovano ocjenjivanje pisanog dijela ispita;

Seleksijski intervju:

- Intervju nije preporučljivo koristiti kao jedinu metodu odabira. Naime, što više raspoloživih izvora informacija o kandidatima imamo na raspolaganju, vjerojatnije je da će odabir biti dobar.
- Korištenje nestrukturiranih intervjua trebalo bi zamijeniti strukturiranim intervjuima, na kojima će se moći vršiti provjera određenih kompetencija na osnovu jasno definisanih pravila. Strukturiranim intervjuima uveli bi se standardni kriteriji procjene kompetencija kandidata, a članovi komisije imali obavezu da koriste standardni formular za procjenu kandidata, koji će agencije imati u svojoj arhivi i koje mogu biti dostupne i kandidatima koji nisu prošli izbor, kako bi se u punoj mjeri obezbjedila transparentnost procedure. Može se uvesti i praksa da se tokom intervjua pored vještina ocjenjuje i prethodno radno iskustvo kandidata, odnosno relevantnost prethodnog radnog iskustva za potrebe radnog mjesta;
- Strukturirani intervju treba da čine sljedeći elementi: pripremanje identičnih pitanja za sve kandidate prije obavljanja intervjua, kako bi se obezbjedila objektivnost i relevantnost; detaljnija pravila vođenja samog intervjua i unaprijed određen sistem vrednovanja odgovora.

- Za radna mjesta gdje je znanje stranog jezika obavezno, trebalo bi uvesti praksu da se na jedno esejsko pitanje odgovara na traženom stranom jeziku, nakon čega bi se i jedan dio intervjua mogao obaviti na tom jeziku i sl.;
- Nije praksa da članovi izborne komisije pohađaju obuku za rad u komisijama, što se odnosi i na nezavisne eksperte koje imenuje Agencija. Ovakve obuke bi mogle umnogome doprinijeti ujednačavanju kvaliteta čitavog procesa. Pored toga na ovakvim obukama bi se mogle organizovati kreativne sesije koje bi bile posvećene unaprjeđenju procesa zapošljavanja. Unatoč standardizaciji, vođenje intervjua predstavlja važnu vještinu osobe koja se bavi zapošljavanjem ljudi. Kako bi se poboljšale procjene intervjuera, oni moraju biti obučeni za intervjuiranje. Trebali bi usavršavati vještine opažanja, prosuđivanja, vođenja intervjua i postavljanja pitanja (Cooper i Robertson, 2007.).

II. DEFINISANJE I PRIJEDLOG VRSTE TESTOVA ZA RAZLIČITE VRSTE ZANIMANJA, REDIZAJNIRANJE BAZE PITANJA ZA TESTIRANJE UZ ANALIZU FUNKCIONALNOSTI INFORMATIČKE PODRŠKE

Preduslov za efikasno provođenje procedure zapošljavanja je kvalitetan opis radnog mjesta. Imajući u vidu da je ova oblast u prethodnom periodu bila prilično zapostavljena, potrebno je intenzivno raditi na unaprjeđenju kvaliteta opisa radnih mjesta, koji, treba da definiraju znanja, vještine i kompetencije potrebne za efikasno obavljanje poslova radnog mjesta, a koje treba provjeriti u toku testiranja. Dobra praksa govori da je neophodno jasno definisati i prepoznati elemente radnog mjesta, od neophodnih vještina pa do osobina ličnosti, kako bi se izvršila adekvatna priprema i uspješno obavilo pisano testiranje i intervjuisanje kandidata odnosno planirale i druge vrste neophodnih testova. Da bi se opis radnog mjesta mogao kvalitetno sastaviti, neophodno je prethodno izvršiti analizu radnih mjesta, kao posebnu tehniku prikupljanja informacija o radnom mjestu i njihovom sistematizovanju kroz izradu novog opisa radnog mjesta.

Testiranja esejnog tipa

Procedure testiranja trebalo bi da veću pažnju posvete provjeri vještina/sposobnosti kandidata (kompetencija). Kad god je to moguće, trebalo bi provoditi testiranja esejnog tipa, kojim se mogu provjeriti vještine, kao što su na primjer, analitičko razmišljanje i logičko zaključivanje, studija slučaja) pisano izražavanje i sl, a ne samo znanje.

Testiranje poznavanja stranog jezika i informacionih tehnologija

Nadalje, za radna mjesta gdje je znanje stranog jezika obavezno, trebalo bi uvesti praksu da se na jedno esejsko pitanje odgovara na traženom stranom jeziku, nakon čega bi se i jedan dio intervjua mogao obaviti na tom jeziku. Kako je navedeno u prethodnom poglavlju i u odnosu

na potreban nivo znanja engleskog ili bilo kojeg stranog jezika potrebno je specificirati nivo znanja jezika potreban na radnom mjestu kako bi se mogla adekvatno pripremiti pitanja za pismenu i usmenu provjeru znanja. Preporučeni model za utvrđivanje potreba za znanjem stranog jezika na radnom mjestu je korištenjem Zajedničkog evropskog referentnog okvira za jezike, koji se zasniva na pretpostavci da se usvajanje znanja jezika odvija u pet jezičnih djelatnosti koje su sve jednako važne: jezične strukture (ili gramatika i vokabular), čitanje, pisanje, slušanje i govor, s kojom bi pretpostavkom trebalo početi svako podučavanje kao i ispitivanje stranoga jezika, sa tri glavna stupnja: A, B i C.

Sličan je zahtjev neophodno ispuniti kako bi se mogli adekvatno osmisliti zadaci za provjeru znanja u području informacionih tehnologija. Nije dovoljno pretpostaviti da kandidat koji uradi zadatak esejskog tipa za računarom poznaje rad računara, služeći se samo jednom komponentnom Microsoft Office paketa. Potrebno je, prema zahtjevima radnog mjesta osmisliti testove koji će ciljano testirati znanje određenog segmenta rada na računaru. U zavisnosti od radnog mjesta testiranja znanja rada na računaru mogu obuhvatiti slijedeće cjeline: Windows OS, osnove IT, Internet tehnologije, Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Access i drugi.

Testovi zasnovani na potrebama radnog mjesta

U zavisnosti od broja prijavljenih kandidata i specifičnosti upražnjene pozicije moguće je provesti veliki broj različitih testova koji se zasnivaju na potrebama radnog mjesta. Treba napomenuti da nije neophodno da ovakve testove provode kvalificirani psiholozi.

- Radni zadatak - zadatak koji sadrži ključne elemente radnog mjesta a može biti pisanje dopisa, odgovor na email, pisanje izvještaja i slično.
- Igra uloga - kandidatu se dodjeljuje uloga nosioca posla za koji se provodi konkursna procedura i od njega se traži odigravanje potencijalno realne poslovne reakcije.
- Presentacija - kandidatima se dostavlja materijal na određenu temu i od njih se traži da u određenom vremenskom roku pripreme prezentaciju na zadatu temu.
- Vježbe postavljanja prioriteta (in-tray) – kandidati dobiju materijale, kao na primjer pisma na koja treba odgovoriti, izvještaj koji treba pročitati i analizirati, a zadatak je odrediti prioritete poslova u određenom, kratkom vremenskom roku.
- Studij slučaja (Case Study) – najčešće se kao metoda testiranja u proceduri selekcije koristi prilikom izbora kandidata za rukovodeće pozicije koje zahtijevaju poznavanje specifičnih procedura, regulativa i propisa kako bi se provjerilo znanje i iskustvo kandidata iz pdređenog područja, kao i pristup u rješavanju konkretnih poslovnih problema.

Psihologijsko testiranje

Osmišljeno je na način da se procjeni sposobnost i način reagiranja kandidata u različitim situacijama u formi pitanja s više ponuđenih odgovora. U selekcijskim procedurama uobičajeno se provode dvije vrste psihologijskog testiranja, testovi sposobnosti i testovi ličnosti. Ovi testovi se koriste kada je za kratko vrijeme potrebno ocjeniti veliki broj kandidata i u kombinaciji sa intervjuom, oni povećavaju objektivnost procjene. Neophodno je da testove provode profesionalci, psiholozi koji mogu procjeniti kvalitetu testova i koji su u stanju na kvalitetan način objasniti kandidatima ulogu testova u procesu selekcije – zašto su važni, koju povratnu informaciju daju te koji su rezultat postigli na testiranju.

Iskustva drugih zemalja u procesu testiranja kandidata također mogu poslužiti kao inspiracija za dalji razvoj sistema testiranja u BiH. U Saveznoj Republici Njemačkoj testiranje kandidata za prijem u državnu službu sastoji se od tri osnovna koraka: 1) pisanih ispita 2) intervju a i 3) metode assessment centra. Pisani testovi sastoje se od pitanja esejnog tipa i opcionih odgovora u kojima se testiraju znanja u zavisnosti od potreba konkretnog radnog mjesta. Postoje dvije osnovne grupe pitanja koja se pripremaju: 1) pitanja za kandidate sa tehničkih nauka i 2) pitanja za kandidate sa netehničkih nauka (kao što su pravo, ekonomija, političke nauke i sl.) Za radna mjesta netehničkih nauka, u zavisnosti od konkretnog radnog mjesta, pripremaju se pitanja:

- znanje jezika - njemačkog jezika i jednog stranog jezika;
- znanje iz oblasti iz koje je konkretno radno mjesto za koje se kandidat prijavljuje: na pr. vođenje javne politike, institucije Savezne Republike Njemačke i Evropske unije i i sl;
- znanje iz matematike, koje uključuje matematičko razumijevanje, testove memorisanja, razumijevanje dijagrama i sl;
- logičko razmišljanje i zaključivanje, koje uključuje različite testove inteligencije;
- logičko optičko zaključivanje i vizuelno razmišljanje.

Analiza funkcionalnosti informatičke podrške

Projektni tim je u prethodnom periodičnom izvještaju dostavio prijedlog mjera za poboljšanje funkcionalnosti informacijskog sistema u upravljanju ljudskim potencijalima u državnoj službi. U dokumentu su sadržane i preporuke za poboljšanja, a predložene su na osnovu prethodno obavljene analize funkcionalnosti.

U proceduri regrutiranja i selekcije, preporuka je da treba pripremiti potrebni podzakonski akt kojim bi se propisao način i postupak podnošenja elektronske prijave kandidata u procesu zapošljavanja državnih službenika u institucijama BiH putem sistema, obavještanje kandidata elektronskim putem, kao i druga pitanja potrebna za primjenu elektronske prijave kandidata na oglasena radna mjesta državnih službenika u institucijama BiH. Pod

elektronskom prijavom se podrazumjeva popunjavanje online prijavnog obrasca sa ili bez dostavljanja popratne dokumentacije u elektronskom obliku (odskenirana ili uslikana) putem sistema. Ovakva elektronska prijava kandidata bi značajno olakšala proces prijave kandidatima, što za posljedicu može imati veći broj kvalitetnih kandidata na konkursima.

Razmotriti mogućnost uvođenja online testiranja odnosno testiranja iz baze podataka pitanja koja postoji u sistemu, sa automatskim ocjenjivanjem i upravljanja bazama podataka pitanja po ispitima, oblastima i sl.

Razmotriti mogućnost pregleda prijave kandidata od strane članova Komisije, po isteku roka za prijave, kako bi se rad Komisija za izbor učinio efikasnijim te u cilju smanjenja ukupne dužine trajanja konkursne procedure.

Razmotriti mogućnost slanja digitalno potpisanih elektronskih dokumenata obavještenja koja se trenutno dostavljaju putem pošte, u cilju smanjenja operativnih troškova i smanjenja ukupne dužine trajanja konkursne procedure.

Prisustvo svih Agencija na Facebook-u ili drugim društvenim mrežama, putem koje bi se objavljivale informacije o raspisanim konkursima za popunu upražnjenih radnih mjesta državnih službenika.

Kako bi se postigao bolji efekat u oblasti IT podrške procesu zapošljavanja državnih službenika, u smislu provođenja testiranja u proceduri selekcije, u slučajevima kada je to primjenljivo, preporuka je da se razmotri provođenje kompjuterskog testiranja (testiranje iz baze podataka pitanja koja postoji u sistemu, sa automatskim ocjenjivanjem) ispita sa mogućnošću upravljanja bazom podataka pitanja po oblastima i sl koje bi se provodilo u kontrolisanom, nadgledanom okruženju.

Utvrđivanje kriterija i strategije intervjuiranja u skladu sa zahtjevima posla

Intervju se provodi nakon pisanog testa, u kojem se testira opšti utisak o kandidatu (način na koji se predstavlja, komunikacija), sposobnosti kandidata neophodne za dato radno mjesto i potencijal kandidata za usavršavanje i razvoj.

U toku sprovođenja intervjuja bi trebalo provjeravati sljedeća znanja i vještine-kompetencije:

- Znanje iz oblasti opisa posla radnog mjesta za koje se provodi javna konkurencija;
- Kompetencije potrebne za obavljanje dužnosti i odgovornosti datog radnog mjesta, koje će kroz analizu radnih mjesta biti utvrđene u svakom pojedinačnom opisu radnog mjesta. Broj kompetencija koje se provjeravaju na intervjuu ne bi smio biti veći od pet.

Ispitivanje znanja iz oblasti opisa posla radnog mjesta obuhvatalo bi ocjenu znanja koja su potrebna za obavljanje dužnosti i odgovornosti datog radnog mjesta, djelatnosti institucije, oblasti državne uprave i drugih znanja koja mogu biti od značaja za rad na radnom mjestu na koje se kandidat prijavio.

Komisija bi trebala da se sastane prije intervjua kako bi utvrdila pitanja za intervju.

Posjedovanje kompetencija bi trebalo provjeriti pripremom pitanja o tome kako se kandidat ponašao u nekoj ranijoj situaciji i šta je bio ishod takvog ponašanja, kako bi se na osnovu prethodnog ponašanja moglo predvidjeti buduće ponašanje kandidata u sličnoj situaciji.

Intervju bi trebalo da se sastoji od tri dijela: uvodnog, centralnog i završnog dijela.

U uvodnom dijelu, sekretar komisije bi trebalo da upozna kandidata sa postupkom provođenja uvodnog intervjua, da predstavi članove konkursne komisije, objasni cilj razgovora i, u kratkim crtama, organ uprave i radno mjesto za koje je kandidat konkurisao. Članovi komisije takođe mogu postaviti pitanja iz radne biografije, i svim eventualnim nejasnoćama koje iz nje mogu proisteći, kao i dokazima o radnom iskustvu kandidata. U ovom dijelu takođe se postavljaju opšta pitanja o razlozima i motivaciji za konkurisanje na dato radno mjesto. U centralnom dijelu, članovi komisije postavljaju kandidatu unaprijed pripremljena pitanja. Svakom kandidatu postavljaju se ista pitanja, po istom redosljedu, u okviru kojih se mogu postaviti dodatna pitanja i zahtijevati dodatne informacije, ali samo kako bi se dodatna razrada početnog pitanja. U završnom dijelu, kandidat bi trebalo da ima mogućnost da doda informacije koje smatra značajnim, a koje nisu bile iznijete tokom intervjua i da zatraži dodatna pojašnjenja. Vrijeme trajanja intervjua za sve кандидате je isto.

Prilikom bodovanja trebalo bi cijeniti odgovore kandidata u odnosu na unaprijed utvrđeni očekivani standard, a ne cijeniti uspješnost jednog kandidata poređenjem sa drugim kandidatom.

Slijedeći uputstva u prethodnom poglavlju da se svim kandidatima postavljaju unaprijed pripremljena pitanja, svim kandidatima se postavljaju ista pitanja i na raspolaganje stavi isto vrijeme za odgovor, kriteriji za ocjenu odgovora na pitanja u centralnom dijelu intervjua mogu biti slijedeći:

Odličan: Pokazana sposobnost analitičkog i kritičkog zaključivanja utemeljenog na teoriji i/ili literaturi koristeći vlastito iskustvo i nove koncepte.

Vrlo dobar: Korektno argumentovano, zaključivanje utemeljeno na teoriji i/ili literaturi uz manje vlastite doprinose u zaključivanju.

Dobar: Korektno argumentovano, zaključivanje utemeljeno na teoriji i literaturi, bez vlastitih doprinosa u zaključivanju.

Dovoljan: Ograničeno argumentovanje i zaključivanje uglavnom utemeljeno na anegdotama i generalizacijama.

Nedovoljan: Neutemeljeno ili pogrešno zaključivanje utemeljeno samo na anegdotama i generalizacijama.

Nakon završetka intervjua sa svim kandidatima, članovi komisije bi trebalo da zajedno prodiskutuju bodove svakog kandidata. Nakon diskusije, pojedini članovi komisije mogu promijeniti mišljenje i ispraviti svoju raniju odluku o bodovanju, o čemu bi trebalo sačiniti pismenu bilješku.

Da se ne bi dozvolilo da kandidati koji nisu pokazali minimum znanja i vještina na intervjuu budu stavljeni na listu uspješnih kandidata, trebalo bi utvrditi minimum bodova koji kandidat za radno mjesto mora ostvariti na intervjuu da bi bio stavljen na listu. Predloženi minimum jeste 50 procenata od maksimalnog broja bodova. Pored toga kandidat bi trebalo da ostvari i minimum od 50 procenata iz znanja iz oblasti opisa posla, kao i minimum od 50 procenata iz oblasti kompetencija, kako se ne bi desilo da kandidat, na primjer, dobije maksimalni broj bodova iz znanja iz opisa radnog mjesta, a nijedan bod iz oblasti kompetencija. To bi praktično značilo da kandidat, da bi bio stavljen na listu uspješnih kandidata, treba da dobije minimalni ukupni rezultat od 10 bodova (od maksimalnih 20), od čega minimalno 5 bodova treba da bude dobijeno iz znanja iz oblasti opisa posla i minimalno 5 bodova iz oblasti kompetencija.

Sekretar komisije priprema zapisnik o toku intervjua, u kome bi trebalo detaljnije navesti tok vođenja intervjua, ime i prezime svakog kandidata, vrijeme trajanja intervjua i pitanja koja su postavljena svakom od kandidata. Zapisnik bi trebalo da sadrži i sažetak odgovora svakog kandidata, kojima se dokazuje znanje i posjedovanje traženih kompetencija, odn. pokazuje nedostatak znanja i traženih kompetencija, kao i bodovanje rezultata svakog od članova komisije za svakog kandidata ponaosob.

Svi članovi komisija za izbor, uključujući državne službenike i eksperte, bi trebalo da prolaze temeljnu obuku vezanu za odabir kandidata za prijem u državnoj službi.

III. ANALIZA OPRAVDANOSTI FORMIRANJA CENTRA PROCJENE (ASSESSMENT CENTRA)

Centri za procjenu (engl. assesment centre) sačinjeni su od različitih vježbi koje su osmišljene kako bi simulirale razne aspekte nekog poslovnog okruženja i sve češće se provode uz tradicionalne metode selekcijskih procedura kao što su psihologijsko testiranje i intervju. Centri za procjenu su sve popularniji način procjene potencijala svakog potencijalnog kandidata za određeno radno mjesto jer se ovim pristupom dobija objektivnija i potpunija slika o kandidatu kao rezultat korištenja većeg broja metoda procjene i većeg broja procjenjivača.

Najčešće se koristi u slučaju odabira kandidata za rukovodeća radna mjesta, ali može biti koristan i primjenjiv i za nerukovodeće poslove.

Centar za procjenu se kao metod selekcije može, osim za odabir novog zaposlenog, koristiti i za program napredovanja ili procjene zaposlenih unutar organizacije. Važno je napomenuti da se izraz „centar“ odnosi na metodu procjene, a ne za lokaciju. Rezultat assessment centra je pisani izvještaj koji za svakog kandidata sadrži procjenu razvijenosti traženih kompetencija kroz interpretaciju i integraciju informacija dobivenih kroz sve aktivnosti centra.

Postupak centra za procjenu sastoji se od standardizirane evaluacije ponašanja, koja uključuje simulacije vezane za posao, intervjuje i/ili psihologijsko testiranje. Trajanje centra za procjenu varira od pola dana pa do čak dva puna dana. Obično se provodi u sklopu centra za obuku poslodavca, odnosno u kontekstu procedura zapošljavanja u državnu službu ovakve aktivnosti bi se mogle provoditi u prostoru Agencija, odnosno Pododjela za ljudske resurse BD.

Centri za procjenu se obično koriste nakon početnog dijela selekcijskog procesa jer njihova provedba traje dugo i skupi su. Visoko su strukturiranog dizajna i primjene i prilagođeni su da procjenjuju varijable poput razine vještina, sposobnosti te podudarnosti s organizacijskom kulturom. Kandidate, u grupama od 6-8, procjenjuje tim koji se sastoji od psihologa i voditelja koji su trenirani kako bi opažali kandidate na određenim dimenzijama. Tokom svake vježbe grupa promatrača ocjenjuje kandidate s obzirom na unaprijed određene dimenzije. Važno je reći da se jednom vježbom ne mjere nužno sve relevantne dimenzije, ali se kombinacijom vježbi (odnosno tehnika korištenih u sklopu jednog centra za procjenu) mjeri svaka dimenzija minimalno putem dvije različite tehnike. Rezultati postignuti na dimenzijama kroz jednu vježbu se uspoređuju s rezultatima na istim dimenzijama dobivenim drugom tehnikom. Promatrači zatim raspravljaju o evaluaciji učinka kandidata za pojedine dimenzije te donose zajedničku odluku o ocjeni.

Ono što je svim centrima za procjenu zajedničko je korištenje simuliranih zadataka (iako ne uvijek istih) kako bi se procijenila ponašanja kandidata relevantna za kritične aspekte posla koji će obavljati.

Logika centra za procjenu je u tome da se s više metoda procjeni više osobina ili sposobnosti kandidata. Nephodno je, kao i u slučaju svih drugih faza u selekcijskom postupku, utvrditi što se traži kod kandidata, odnosno koje su osobine značajne za što uspješnije obavljanje posla. Cook i Cripps (2009.) navode kao primjer kompetencija koje se mogu procjenjivati ovom metodom sposobnost utjecanja na druge, sposobnost brzog i točnog analiziranja informacija, empatiju te inovativnost, dok Cooper i Robertson (2007.) govore o slaganju s drugima, verbalnom izražavanju, primjeni vlastitog iskustva na nove probleme, socijalnim vještinama, razini energije, poslovnim vještinama, sposobnosti vođenja, rješavanju problema i sl. Svaku od odabranih kompetencija treba kod kandidata procijeniti s najmanje dva različita načina procjene.

Vježbe koje se koriste u centru za procjenu Cook i Cripps (2009.) dijele u 3 skupine – grupne, individualne i pisane vježbe. Grupne vježbe mogu se podijeliti na:

- grupne rasprave bez voditelja (kandidati se moraju dogovoriti oko određenog pitanja, ali bez glasanja ili imenovanja „vođe“);
- rasprave temeljene na otkrivanju različitosti (kandidati prvo moraju o nekoj temi zabilježiti svoje prioritete, a zatim zajedno raspravljaju o usaglašavanju grupnih prioriteta);
- vježbe s dodijeljenim ulogama (svaki kandidat se bori za svoj dio proračuna);
- zapovjedne vježbe (koriste se u vojnim centrima – kandidati vode grupu u rješavanju nekog konkretnog problema);
- poslovne simulacije (obično vezane za računar – odluke se trebaju donositi brzo, uz nepotpune informacije u uslovima koji se stalno mijenjaju);
- timske vježbe (grupa se dijeli u dvije manje koje zastupaju suprotne strane).

Individualne vježbe obuhvaćaju:

- igranje uloga (kandidat rješava problem nezadovoljnog klijenta ili zaposlenika koji se žali na nešto);
- prezentaciju (kandidat kratko predstavlja neku temu koju mu procjenjivači zadaju – nema puno vremena da je pripremi);

Stručnjaci koji kreiraju centar za procjenu trebaju izabrati one kojima će dobiti najvažnije informacije o kandidatima s obzirom na posao za koji se provodi selekcijska procedura. Dakle, vježbe bi trebale biti simulacije realnih zadataka prilagođenih razini posla objavljenog konkursom, i biti jednake za sve kandidate – standardizacija centra za procjenu je vrlo važna za njegovu validnost i pouzdanost kako bi rezultirale odabirom najboljeg kandidata za radno mjesto.

Ovu metodu procjene i sami kandidati često doživljavaju kao najpravedniju jer različiti procjenjivači imaju priliku procijeniti kandidata kroz duži period vremena i imaju priliku vidjeti što konkretno može napraviti u raznim situacijama, a ne ono što kaže da može napraviti. Također, kandidati imaju dojam da ono na temelju čega ih se bira za posao ima zaista veze s poslom kojeg bi obavljali, dok psihologijske testove vrlo često smatraju apstraktnima. Prednost centra za procjenu je i činjenica da je kandidatima teže prevariti poslodavca u ovom slučaju nego kad je selekcija ograničena samo na intervju i testiranje, a i, budući da se kandidati procjenjuju u kontekstu grupne dinamike, moguće je opažati aspekte koje inače ne bi otkrili testovi ni intervju.

Svrha selekcije je što točnije predvidjeti buduću uspješnost kandidata na poslu, a učinkovitost centra za procjenu je sve priznatija. Unatoč vremenu koje je potrebno uložiti u centar za procjenu te unatoč njihovoj cijeni, dostupna istraživanja pokazuju da financijska dobit uvelike premašuje troškove planiranja i provedbe (prema Cooper i Robertson, 2007) te se itekako isplati koristiti centar za procjenu u sklopu selekcijskog postupka.

Podrška potencijalnim aplikantima davanjem smjernica za online prijavu, pristup procesu selekcije

Preporučuje se da sva softverska rješenja podržavaju mogućnost prijave kandidata i putem a) elektronskog web obrasca i b) prijavnog obrasca u Word formatu koji kandidati mogu preuzeti sa javnog dijela sistema, popuniti i sa prijavnom dokumentacijom dostaviti putem pošte. S tim u vezi preporukama je Agencijama i Pododjeljenju da implementiraju mjere koje će preferirati i stimulirati online prijavu kandidata. Npr. za prijavu putem sistema dovoljno je dostaviti slike potrebne dokumentacije ili kandidate potpuno osloboditi dostavljanja dokumentacije te dokaznu dokumentaciju tražiti samo od izabраниh kandidata, dok sa druge strane, prijava putem pošte treba uključivati svu dokumentaciju kojom kandidat dokazuje ispunjenje opštih i posebnih uslova radnog mjesta. Dodatno, svi prijavni obrasci (web i Word dokument za popunjavanje *offline*) trebaju biti automatski generisani od strane sistema, na bazi raspoloživih podataka o konkursu unesenim u sistem.

U odnosu na elektronske notifikacije kandidata o formalnoj ocjeni prijave te rasporedima i rezultatima intervjua u konkursnoj proceduri putem SMS i e-mail servisa, preporuka je Agencijama i Pododjeljenju da razmotre ovakve način elektronskog obavještanja kandidata u cilju efikasnosti procesa i smanjenja operativnih troškova procedure (poštanski troškovi). Dodatno, u cilju približavanja sistema aplikantima, preporuka je da se u narednom periodu razmotri mogućnost razvoja jednostavnih mobilnih aplikacija koje bi se oslanjale na podatkovnu infrastrukturu budućih sistema, te pored uvida u druge podatke, omogućavale *push* notifikacije aplikantima i praćenje statusa njihovih prijava.

Registrovanim korisnicima u sistemu je potrebno omogućiti da upravljaju svojim profilom, koji predstavlja dio biografije aplikanta koji je zajednički za sve konkurse (lični i kontakt podaci, podaci o obrazovanju i radnom iskustvu, podaci o poznavanju stranih jezika itd.). Korisnicima također treba omogućiti upravljanje svojim prijavama, u smislu da je mogu izmjeniti do isteka krajnjeg roka za prijavu na konkurs, a povući poslije isteka prijave na konkurs. Agencijama i Pododjeljenju se preporučuje da osmisle način za motivisanje aplikantata na ažuriranje svojih prijava npr. automatsko slanje e-mail poruke 24 sata prije zakazanog ispita sa informacijom o predstojećem ispitu i molbom da kandidati ažuriraju status svoje prijave, ukoliko ne žele pristupiti ispitu. Na ovaj način se može dodatno optimizirati konkursna procedura koja slijedi.

Obzirom na rasprostranjenost korištenja društvenih mreža u Bosni i Hercegovini, gdje je prema statistikama procenjeni broj aktivnih korisnika 1.7 miliona (45% od ukupnog broja stanovnika) preporučujemo Agencijama da pokrenu vlastitu Facebook stranicu putem koje bi se objavljivale informacije o raspisanim konkursima za popunu upražnjenih radnih mjesta državnih službenika, a Pododjeljenju da na postojećoj Facebook stranici Vlade BD počne objavljivati vijesti o istim, u cilju efikasnijeg distribuiranja informacija o oglašenim upražnjenim radnim mjestima državnih službenika na svakom od upravnih nivoa.

IV. ANALIZA USLOVA/KOMPETENCIJA ZA ČLANSTVO U KOMISIJAMA ZA IZBOR, PROCEDURA NJIHOVOG FORMIRANJA I MOGUĆNOSTI PROŠIRENJA LISTE EKSPERATA; RAZVOJ PROGRAMA OBUKE I TRENING ČLANOVA KOMISIJE ZA IZBOR UZ PRIPREMLJENE MATERIJALE (PRIRUČNIK) S CILJEM IZBJEGAVANJA SUBJEKTIVNIH OGRANIČENJA, POSEBNO PRILIKOM VOĐENJA INTERVJUA; TE DEFINISANJE ODGOVORNOSTI ČLANOVA KOMISIJE I KRITERIJA ZA POVEĆANJE TRANSPARENTNOSTI NJIHOVOG RADA

Analiza uslova/kompetencija za članstvo u komisijama za izbor, procedura njihovog formiranja i mogućnosti proširenja liste eksperata

Imenovanje komisija za izbor državnih službenika uređeno je zakonskim i podzakonskim propisima na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini. Agencija imenuje posebne komisije za izbor koje su neovisne i nepristrasne u provođenju javnog konkursa. U zavisnosti od nivoa, članovi komisije broje najmanje tri člana od kojih dva člana moraju biti državni službenici koji imaju akademsko i profesionalno iskustvo u oblastima obuhvaćenim procesom javnog konkursa, a ostali članovi se imenuju sa liste eksperata koju sačinjava agencija.

Agencija javnim oglasom poziva sve zainteresovane osobe da se prijave na poziciju eksperta za učešće u komisijama za izbor državnih službenika. Izbor kandidata na listu eksperata vrši Komisija za izbor, koju imenuje direktor agencije, a koja se sastoji od pet članova koji su državni službenici Agencije. Komisija sama bira predsjedavajućeg i donosi poslovnik o radu, većinom glasova. Zadatak komisije je da izvrši kontrolu prispjelih prijava i ispunjavanje uslova za sve prijavljene kandidate, te da obavi postupak testiranja sa kandidatima koji ispunjavaju uslove, a nisu ispunili uslove za oslobađanje od polaganja testa.

Da bi određena osoba postala ekspert kojeg imenuje agencija, potrebno je da ispuni opšte i posebne uslove za učešće u komisijama za izbor državnih službenika.

Opšti uslovi su slijedeći:

- a) da je stariji od 18 godina;
- b) da ima univerzitetsku diplomu ili druge obrazovne ili akademske kvalifikacije najmanje visoke stručne spreme, a za studente koji su studije završili po Bolonjskom sistemu studiranja, visoko obrazovanje drugog odnosno trećeg ciklusa, ili iznimno studije prvog ciklusa uz uslov da je tokom studija stečeno najmanje 240 ECTS;
- c) da je zdravstveno psihički i fizički sposoban za rad;
- d) da se protiv njega ne vodi krivični postupak, te da prema njemu ne postoje pravne posljedice presude za krivična djela u skladu sa zakonima u Bosni i Hercegovini;
- e) da nije otpušten iz službe kao rezultat disciplinske mjere na bilo kojem nivou vlasti u Bosni i Hercegovini u roku od posljednje tri godine;
- f) da nije obuhvaćen odredbom člana IX.1 Ustava Bosne i Hercegovine.

Posebni uslovi su sljedeći:

- a) za državne službenike na bilo kom nivou vlasti u Bosni i Hercegovini – radno mjesto najmanje višeg stručnog saradnika i najmanje tri godine radnog iskustva u državnim organima na najsloženijim poslovima za koje je predviđena najmanje visoka stručna sprema;
- b) za ostale zaposlene u organima državne službe – radno mjesto za koje je propisana najmanje visoka stručna sprema i najmanje pet godina radnog iskustva u državnim organima, na najsloženijim poslovima za koje je predviđena najmanje visoka stručna sprema;
- c) za profesionalna vojna lica – čin poručnika ili viši čin i najmanje pet godina radnog iskustva u oružanim snagama na formacijskim mjestima oficira ili u državnim organima, na najsloženijim poslovima za koje je predviđena najmanje visoka stručna sprema;
- d) za policijske službenike – čin inspektora ili viši čin i najmanje pet godina radnog iskustva u policijskim organima na radnim mjestima za koja je propisan najmanje čin inspektora ili u drugim državnim organima, na najsloženijim poslovima za koje je predviđena najmanje visoka stručna sprema;
- e) za ostale zaposlene u državnim organima koji nisu obuhvaćeni državnom službom – radno mjesto za koje je propisana najmanje visoka stručna sprema i najmanje pet godina radnog iskustva u državnim organima, na najsloženijim poslovima za koje je predviđena najmanje visoka stručna sprema;
- f) za članove akademske ili naučne zajednice – naučni stepen magistra nauka ili doktora nauka ili zvanje najmanje višeg asistenta, predavača ili višeg stručnog saradnika u naučnoistraživačkoj ustanovi;
- g) za zaposlene u nedržavnom javnom sektoru (javnoppravna tijela) – radno mjesto za koje je propisana najmanje visoka stručna sprema koje u klasifikaciji ne spada u radno mjesto najnižeg nivoa visoke stručne spreme u tom tijelu, ili akademski stepen magistra nauka ili doktora nauka, i najmanje pet godina radnog iskustva na najsloženijim poslovima za koje je predviđena najmanje visoka stručna sprema;
- h) za zaposlene u preduzećima i drugim pravnim licima – radno mjesto za koje je propisana najmanje visoka stručna sprema i čiji obim obaveza i odgovornosti uključuje rukovođenje ili akademski stepen magistra nauka ili doktora nauka, i najmanje pet godina radnog iskustva na najsloženijim poslovima za koje je predviđena najmanje visoka stručna sprema;
- i) za lica koja su van radnog odnosa (takozvani freelancer, lica koja rade na projektima ili u sličnom statusu) – da su obavljala najsloženije poslove koje mogu obavljati samo lica visoke stručne spreme u trajanju od najmanje pet godina;
- j) za lica koja su napustila zaposlenje ili radno mjesto (napuštanje radnog odnosa zbog penzionisanja ili iz drugog razloga) – da ispunjavaju najmanje jedan od uslova od a) – i) ovog stava, odnosno da su ih ispunjavali u momentu napuštanja zaposlenja, odnosno radnog mjesta.

Ukoliko ispunjavaju opšte i posebne uslove, kandidati podliježu testiranju koje se sastoji od opšteg dijela - koji se odnosi na način i program polaganja javnog ispita, te posebnog dijela - polažu kandidati putem testa sa pitanjima sa opcijским odgovorima koja se odnose na izborni proces za popunjavanje radnih mjesta državnih službenika.

Opšti dio ovog ispita se odnosi na način i program polaganja javnog ispita, te njegovo polaganje izgleda kao polaganje standardnog javnog ispita koji sadrži oblasti javnog ispita (ustavno pravo, radni odnosi državnih službenika, upravno pravo, pravo Evropske unije i kancelarijsko poslovanje) u skladu sa odredbama o polaganju ovog ispita koje su spomenute u prethodnim poglavljima.

Posebni dio ispita za izbor članova u komisije za izbor državnih službenika sa liste eksperata odnosi se na pitanja o formiranju komisija za izbor, ostavkama i izuzećima članova komisije za izbor, sadržaju javnog konkursa te postupku izbornog procesa. Pored ove materije, posebni dio ispita sadrži također pitanja koja se odnose na oblasti javnog ispita, te postupcima oglašavanja, izboru kandidata, premještanja i postavljenja državnih službenika u slučaju prenosa i preuzimanja nadležnosti određenih državnih organa.

Test za posebni dio sastoji se od 10 pitanja i za svako pitanje po pravilu postoje četiri opcijска odgovora, pri čemu je samo jedan odgovor tačan. Raspoloživo vrijeme za rješavanje posebnog dijela ispita iznosi 20 minuta. Kandidat je zadovoljio ako tačno odgovori na najmanje sedam pitanja.

Komisija za izbor kandidata na listu eksperata utvrđuje pitanja sa opcijским odgovorima, najkasnije jedan sat prije početka testiranja.

Testiranja kako opšteg tako i posebnog dijela, oslobođena su lica koja imaju zvanje docenta ili profesora na visokoškolskoj ustanovi.

Opšteg dijela testiranja oslobođeni su:

- kandidati koji imaju položen stručni upravni ispit kandidati koji su na bilo kom nivou vlasti pred nadležnim organom uprave u BiH, položilo za visoku školsku spremu stručni upravni ispit, javni ispit, ispit općeg znanja, odnosno ispit koji odgovara pobrajanim ispitima;
- lica koje je na bilo kom nivou vlasti, pred nadležnim organom uprave u BiH položilo pravosudni ispit;
- lica koje je oslobođeno od obaveze polaganja stručnog upravnog ispita za visoku stručnu spremu ili javnog ispita odlukom nadležnog organa u skladu sa propisima;
- magistri i doktori pravnih nauka, docenti i profesori pravnih fakulteta u BiH, te magistri i doktori društvenih nauka iz oblasti ustavno pravo, upravno pravo ili radno pravo;

- lice koje je položilo stručni ispit u okviru druge struke za visoku stručnu spremu pred nadležnim organom uprave, ukoliko je po tom osnovu nadležni organ donio rješenje kojim se oslobađa obaveze polaganja stručnog upravnog ispita na nivou BiH;
- kandidati koji su učestvovali u izbornim procedurama Komisija za izbor državnih službenika koje imenuje agencija za državnu službu, a ne nalaze se na listama eksperata.

Posebno dijela testiranja oslobođena su lica koja su imalu priliku učestvovati u izbornim procedurama kao članovi Komisija za izbor državnih službenika, koje je imenovala agencija za državnu službu, a ne nalaze se na listi eksperata agencije.

Komisija za izbor kandidata na listu eksperata će sačiniti zapisnik o izvršenim zadacima, na osnovu čega nadležni sektor agencije upisuje uspješne kandidate na listu eksperata. Ostale kandidate Komisija obavještava o razlozima zbog kojeg se ne upisuju na listu eksperata, sa pravom obraćanja agenciji sa ostavljenim rokom.

Međutim, ovakav proces izbora kandidata na listu eksperata u komisije za izbor državnih službenika nije jednak na svim nivoima državne uprave. S tim u vezi, npr. na federalnom nivou testiranje kandidata uopšte ne postoji, nego se proces izbora kandidata na listu eksperata zasniva na ispunjavanju uslova za izbor eksperata koji se vrednuju utvrđenim bodovnim sistemom za svakog kandidata pojedinačno. Ovaj način odabira kandidata na listu eksperata svakako ostavlja prostora za nepravilnosti sastavljanja takve liste, te ne zadovoljava potrebe funkcionalnog i efikasnog procesa izbora državnih službenika.

Da bismo mogli provoditi sva testiranja opisana u prethodnim poglavljima, potrebno je prvenstveno imati kadar koji će biti sposoban provoditi takva testiranja i koji će moći dati najbolje rezultate prilikom objektivnog odabira najbolje rangiranog kandidata. Nisu propisani posebni uslovi za članove komisije, izuzev da posjeduju stručno znanje u određenim oblastima, te da poznaju odredbe zakona o državnoj službi. Ovo može da uzrokuje krajnju nekompetentnost članova komisije kada su u pitanju izbor i imenovanje rukovodilaca u javnom sektoru, a samim tim i drugih državnih službenika.

S tim u vezi, pored posjedovanja stručnog znanja u pojedinim oblastima i zahtijevanog trajanja radnog iskustva na određenim radnim pozicijama, potrebno je utvrditi posebne uslove za izbor kandidata na listu eksperata koji će da se odnose na specifična radna mjesta i pozicije. Moguće je posebno propisati uslove za tehničke i netehničke struke i zanimanja.

Potrebno je provesti više vrsta različitih testiranja, kako bi kasniji ispitivač mogao odgovoriti izazovima testiranja kandidata za ulazak u državnu službu. Testiranja kandidata trebaju da se odnose na njihova specifična zanimanja i znanja, zatim na poznavanje stranog jezika, poznavanje informacionih tehnologija, te psihologijsko testiranje. Testiranja kandidata za izbor na listu eksperata mogu se provoditi na isti način kako je predloženo za kandidate za ulazak u državnu službu.

Može se razmotriti i uvođenje intervjua kao finalne faze izbora kandidata za listu eksperata, kako bi se stekao uvid u komunikacijske sposobnosti kandidata, kao i njegove sposobnosti vođenja razgovora i postavljanja pitanja (npr. igra uloga – simulacija vođenja testiranja i intervjua sa kandidatima za ulazak u državnu službu).

Kandidati se mogu oslobađati polaganja opšteg i posebnog dijela ispita, ali i dijela ispita koji se tiču specifičnih sposobnosti, znanja i vještina koje bi se trebale posebno testirati, međutim intervjuu bi trebali pristupiti svi kandidati koji se nalaze u užem izboru.

Nakon odabira na listi eksperata, odabrani kandidat bi trebalo da prođe kroz određenu obuku (e-learning, webinar, seminar) koju bi provodile agencije na svim nivoima državne uprave i na kojoj bi kandidati stekli neophodna znanja i kompetencije potrebne za provođenje objektivnog, jednakog i efektivnog procesa izbora kandidata u državnu službu. Ovakvoj vrsti obuke trebali bi pristupiti svi kandidati koji su izabrani na listu eksperata prvi put, bez obzira na njihove kompetencije, znanja i iskustvo. Kandidati koji su već jednom prošli obuku, a prijavljuju se u reizbor eksperta, mogu biti oslobođeni ovakve obuke, osim u slučaju da je obuka doživjela veće izmjene.

Potrebno je razmotriti mogućnost donošenja i usvajanja propisa kojima bi se ujednačila praksa odabira kandidata na listu eksperata na svim nivoima državne uprave u BiH.

Razvoj programa obuke i trening članova komisije za izbor uz pripremljene materijale (priručnik) s ciljem izbjegavanja subjektivnih ograničenja, posebno prilikom vođenja intervjua

Vidjeti Prilog 1.

Definisanje odgovornosti članova komisije i kriterija za povećanje transparentnosti njihovog rada

Komisije za izbor biraju predsjedavajućeg među svojim članovima i usvajaju poslovnik o radu većinom glasova svih članova.

U okviru jednog javnog oglasa može se imenovati i više komisija, ukoliko se radi o znatnije različitim grupama poslova i radnih zadataka za pojedina radna mjesta, o čemu odlučuje agencija po pravilu prilikom utvrđivanja teksta oglasa, nakon prethodne konsultacije sa institucijom na koju se javni konkurs odnosi. Ukoliko se član komisije koji ima akademsko i profesionalno iskustvo u oblastima obuhvaćenim procesom javnog konkursa ne može obezbijediti iz institucije na koju se javni konkurs odnosi, isti se imenuje iz druge institucije, o čemu odlučuje agencija primjenom Centralnog registra osoblja, a može se pribaviti i mišljenje institucije na koju se javni konkurs odnosi.

Član komisije koji se imenuje sa liste eksperata agencije može biti stručnjak sa akademskim ili profesionalnim iskustvom za jednu ili više oblasti koje su obuhvaćene javnim konkursom, stručnjak za javnu upravu, stručnjak za upravljanje ljudskim potencijalima ili drugi stručnjak za kojeg se može osnovano pretpostaviti da može kompetentno učestvovati u radu komisije.

Članovi komisije dužni su se ponašati u skladu sa sljedećim pravilima:

- 1) uredno dolaziti na sve sjednice komisija, a u slučaju opravdane nemogućnosti dolaska o tome blagovremeno obavijestiti sekretara komisije;
- 2) ponašati se primjereno, korektno i profesionalno, kako prema ostalim članovima komisije tako i prema sekretaru komisije i kandidatima;
- 3) aktivno učestvovati u radu komisija te blagovremeno, profesionalno, nepristrano i nezavisno obavljati poslove koji proizlaze iz članstva u komisiji.

Članovi komisije ne smiju kršiti pravila ponašanja, posebno na način da:

- 1) opstruiraju ili odugovlače rad komisije na bilo koji način;
- 2) odbijaju da potpišu pojedinačne ili zbirne ocjene;
- 3) blagovremeno ne opravdaju nedolazak na sjednice komisije;
- 4) daju neprimjerene komentare u vezi s institucijom, agencijom, državnim službenicima i zaposlenicima institucije i/ili agencije;
- 5) koriste u verbalnoj komunikaciji povišen ton, psovke, uvrede, klevete, nepristojne izraze, neprimjerene šale i komentare, ili se na drugi način neprimjereno ponašaju prema ostalim članovima komisije, sekretaru ili kandidatima tokom trajanja ispita;
- 6) pišu podneske kojima se vrijeđaju običaji pristojnog i uljudnog ponašanja prema instituciji, Agenciji, njihovim državnim službenicima, zaposlenicima i drugim članovima komisije, kao i podneske koji su insinuirajućeg, uvredljivog, klevetničkog ili netačnog sadržaja u vezi s njihovim članstvom u komisiji;
- 7) njihovo ponašanje predstavlja kršenje radne discipline državnih službenika, prekršaj protiv javnog reda i mira, građanskopravni delikt ili drugi oblik ponašanja koji bi mogao ugroziti kredibilitet članova komisije.

Član komisije ne smije postavljati pitanja koja se na bilo koji način odnose na: etničku pripadnost, nacionalno ili socijalno porijeklo, entitetsko državljanstvo, religiju i religijska uvjerenja, veze s nacionalnom manjinom, politička i druga lična uvjerenja, kao i pitanja spolne odnosno seksualne orijentacije, rase, boje kože, rođenja, bračnog statusa, starosne dobi, imovinskog stanja, hendikepiranosti, porodičnih relacija, društvenog položaja, članstva u sindikatu ili drugom dozvoljenom udruženju.

Član komisije također ne smije pomagati kandidatima prilikom testiranja (pismenog ili usmenog) ili postavljati sugestivna pitanja koja bi mogla pomoći kandidati da ostvari bolji rezultat u odnosu na druge kandidate. On također, ni u kojem slučaju, ne smije davati pitanja i odgovore na pitanja unaprijed (stoga se pitanja i sastavljaju netom prije testiranja).

Člana komisije koji prekrši jedno ili više propisanih pravila ponašanja, odnosno koji učini neku od povreda pravila ponašanja, agencija razrješava dužnosti, odnosno smjenjuje iz komisije. Uporedo s donošenjem odluke o smjeni člana komisije, ukoliko je smijenjeni član

državni službenik predstavnik institucije, agencija će tražiti imenovanje drugog člana, do kada komisija može prekinuti rad, a protiv takvog državnog službenika može se pokrenuti i disciplinski postupak. Takva osoba se više neće imenovati u Komisije za izbor.

Ukoliko ipak takva osoba bude predložena za člana komisije od institucije, agencija će odbiti imenovanje takve osobe i od institucije zatražiti da predloži drugog člana komisije.

Protiv člana komisije koji učini neku od povreda pravila ponašanja, može se pokrenuti i prekršajni postupak za prekršaj, posebno ako je povreda učinjena na neki od sljedećih načina:

- a) teže narušavanje reda ili činjenje nepristojnosti;
- b) pisanje podnesaka kojima se vrijeđaju običaji pristojnog i uljudnog ponašanja uključujući i iznošenje neistina te otvorene ili prikrivene prijetnje bilo koje vrste prema agenciji, njenim državnim službenicima, zaposlenicima, drugim članovima komisije ili kandidatima.

Protiv člana komisije koji učini bilo kakvu povredu protiv kandidata koje se odnose na etničku pripadnost, nacionalno ili socijalno porijeklo, entitetsko državljanstvo, religiju i religijska uvjerenja, veze s nacionalnom manjinom, politička i druga lična uvjerenja, kao i pitanja spolne odnosno seksualne orijentacije, rase, boje kože, rođenja, bračnog statusa, starosne dobi, imovinskog stanja, hendikepiranosti, porodičnih relacija, društvenog položaja, članstva u sindikatu ili drugom dozvoljenom udruženju, trebalo bi provesti disciplinski postupak.

Davanje pitanja i odgovora prije ili tokom provođenja testiranja (pismenog ili usmenog) smatra se grubom povredom načela državne uprave koja se odnose na transparentnost, objektivnost i jednakost, te moraju biti predmet disciplinskog i prekršajnog postupka.

V. RAZMATRANJE MOGUĆNOSTI PRIMJENE RJEŠENJA IZ INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA ZA PROVOĐENJE ODREĐENIH TESTIRANJA, KAO I ZA ELEKTRONSKU OBRADU REZULTATA TESTIRANJA

U cilju poboljšanja, olakšanja i ubrzanja procesa zapošljavanja, najpotrebnije je svakako uvođenje informacionog sistema za ovu namjenu u organima državne službe/javne uprave na svim nivoima.

Ciljevi uvođenja informacionog sistema u agencije za državnu službu su:

- racionalizacija, integracija i optimizacija procesa izbora i selekcije kandidata kroz proces korištenja informacijske i komunikacijske tehnologije,
- zatim efektivnost i učinkovitost u cilju smanjenja troškova procesa;
- povjerljivost podataka i njihovoj zaštiti od neovlaštenog otkrivanja što doprinosi načelima jednakosti i zabrani diskriminacije;
- integritet i tačnost unesenih podataka u sistem;
- dostupnost informacija svim zainteresovanim kandidatima i aplikantima;

- usklađenost provođenja postupka i procesa izbora i selekcije kandidata za prijem u državnu službu/javnu upravu sa EU standardima (posebno sa standardima Evropskog ureda za izbor osoblja).

Informacioni sistem za svaki nivo uprave bi sigurno dao podršku pristupu i prikupljanju informacija, njihovom sumiranju i lakšoj evaluaciji prilikom procesa izbora i selekcije kandidata za poziciju novih državnih službenika. Takav informacioni sistem bi se sastojao od web aplikacije za unos podataka i prijavu kandidata i programa za polaganje javnih i stručnih ispita na računarima u okviru agencija za državnu službu (tzv. ICT – based test). Web aplikacija koja bi bila sastavni dio ovakvog informacionog sistema bi sama, na osnovu unijetih podataka, davala listu svih kandidata koji zadovoljavaju opšte uslove za prijem u državnu službu, te mogu pristupiti polaganju javnog i stručnog ispita. Pored te aplikacije, informacioni sistem bi sadržao i program polaganja javnih i stručnih ispita na računarima u okviru agencija za državnu službu (ICT – based test) čime bi se osiguralo pravedno ocjenjivanje kandidata. Ovakav pristup procesu izbora i zapošljavanja kandidata doprinosi jačanju principa državne službe, a posebno načela transparentnosti, načela jednakosti svih kandidata, te načela zabrane diskriminacije.

Polaganje javnog ispita se vrši na računarima u prostorijama agencije za državnu službu, čije polaganje nadgleda sekretar komisije za izbor kandidata.

Javni ispit se polaže u vidu ICT testa na računaru sačinjenog od pitanja na koja su ponuđeni opcijski odgovori. Prilikom pristupa računaru, aplikant unosi svoje korisničko ime i šifru, te na kraju testa klikne na ZAVRŠI TEST i ODJAVI SE kako bi se osiguralo nedozvoljeno mijenjanje odgovora na testu, te anonimnost osobe koja polaže test. Test se sastoji od ukupno 21 pitanja i za svako pitanje po pravilu postoje četiri opcijska odgovora. Pitanja moraju biti dostupna na sva tri jezika i oba pisma u službenoj upotrebi u BiH. Raspoloživo vrijeme za polaganje ispita iznosi 30 minuta. Na postavljena pitanja na javnom ispitu odgovara se označavanjem samo jedne od ponuđenih opcija.

Sva pitanja i opcijske odgovore izrađuje Stručna komisija za polaganje javnog ispita, koja se sastoji od predsjednika, sedam članova za svaku oblast (osnove ustavnog sistema BiH; osnove sistema državne uprave BiH; upravni postupak i upravni spor; osnove radnih odnosa; kancelarijsko poslovanje u organima uprave; finansiranje institucija BiH; osnove evropskih integracija) i sekretara, a imenuje ih odlukom direktor agencije. Na osnovu tako sačinjenih pitanja agencija sačinjava i redovno ažurira bazu podataka koja omogućava elektronsko generisanje testova, po metodi slučajnog odabira.

Kandidat je zadovoljio na ispitu ako tačno odgovori na najmanje 11 postavljenih pitanja. Kandidat koji nije zadovoljio na javnom ispitu nema pravo daljeg učešća u izbornom procesu, o čemu ga obavještava agencija, uz pravo na povrat prethodno podnesenih dokumenata.

Polaganje pismenog dijela stručnog ispita se vrši na računarima u prostorijama agencije za državnu službu, čije polaganje nadgleda sekretar komisije za izbor kandidata.

Pismeni ispit se polaže u vidu ICT testa na računaru sačinjenog od zadataka koji se odnose na rješavanje praktičnih problema koji su tipični za oblast klasifikacije i vrste poslova kojoj pripada radno mjesto na koje se kandidat prijavljuje. Zadaci na pismenom dijelu stručnog ispita mogu se odnositi i na oblast državne uprave, državne službe, djelatnost institucije na koju se javni oglas odnosi i druge oblasti koje mogu biti u vezi sa radnim mjestom na koje se kandidat prijavljuje.

Komisija za izbor utvrđuje zadatke za pismeni dio stručnog ispita na osnovu kojih agencija sačinjava i redovno ažurira bazu podataka koja omogućava elektronsko generisanje testova, po metodi slučajnog odabira. Pitanja moraju biti dostupna na sva tri jezika i oba pisma u službenoj upotrebi u BiH.

Pismeni dio se obavlja tako što kandidat za svaki zadatak mora napisati odgovor u vidu pisanog teksta. Raspoloživo vrijeme za rješavanje iznosi 45 minuta po jednom zadatku. Kandidat odgovara na pitanja uz moguće korištenje zakona i drugih propisa objavljenih u službenim glasilima, ali bez korištenja gotovih izrađenih odgovora bilo koje vrste.

Prilikom pristupa računaru, aplikant unosi svoje korisničko ime i šifru, te na kraju testa klikne na ZAVRŠI TEST i ODJAVI SE kako bi se osiguralo nedozvoljeno mijenjanje odgovora na testu, te anonimnost osobe koja polaže test.

Kandidati su dužni na ispit doći na vrijeme, u zakazanom terminu. Na poziv sekretara komisije kandidati su dužni ući u prostoriju u kojoj se ispit održava i identificirati se dokumentom iz kojeg se jasno može utvrditi identitet kandidata.

Za vrijeme polaganja javnog i stručnog ispita kandidatima koji polažu navedene ispite naročito se zabranjuje sljedeće:

- glasan razgovor s drugim kandidatima i neprimjereni komentari bilo koje vrste u odnosu na druge kandidate, predstavnike Agencije, institucije, odnosno članove komisije;
- korištenje elektronskih, tehničkih i drugih pomagala pomoću kojih se može vršiti prijenos informacija (mobiteli, USB-stikovi i sl.);
- korištenje elektronske pošte, odnosno interneta;
- igranje kompjuterskih igara;
- korištenje drugih programa osim programa koji je potreban za polaganje ispita;
- izlazak s ispita prije završetka ispita bez odobrenja predstavnika Agencije, institucije ili komisije;
- napuštanje službenih prostorija nakon okončanog ispita kada kandidat ne preda ili ne potpiše rad, nepotpisivanje identifikacijske liste, odnosno naznake da kandidat nije predao rad ili da ga ne želi potpisati;
- korištenje bilo kakve literature na javnom ispitu;
- korištenje nedozvoljene literature na stručnom ispitu.

VI. POSTAVKA OKVIRA ZA EVALUACIJU PROCESA ZAPOŠLJAVANJA USPOSTAVLJANJEM VEZE SA OCJENOM RADNOG UČINKA, KAO I SISTEMOM NAGRADA (MOTIVACIJE) ZA ČLANOVE KOMISIJE ZA IZBOR

Kvalitet procesa zapošljavanja direktno ima za posljedicu rezultate ocjenjivanja radnog učinka državnih službenika prilikom čega se vide prednosti i nedostaci tog procesa, zatim da li testovi odgovaraju radnim zadacima pozicija na koje se aplicira, da li pitanja usmenog dijela stručnog ispita odgovaraju vještinama i sposobnostima koje je državni službenik pokazao nakon izvršenog ocjenjivanja i sl. To prvo zahtijeva da test bude vezan za posao, tj. da ispituje skup vještina, kompetencija ili znanja koja se zapravo koriste u izvođenju pozicije. To jest nešto lakše utvrditi u "rangiranim pozicijama" sistema, kojima se zapošljavaju službenici za specifične pozicije, međutim, čak i pri zapošljavanju opštih poslova državnih službenika, testovi se mogu temeljiti na pažljivoj analizi kompetencija koje imaju oni koji se smatraju izvrsnim u njihovoj performansi.

Ispitivanja valjanosti testova mogu također koristiti sofisticirane statističke tehnike, na osnovu analize onih koji su angažovani i uspoređujući njihovu performansu na ulaznim ispitima i testovima sa njihovim stvarnim radnim učinkom. Međutim, takav pokušaj valjanosti ima smisla samo ako struktura ispitivanja ostaje u velikoj mjeri konzistentna tokom određenog perioda vremena. Pitanja na testovima i ispitima koje određuju komisije za izbor i koje se generički obnavljaju metodom slučajnog odabira od strane računara, treba posebno analizirati statističkom prolaznošću i prihvatljivim odgovorima na svako od tih pitanja. Svakako se može desiti situacija da komisija za izbor postavi pitanje koje nije u skladu sa zahtjevima javnog ili stručnog ispita, zatim pitanja koja nisu jasna ili nisu dobro postavljena (korištene dvojne negacije). Analizom odgovora steći će se uvid u težinu i kvalitet postavljenih pitanja.

Osim pitanja, prilikom izbornog procesa koji se održava na računaru, dokazuju se i vještine i sposobnosti koje kandidat dokazuje o poznavanju rada na računaru.

Prilikom evaluacije procesa, treba uzeti u obzir tri potencijalna problema prilikom definicije pitanja na testovima i ispitima. Pri tome se pojavljuju različite skupine kandidata koje nazivamo lažno pozitivnim i lažno negativnim. Najviše vidljivi su lažno pozitivni, barem u krajnostima. Oni su jednostavno ljudi koji prolaze niz testova i koji se pojavljuju na listi za intervju, ali koji nisu jasno kvalifikovani. Opasniji za instituciju su oni koji su osrednji, ali ipak uspiju dobiti poziciju. S obzirom na činjenicu da je vrlo teško otpustiti državnog službenika, čak i tokom probnog perioda, institucije mogu dugo godina patiti od posljedica takvog izbora. Iako niti jedan odabrani način ne može potpuno spriječiti lažne postavke, onaj koji je pažljivo dizajniran temeljem kompetencija potrebnih za posao i koji također može mjeriti interpersonalne vještine i motivaciju, može uvelike smanjiti njihovu učestalost. S druge strane, lažni negativci su oni koje je teže identifikovati, ali vjerojatno su mnogo više česti. Oni su ljudi koji bi bili izvrsni državni službenici, ali koji nisu uspjeli proći proces testiranja. Vrlo je teško procijeniti koliki je broj takvih kandidata, ali ovo se može argumentovati činjenicom da veliki broj državnih organa prima zaposlenike na rad na određeno vrijeme koji produžavaju ugovor konstantno i koji čekaju da se otvori pozicija na

neodređeno vrijeme koja odgovara njihovim kompetencijama. S tim u vezi, potrebno je analizirati i potrebe institucija prilikom održavanja procesa izbora i selekcije, kako bi se na kraju imao za rezultat izvrstan radni učinak novozaposlenog državnog službenika.

Ocjenjivanje državnih službenika na periodičnom nivou (šestomjesečnom, godišnjem) je poseban sistem evaluacije radnih učinaka državnih službenika koji svakako ide u prilog evaluaciji procesa zapošljavanja.

S tim u vezi, postupak ocjenjivanja rada državnih službenika provodi se u cilju podsticanja kvalitetnog i profesionalnog obavljanja poslova i zadataka, motiviranja državnih službenika da konstantno unapređuju svoja stručna znanja i vještine, u svrhu napredovanja u službi, te u svrhu davanja priznanja državnom službeniku, odnosno nagrađivanja državnog službenika. Rad i angažovanje državnog službenika ocjenjuje se na osnovu sljedećih kriterija: stepena ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva državnog službenika; samostalnosti; odnosa prema poslu; stvaralačke sposobnosti i inicijative; odnosa prema drugima u obavljanju poslova i zadataka i vještine komunikacije; spremnosti prilagođavanja promjenama, i dodatnog kriterija. Stepen ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva pokazuje u kolikoj mjeri je državni službenik kvalitetno, tačno i precizno ispunio utvrđene radne ciljeve u definisanim vremenskim rokovima pri čemu se uzima u obzir težina utvrđenih radnih ciljeva, potrebno vrijeme za ispunjenje istih, te stepen opterećenosti državnog službenika zadacima vezanim za radne ciljeve u datom periodu ocjenjivanja. Utvrđivanje radnih ciljeva državnog službenika je u nadležnosti lica koje je direktno nadređeno državnom službeniku (direktno nadređeni). Radni ciljevi državnog službenika utvrđuju se dogovorom između državnog službenika i direktno nadređenog i u pravilu proizilaze iz ciljeva utvrđenih na nivou konkretne organizacione jedinice i institucije u cjelini. Radne ciljeve državnom službeniku koji je na probnom radu utvrđuje direktno nadređeni, koji je i mentor državnog službenika na probnom radu i koji je dužan državnom službeniku detaljno objasniti šta se od njega očekuje u okviru svakog utvrđenog radnog cilja, a u skladu sa zakonom (period uvođenja u posao i period obavljanja dužnosti).

U toku perioda ocjenjivanja direktno nadređeni je dužan:

- a) stalno nadgledati rad državnog službenika i prikupljati podatke o tome koliko je državni službenik uspješan u radu, uzimajući u obzir prirodu poslova, radne uslove i stepen iskustva državnog službenika;
- b) dokumentirati rad državnog službenika u periodu za ocjenjivanje tako što zapisuje i komentariše bitne primjere i dokaze o tome kako je državni službenika radio.

Ocjene su: „ne zadovoljava”, „zadovoljava”, uspješan” i „naročito uspješan”.

- Ocjena „ne zadovoljava” dodjeljuje se državnom službeniku čiji sveukupni radni učinak, koji se odnosi na stepen ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i druge utvrđene kriterije, nije bio na nivou minimalnih zahtjeva poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta.

- Ocjena „zadovoljava” dodjeljuje se državnom službeniku čiji sveukupni radni učinak zadovoljava minimum zahtjeva poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta.
- Ocjena „uspješan” dodjeljuje se državnom službeniku čiji sveukupni radni učinak u potpunosti odgovara zahtjevima poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta.
- Ocjena „naročito uspješan” dodjeljuje se državnom službeniku čiji sveukupni radni učinak premašuje očekivane zahtjeve poslova i zadataka radnog mjesta.

Ocjena se utvrđuje kao:

- a) ocjena po kriteriju stepena ispunjenja dogovorenih radnih ciljeva;
- b) ocjena u odnosu na sve preostale kriterije ocjenjivanja.

Konačna ocjena se dobije kad se zbir prosječne ocjena po kriteriju stepena ispunjenja dogovorenih radnih ciljeva i prosječne ocjene u odnosu na sve preostale kriterije ocjenjivanja podijeli sa brojem 2. Državni službenik koji ne ostvari minimalno 50% očekivanja ne može dobiti ocjenu „zadovoljava”.

Konačna ocjena se izražava i deskriptivno u skladu sa slijedećom skalom:

- a) "ne zadovoljava" (ispod 1,50);
- b) "zadovoljava" (1,50 – 2,49);
- c) "uspješan" (2,50 – 3,49);
- d) "naročito uspješan" (3,50 i više).

Sistem nagrađivanja naročito uspješnog državnog službenika može varirati od pohvale pa sve do unapređenja u bolji platni razred ili na viši službenički rang, u skladu sa pokazanim vještinama i sposobnostima.

Uspješni državni službenik može ostvariti slijedeće nagrade:

- a) Napredovanje u višu kategoriju u okviru radnog mjesta – na osnovu rezultata ocjene rada državni službenik može napredovati u višu kategoriju u okviru radnog mjesta;
- b) Mogućnost napredovanja na više radno mjesto – rezultati ocjene rada mogu se uzeti u obzir prilikom obavljanja postupka unapređenja na više radno mjesto;
- c) Mogućnost nagrađivanja prema rezultatima rada prilikom određivanja iznosa plaća i drugih naknada zaposlenima u institucijama državne uprave. Sukladno ovom načelu, rukovoditelji institucija, na bazi objektivnih kriterija mjerenja učinka koji se utvrđuju podzakonskim aktima, mogu za zaposlene na određenim pozicijama odobriti napredovanje unutar platnih razreda;
- d) Mogućnost dobijanja novčane nagrade - stimulacije koja se može isplaćivati zaposlenom za izuzetne rezultate rada. Fond za nagrade može iznositi maksimalno do 2,50% od ukupnih godišnjih neto plaća zaposlenih koji imaju pravo na isplatu stimulacije.

Agencija posebnim aktom propisuje kriterije za utvrđivanje i visinu naknade koja će se isplaćivati članovima komisije za njihov rad, a sama visina naknade u svakom konkretnom

slučaju se utvrđuje posebnim rješenjem, pri čemu svi članovi komisije imaju pravo na naknadu bez obzira na njihov radno pravni status.

Kada su u pitanju članovi komisija, njihove kompetencije i stručnosti se utvrđuju posebnim podzakonskim propisima, koje dokazuju prilikom prijave na javni oglas koje raspisuje agencije za državnu službu prilikom kojeg traže kandidate za učešće u procedurama za izbor državnih službenika.

Prema pozitivnim propisima, nagrada za rad u komisiji odražava se kroz visinu naknade za rad u komisiji za izbor državnih službenika koja je jednaka za sve članove komisije i veže se za broj kandidata koji pristupe i okončaju pismeni dio stručnog ispita, a ako se pismeni dio stručnog ispita ne održava, saglasno propisu zasnovanom na zakonu, visina naknade veže se za broj kandidata koji okončaju intervju.

Međutim, kako bismo doveli evaluaciju zapošljavanja državnih službenika u vezu sa određivanjem nagrade za rad u komisijama, možemo postaviti slijedeći način utvrđivanja visina naknada: naknade za rad u komisiji za broj kandidata koji pristupe i okončaju pismeni dio stručnog ispita/pristupe intervjuu bez obzira na kasniji ishod radnih rezultata izabranog kandidata i dodatnu naknadu za rad u komisiji za onaj broj kandidata koji prođu proces ocjenjivanja nakon perioda probnog rada sa ocjenom „zadovoljava“.

Bilo bi dobro da ova druga, dodatna naknada bude u 100%-ntnom iznosu u odnosu na prvu naknadu. Na taj način, članovi komisije za izbor će biti motivisani da izaberu najboljeg kandidata u procesu zapošljavanja koji će kasnije služiti javnom interesu i obavljati svoje radne zadatke efikasno, efektivno i u skladu sa načelima državne službe.

S tim u vezi, naknade za rad u komisiji za izbor možemo podijeliti u dvije grupe i obračunati na idući način.

1. Naknada za rad u komisiji za broj kandidata koji pristupe i okončaju pismeni dio stručnog ispita/pristupe intervjuu

Visina naknade članu komisije za izbor određuje se na sljedeći način:

- a) Članu komisije za izbor rukovodećeg državnog službenika i šefa unutrašnje organizacione jedinice:
 - 1) do 5 kandidata u visini od 100 konvertibilnih maraka;
 - 2) od 6 do 15 kandidata u visini od 200 konvertibilnih maraka;
 - 3) 16 i više kandidata u visini od 300 konvertibilnih maraka.

- b) Članu komisije za izbor nerukovodećeg državnog službenika – stručnog saradnika, višeg stručnog saradnika i stručnog savjetnika:
 - 1) do 5 kandidata u visini od 50 konvertibilnih maraka;
 - 2) od 6 do 15 kandidata u visini od 100 konvertibilnih maraka;
 - 3) od 16 do 30 kandidata u visini od 200 konvertibilnih maraka;
 - 4) 31 i više kandidata u visini od 300 konvertibilnih maraka.

2. Naknada za rad u komisiji za broj kandidata koji prođu proces ocjenjivanja nakon perioda probnog rada sa ocjenom „zadovoljava“

- a) Članu komisije za izbor rukovodećeg državnog službenika i šefa unutrašnje organizacione jedinice:
 - 1) do 5 kandidata u visini od 100 konvertibilnih maraka;
 - 2) od 6 do 15 kandidata u visini od 200 konvertibilnih maraka;
 - 3) 16 i više kandidata u visini od 300 konvertibilnih maraka.

- b) Članu komisije za izbor nerukovodećeg državnog službenika – stručnog saradnika, višeg stručnog saradnika i stručnog savjetnika:
 - 1) do 5 kandidata u visini od 50 konvertibilnih maraka;
 - 2) od 6 do 15 kandidata u visini od 100 konvertibilnih maraka;
 - 3) od 16 do 30 kandidata u visini od 200 konvertibilnih maraka;
 - 4) 31 i više kandidata u visini od 300 konvertibilnih maraka.

Mjesečna naknada za rad u komisijama za izbor državnih službenika može iznositi maksimalno do visine osnovice za obračun plaće zaposlenim u institucijama. Dodatno motivisanje članova komisija za izbor državnih službenika su svakako certifikati o obnašanju dužnosti i provođenju stručnog ispita u toku izbornog procesa koji su svakako izvrsna referenca za obnovu te dužnosti ili nastavak karijere u drugom pravcu.

Prilog 1.

PRIRUČNIK ZA ČLANOVE KOMISIJA ZA IZBOR DRŽAVNIH SLUŽBENIKA S CILJEM IZBJEGAVANJA SUBJEKTIVNIH OGRANIČENJA U TOKU PROCESA ZAPOŠLJAVANJA, POSEBNO PRILIKOM VOĐENJA INTERVJUA

Članovi komisija za izbor kandidata u državnu službu prvenstveno moraju da ispunjavaju opšte i posebne uslove i kriterije za obnašanje te funkcije. Smatra se da je član komisije osoba sa posjedovanjem visokog nivoa znanja, kompetencija, stručnosti, iskustva i profesionalizma.

S tim u vezi, pored postojanja ovih kvalifikacija koje su definisane prethodnim poglavljima, potrebno je da članovi komisije prate određeni skup pravila ponašanja prilikom provođenja procesa selekcije najboljeg kandidata za mjesto državnog službenika. Cilj takvih pravila je prvenstveno zaštita javnog i pravnog interesa, poštovanje vladavine prava, jačanje i zaštita načela državne službe, te ono što je najbitnije, poštivanje i zaštita provođenja objektivnog i transparentnog procesa zapošljavanja u državnu službu.

Opšta načela koje članovi komisije moraju da poštuju su:

- zaštita javnog interesa;
- očuvanje ugleda državne službe;
- transparentnost i objektivnost;
- neutralnost prilikom odabira kandidata;
- zabrana postojanja bilo kakve vrste diskriminacije prema kandidatima.

Prilikom odvijanja faze održavanja javnog i stručnog ispita, članovi komisije su dužni obezbjediti pitanja za provođenje ovih ispita. Prilikom provođenja javnog i stručnog ispita u toku procesa zapošljavanja državnih službenika, članovi komisije su dužni obezbjediti provođenje slijedećih pravila:

- provođenje javnog i stručnog ispita treba biti šifrirano, gdje bi se svakom kandidatu dostavila šifra koja mijenja njegovo ime i prezime kako bi se obezbjedila objektivnost ocjenjivanja od strane članova komisije,
- pitanja se moraju odnositi na oblasti javnog ispita (ustavno pravo, upravno pravo, pravo Evropske unije, radni odnosi državnih službenika, te kancelarijsko poslovanje), te oblasti koje se odnose na određeno radno mjesto prilikom polaganja stručnog ispita;
- pitanja ne smiju biti sugestivna, nejasna, nepravilno postavljena (postojanje dvojne negacije),
- pitanja moraju biti precizna i konkretna,
- pitanja moraju ispunjavati svrhu određivanja postojanja kompetencija prilikom davanja odgovora od strane kandidata, posebno kada su u pitanju esejska pitanja,
- članovi komisije moraju postavljati pitanja koja odgovaraju određenim kompetencijama kandidata, odnosno za specifična radna mjesta se definišu specifične

kompetencije (obavezno definisanje okvira kompetencija za radna mjesta u skladu sa pravilnicima o sistematizaciji radnih mjesta u državnoj službi),

- pitanja ne smiju sadržavati nikakve diskriminatorne odlike, odnosno ne smiju se postavljati pitanja koja se na bilo koji način odnose na: etničku pripadnost, nacionalno ili socijalno porijeklo, entitetsko državljanstvo, religiju i religijska uvjerenja, veze s nacionalnom manjinom, politička i druga lična uvjerenja, kao i pitanja spolne odnosno seksualne orijentacije, rase, boje kože, rođenja, bračnog statusa, starosne dobi, imovinskog stanja, hendikepiranosti, porodičnih relacija, društvenog položaja, članstva u sindikatu ili drugom dozvoljenom udruženju,
- pitanja moraju biti jednaka za sve kandidate koji pristupaju polaganju javnog odnosno stručnog ispita;
- ocjenjivanje odgovora javnog odnosno stručnog ispita mora biti objektivno i transparentno, odnosno dostupno na uvid ostalim članovima komisije, posebno njenom predsjedavajućem, kao i samom kandidatu, ukoliko to zatraži u eventualnom postupku žalbe na dostavljene rezultate,
- striktno je zabranjeno da članovi komisije dostave pitanja unaprijed kandidatima koji su im favoriti, te ukoliko se to desi, podliježu disciplinskoj i krivičnoj odgovornosti u skladu sa pozitivnim propisima.

Kod provođenja intervjua, članovi komisije moraju odrediti okvir kompetencija potrebnih za različite poslove. Korištenje kompetencija sprječava članove komisije i one koji vrše odabir da donesu brzoplete odluke ili da ispitanike procjenjuju na osnovu karakteristika koje nisu relevantne za posao.

Kompetencije na koje se mora obratiti pažnja prilikom sastavljanja pitanja za intervju su slijedeće:

- za sve državne službenike
 1. profesionalni razvoj i integritet;
 2. rješavanje problema, inicijativa i promjene;
 3. timski rad;
 4. komunikacija;
 5. lična efikasnost i orijentiranost ka traženim rezultatima
- za rukovodeće državne službenike
 1. vještine rukovođenja;
 2. planiranje i organizacija;
 3. razvoj zaposlenih
- za rukovodeće državne službenike na najvišim pozicijama
 1. strateško usmjeravanje

Da bi se odredila prava pitanja za strukturirani intervju, okvir kompetencija mora biti određen u skladu sa potrebama radnog mjesta na koje se kandidat zapošljava. Određivanjem okvira kompetencije steći će se uvid da li kandidat posjeduje potrebne kompetencije do traženog primjerenog nivoa. Intervjui zasnovani na kompetencijama su intervjui u kojima je svako pitanje osmišljeno s namjerom da testira jednu ili više konkretnih kompetencija. Kandidatima se postavljaju pitanja koja se odnose na njihovo ponašanje u konkretnim okolnostima, koja zatim oni treba da potkrijepe konkretnim primjerima. Sva pitanja koja se odnose na provjeru kompetencija moraju biti utvrđena prije početka intervjuja, te moraju biti postavljena ista pitanja svim kandidatima.

Odgovor se zatim upoređuje s prethodno određenim kriterijima i prema tome se i ocjenjuje. Kriteriji se postavljaju u skladu sa postavljenim okvirom kompetencija. Naprimjer, ispitivači mogu željeti da provjere kandidatovu sposobnost obavljanja više radnih zadataka istovremeno tako što će prvo upitati kandidata kako će postaviti prioritete obavljanja zadataka, a zatim ga pitati da navede nekoliko primjera situacija kada je on/ona radio/radila na taj način. Ispitivači će zatim preispitati primjere tražeći konkretna pojašnjenja ponašanja kandidata, kao i dokaze koji to podupiru (ili možda negiraju). Oni, također, daju kandidatima dosta prilika da govore, što znači da kandidat treba da govori 75% – 80% vremena.

Preporučuje se da intervju traje 45 minuta od čega se vrijeme može podijeliti na ovaj način: uvod u intervju (5 minuta), pitanja o obrazovanju, iskustvu i vještinama (10 minuta), pitanja za provjeru kompetencija (25 minuta), završetak intervjuja sa mogućim pitanjima kandidata (5 minuta).

Također, posebnu pažnju treba staviti i na strukturu pitanja. Ispitivač treba da prati postavljena pravila ponašanja prilikom postavljanja pitanja koja važe i za polaganje javnog i stručnog ispita. Kod provođenja pitanja, ispitivač posebno treba da obrati pažnju na strukturu postavljenog pitanja, da pitanje sadrži sve informacije koje su kandidatu potrebne kako bi pravilno odgovorio na pitanje. Osim toga, prilikom postavljanja pitanja, ispitivač ima mogućnost i postavljanja potpitanja koja moraju pratiti tok intervjuja. Npr. ispitivač može tražiti primjere koje se odnose na postavljeno pitanje koje kandidat treba da potkrijepe dokazima iz iskustva ili prakse. Dok kandidat odgovara na pitanja, sekretar komisije treba da vodi zapisnik o vođenju intervjuja koji će kasnije biti priložak rezultatima intervjuja.

Ispitivač treba i koristiti neke tehnike kako bi pomogao kandidatu da što najbolje pokaže rezultate davanja odgovora na postavljena pitanja. Npr. ispitivač može osloboditi treme ili pritiska kandidata postavljanjem neformalnih pitanja prilikom započinjanja intervjuja, može ga ohrabriti dok kandidat odgovara na pitanja da se sjeti konkretnih primjera iz svoje prakse, ili da govori o konkretnim stvarima. Kandidat naravno treba da priča o svojim iskustvima i primjerima iz prošlosti kako bi ispitivač stekao uvid u nivo njegovih kompetencija i vještina.

Prilikom postavljanja pitanja, ispitivač ni u kojem slučaju ne smije postavljati pitanja koja mogu biti diskriminatornog karaktera. S tim u vezi, ispitivač ne smije postavljati pitanja koja

se odnose na: etničku pripadnost, nacionalno ili socijalno porijeklo, entitetsko državljanstvo, religiju i religijska uvjerenja, veze s nacionalnom manjinom, politička i druga lična uvjerenja, kao i pitanja spolne odnosno seksualne orijentacije, rase, boje kože, rođenja, bračnog statusa, starosne dobi, imovinskog stanja, hendikepiranosti, porodičnih relacija, društvenog položaja, članstva u sindikatu ili drugom dozvoljenom udruženju. Osim toga, ispitivač ne smije postavljati pitanja koja se odnose na trudnoću, status materinstva ili brak. Time se osigurava jednak i pravičan pristup svim kandidatima na određenu poziciju.

Na kraju intervjua, kandidatu se ostavlja mogućnost postavlja pitanja komisiji. Privedite intervju kraju izražavajući zahvalnost kandidatu za odvojeno vrijeme. Objasnite proces donošenja odluka te kako i kada će kandidat biti obaviješten o rezultatima intervjua.

Prilikom odlučivanja nakon provedenog intervjua, članovi komisije trebaju imati na uvid zabilješku koju je vodio sekretar komisije, te svoje zabilješke koje su vodili tokom trajanja intervjua. Potrebno je osigurati pravičan i transparentan način odlučivanja te da se procedure i politika zapošljavanja i odabira pravilno primjenjuju, kako bi se izbjegle bilo kakve tvrdnje o nepravедnoj diskriminaciji i isključili bilo kakvi komentari ili rasprave u vezi s bilo kojom od osjetljivih karakteristika. U proces odlučivanja moraju biti aktivno uključeni svi članovi izborne komisije, sa svojim argumentima *pro* i *contra*. Svaki kandidat zaslužuje mora biti pažljivo bodovan, uz korištenje istih kriterija za sve. Definicije kompetencija, koje će ispitivači imati pred sobom tokom procesa bodovanja, pomoći će u procjeni nivoa kompetencija kandidata.

Kada svi članovi komisije popune svoje obrasce za ocjenjivanje kandidata, onda se mogu konsultovati i donijeti odluku o izboru najbolje rangiranog kandidata. O svim kandidatima treba diskutovati prema odgovarajućem redoslijedu, procjenjujući njihova iskustva, vještine i kompetencije, kao i rezultate ostvarene u bilo kojim testovima ili vježbama. Na osnovu svega sumiranog, komisija za izbor donosi odluku o najbolje rangiranom kandidatu konsenzusom. Naravno, potrebno je paziti da, ukoliko postoji situacija da nijedan kandidat ne odgovara postavljenom okviru kompetencija, ne treba donositi odluku o zapošljavanju nijednog kandidata, nego razmotriti mogućnost o ponavljanju procesa zapošljavanja ili samo intervjua.