



Financira  
Europska unija



Zijada Rahimić  
Vlasta Perla

# Vodič

za primjenu kompetencija u upravljanju  
ljudskim resursima u državnoj službi  
Bosne i Hercegovine

**NIRAS**



Zijada **Rahimić**  
Vlasta **Perla**

# Vodič

za primjenu kompetencija u upravljanju  
ljudskim resursima u državnoj službi  
Bosne i Hercegovine

**Nakladnik:**

LUNA d.o.o. Sarajevo

**Autorice:**

prof. dr. sc. Zijada Rahimić, mr. sc. Vlasta Perla

**Urednica:**

mr. Dubravka Prelec

**Recenzenti:**

dr. Aleksandra Rabrenović i mr. sc. Damir Ahmetović

**DTP:**

Zlatan Karadža

**Naklada:**

20 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka

Bosne i Hercegovine, Sarajevo

005.95/.96:35(497.6)(036)

**RAHIMIĆ, Zijada**

Vodič za primjenu kompetencija u upravljanju ljudskim resursima u državnoj službi  
Bosne i Hercegovine / Zijada Rahimić, Vlasta Perla. - Sarajevo : Luna, 2022. - 133 str. :  
tabele ; 28 cm

Tekst na hrv. jeziku. - Bibliografija: str. 122-126.

ISBN 978-9926-8631-4-2

1. Perla, Vlasta

COBISS.BH-ID 47313414  
-----

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

(C) 2021 European Commission

# Predgovor

Razvoj modernog upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi, kao dio reforme javne uprave, dugotrajan je i složen proces. Prihvatanje fleksibilnog i proaktivnog pristupa upravljanju ljudskim potencijalima od najveće je važnosti za institucije javne uprave kako bi djelotvorno izvršavale svoje strateške ciljeve. U tom procesu sve strukture koje su odgovorne za upravljanje ljudskim potencijalima pozvane su dati prioritet aktivnostima koje su od strateške važnosti za organizacije u cilju povećanja individualnog i organizacijskog učinka.

Jedna od prepoznatih strateški važnih aktivnosti je uvođenje **okvira kompetencija** u državnu službu. On predstavlja značajan aspekt modernizacije upravljanja ljudskim potencijalima usmjeren prema **višoj razini profesionalizacije** s ciljem **povećanja djelotvornosti u pružanju usluga** građanima. Stoga se kompetencije trebaju koristiti kao središnji element upravljanja ljudima u tijelima uprave.

Radi daljnjeg unapređenja primjene okvira kompetencija u praksi projektni tim je pripremio ovaj **Vodič za primjenu kompetencija u upravljanju ljudskim resursima u državnoj službi Bosne i Hercegovine**, u okviru projekta tehničke pomoći Europske unije „Jačanje upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini“, koji je proveden u razdoblju od 29. siječnja 2020. do 31. siječnja 2022. godine. Vodič je osmišljen s namjerom da pruži značajan doprinos u praktičnoj primjeni okvira kompetencija u segmentima upravljanja ljudskim potencijalima – analizi poslova, planiranju ljudskih resursa, izboru i zapošljavanju, upravljanju učinkom, edukaciji i karijernom razvoju. Vjerujemo kako će Vodič doprinijeti sustavnom **razvoju i prilagodbi okvira kompetencija** u državnoj službi. Primjena kompetencijskog okvira dinamičan je proces, a njegov razvoj je kontinuirani poduhvat koji odražava prilagodbu sukladnu prepoznatim ciljevima i potrebama državne službe.

Cilj Vodiča je pružiti **smjernice i potporu** u primjeni okvira kompetencija svima koji sudjeluju u procesima upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi – rukovoditeljima tijela uprave, rukovoditeljima i službenicima jedinica za ljudske potencijale u tijelima uprave, neposrednim rukovoditeljima i državnim službenicima te središnjim institucijama za upravljanje ljudskim potencijalima. Uvjereni smo da će sadržaj Vodiča biti zanimljiv i koristan zainteresiranim čitateljima te da će praktičarima na svim upravnim razinama u Bosni i Hercegovini biti poticaj za kontinuiranu primjenu i budući doprinos razvoju okvira kompetencija.

Dubravka Prelec

Voditeljica projektnog tima

# Zahvala

Izražavamo zahvalnost sudionicima fokus-grupe „Predstavljanje Vodiča za primjenu kompetencija u upravljanju ljudskim potencijalima u državnoj službi Bosne i Hercegovine“, održane 14. listopada 2021. godine, koji su nam svojim aktivnim sudjelovanjem potvrdili koristi i praktičnu vrijednost izrade Vodiča i ohrabрили nas u njegovoj realizaciji. Uvjereni smo da će ostati predani promidžbi primjene kompetencija u cilju modernizacije upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi.

**Admir Alispahić**, Agencija za državnu službu Federacije BiH

**Andrea Kadribašić**, Agencija za državnu službu BiH

**Azra Kost**, Agencija za državnu službu BiH

**Biljana Ivanović**, Direkcija za europske integracije BiH

**Boro Šarčević**, Agencija za državnu službu BiH

**Emina Dervišević-Zvizdić**, Ured koordinatora za reformu javne uprave u BiH

**Ferid Kulovac**, Agencija za državnu službu Federacije BiH

**Jadranka Mandarić**, Agencija za državnu službu BiH

**Lidija Bubaš**, Agencija za državnu službu Federacije BiH

**Kenan Avdagić**, Ured koordinatora za reformu javne uprave u BiH

**Muamer Hrvat**, Agencija za državnu službu BiH

**Nebojša Mičić**, Agencija za državnu službu BiH

**Salina Karasalihović**, Agencija za državnu službu Federacije BiH

**Sanja Glavurda**, Agencija za policijsku potporu BiH

**Sanja Jelić-Širić**, Agencija za državnu službu BiH

**Sanja Nurkić**, Agencija za državnu službu BiH

**Senada Suljagić**, Visoko sudbeno i tužiteljsko vijeće BiH

**Suada Ališa**, Agencija za državnu službu Federacije BiH

**Stanislavka Ilić**, Agencija za državnu službu BiH

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Ciljevi i struktura Vodiča</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Svrha i značaj okvira kompetencija u upravljanju ljudskim potencijalima</b>	<b>10</b>
1.2.1. „Arhitektura kompetencija“	10
1.2.2. Profil izvršitelja posla (identifikacija zahtjeva posla)	11
1.2.3. Metode za identifikaciju zahtjeva posla i oblika ponašanja	12
1.2.4. Profil kompetencija	13
1.2.5. Razine kompetencija i pokazatelji ponašanja	15
<b>1.3. Primjena okvira kompetencija</b>	<b>17</b>
<b>1.4. Profesionalni razvoj i integritet</b>	<b>18</b>
1.4.1. Kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla	18
1.4.2. Posvećenost osobnom i profesionalnom razvoju	21
1.4.3. Dijeljenje stečenih znanja	22
1.4.4. Integritet	24
1.4.5. Preporuke za razvoj kompetencije profesionalnog razvoja i integriteta	26
<b>1.5. Inicijativa, promjene, rješavanje problema</b>	<b>28</b>
1.5.1. Poduzimanje inicijative	28
1.5.2. Inovativnost	30
1.5.3. Kreativnost	32
1.5.4. Sposobnost rješavanja problema	34
1.5.5. Sposobnost rješavanja teških i složenih izazova	36
1.5.6. Pomaganje drugima u prihvaćanju promjena	38
1.5.7. Preporuke za razvoj kompetencije inicijativa, promjene, rješavanje problema	40
<b>1.6. Timski rad</b>	<b>42</b>
1.6.1. Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama	42
1.6.2. Poticanje timskog rada	44
1.6.3. Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija	46
1.6.4. Uvažavanje drugačijih gledišta i prihvaćanje različitosti	48

1.6.5.	Sposobnost timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan tijela državne službe)	50
1.6.6.	Preporuke za razvoj kompetencije timskog rada	52
<b>1.7.</b>	<b>Komunikacija</b>	<b>54</b>
1.7.1.	Taktičnost	54
1.7.2.	Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija	56
1.7.3.	Aktivno slušanje	58
1.7.4.	Poticanje drugih na davanje povratnih informacija	59
1.7.5.	Prilagodba stila komunikacije okruženju	61
1.7.6.	Djelotvorno sudjelovanje na sastancima	63
1.7.7.	Preporuke za razvoj kompetencije komunikacija	65
<b>1.8.</b>	<b>Osobna djelotvornost i usmjerenost k rezultatu</b>	<b>66</b>
1.8.1.	Fokusranje na rezultate i očekivane ishode	66
1.8.2.	Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama	68
1.8.3.	Obraćanje pažnje na detalje	69
1.8.4.	Učinkovito upravljanje vremenom i resursima	71
1.8.5.	Učinkovito donošenje odluka	72
1.8.6.	Analitičko razmišljanje	74
1.8.7.	Zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama	76
1.8.8.	Preporuke za razvoj kompetencije osobne djelotvornosti i usmjerenosti k rezultatu	77
<b>1.9.</b>	<b>Liderske vještine</b>	<b>79</b>
1.9.1.	Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	79
1.9.2.	Stvaranje pozitivnog radnog okruženja	81
1.9.3.	Vještine postavljanja ciljeva	84
1.9.4.	Djelotvorno delegiranje	86
1.9.5.	Motivacija zaposlenih	88
1.9.6.	Vođenje osobnim primjerom	90
1.9.7.	Preporuke za razvoj kompetencije liderske vještine	92
<b>1.10.</b>	<b>Planiranje i organiziranje</b>	<b>93</b>
1.10.1.	Djelotvorno planiranje	93
1.10.2.	Planiranje rada skupine zaposlenih	95
1.10.3.	Nadziranje rada i rezultata zaposlenih	97
1.10.4.	Sposobnost upravljanja rizicima	98
1.10.5.	Osiguranje poštovanja rokova	100
1.10.6.	Preporuke za razvoj kompetencije planiranja i organiziranja	102
<b>1.11.</b>	<b>Razvoj zaposlenih</b>	<b>103</b>
1.11.1.	Utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih	103
1.11.2.	Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih	105



1.11.3.	<i>Coaching</i>	107
1.11.4.	Preporuke za razvoj kompetencije razvoja zaposlenih	109
<b>1.12.</b>	<b>Strateško usmjeravanje</b>	<b>110</b>
1.12.1.	Strateško planiranje	110
1.12.2.	Monitoring realizacije strateških planova	112
1.12.3.	Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova	114
1.12.4.	Preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva	116
1.12.5.	Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima	118
1.12.6.	Preporuke za razvoj kompetencije strateškog usmjeravanja	120
	<b>Zaključak</b>	<b>121</b>
	<b>Literatura</b>	<b>122</b>
	<b>Lista slika</b>	<b>127</b>
	<b>Lista tablica</b>	<b>128</b>

## Uvod

Kompetencije zaposlenih u današnjem dinamičnom i neizvjesnom poslovnom okruženju postaju sve važnije za kvalitetno izvršavanje zadataka, te u konačnici za efektivno i učinkovito poslovanje javne uprave. Kvaliteta posla i rezultati koji se postižu na radnom mjestu ovise o znanju, vještini i sposobnosti suradnika. Samo kvalifikacije zaposlenika, kako danas tako i u budućnosti, više neće biti dovoljne za postizanje izuzetnih rezultata, niti za razlikovanje uspješnih od neuspješnih suradnika. Drugim riječima, kvalifikacija sama za sebe ne pretpostavlja sposobnosti neophodne za svakodnevno poslovanje. Stoga su, uz kvalifikacije zaposlenika potrebne kompetencije za uspješno izvršavanje radnih zadataka u suvremenoj javnoj upravi.

Iz tog kuta promatrano, uvođenje kompetencija u opis profila izvršitelja posla smatra se neizostavnom aktivnošću menadžmenta ljudskih potencijala u javnoj upravi. Sve aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima temelje se na kompetencijama, u smislu pretpostavki i procjena (ne)poželjnih ponašanja zaposlenika. Imajući u vidu karakteristike kompetencija i s time povezane teškoće njihove procjene, uvođenje okvira kompetencija i upravljanje kompetencijama predstavlja izuzetno složenu, zahtjevnu i izazovnu aktivnost.

### 1.1. Ciljevi i struktura Vodiča

Uvođenje okvira kompetencija u praksu upravljanja ljudskim potencijalima praćeno je nizom pitanja, koja postavljaju sve interesne skupine. Tako rukovodeći državni službenici postavljaju pitanja: Kako identificirati kompetencije koje su najvažnije za konkretno radno mjesto? U kojoj mjeri kompetencije trebaju biti izražene? Koliko kompetencija treba biti obuhvaćeno profesionalnim profilom radnog mjesta? Kako mogu procijeniti kompetencije potencijalnih kandidata za upražnjeno radno mjesto? Kako identificirati potrebnu razinu primjene kompetencije? Kako ocijeniti ponašanje suradnika na temelju kompetencija, dati povratnu informaciju i preporučiti metodu za obuku, usavršavanje i razvoj?

Slična pitanja sebi postavljaju i zaposlenici: Kako mogu znati što se od mene očekuje na ovom radnom mjestu? Koja ponašanja su posebno bitna za uspjeh? Na koji način trebam pristupiti poslu i izvršavanju radnog zadatka kako bi bili postignuti uspješni ili izuzetno uspješni rezultati? Kako se usavršavati, što trebam poduzeti? Pitanja se nameću i središnjim jedinicama za ljudske potencijale koje trebaju pružiti savjetodavnu i stručnu pomoć pri uspostavi sustava za upravljanje ljudskim potencijalima, kao i službenicima za upravljanje ljudskim potencijalima u organizacijama javne uprave koji trebaju pružiti potporu rukovoditeljima u upravljanju ljudskim potencijalima, ili smjernice gdje se odgovori mogu naći.

Upravo je cilj ovog Vodiča olakšati pronalaženje odgovora na prethodna pitanja i doprinijeti uspješnoj primjeni okvira kompetencija u javnoj upravi. Polazište za izradu Vodiča je postojeći okvir kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine, kojim su obuhvaćene dvije skupine kompetencija. Prva skupina od pet kompetencija odnosi se na sve državne službenike uključujući i rukovoditelje, a druga skupina od četiri kompetencije namijenjena je samo rukovodećim državnim službenicima. Preciznije rečeno, riječ je o devet kompetencija, sačinjenih od ukupno 47 potkompetencija.



Slika 1. Pregled ključnih kompetencija u okviru kompetencija (Izvor: izrada autora)

S ciljem pomoći rukovodećim državnim službenicima, zaposlenicima, kao i službenicima za upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima javne uprave i središnjim institucijama za upravljanje ljudskim potencijalima, struktura Vodiča je postavljena tako da su u uvodnom dijelu detaljno predstavljene karakteristike pojma i značaja kompetencija. U sljedećem poglavlju su za svaku kompetenciju dane definicije i objašnjenja iz kuta znanosti i prakse, navedeni primjeri ponašanja kada zaposleni posjeduje i ne posjeduje konkretnu potkompetenciju, te razrađena ljestvica potrebne (poželjne) razine kompetencije, koja može biti značajna potpora rukovoditeljima prilikom redizajna opisa profila izvršitelja posla, provedbe procesa izbora, ocjene radne uspješnosti, unapređenja i utvrđivanja potreba za razvojem. Sveobuhvatnosti obrade kompetencija doprinose i izjave, primjeri iz prakse koji odslikavaju stvarnost i pomažu u razumijevanju očekivanog, potrebnog i poželjnog ponašanja iz kuta konkretne kompetencije. Za svaku su kompetenciju dani detaljni naputci i prijedlozi za usavršavanje i razvoj.

Svjesni činjenice kako rukovoditelji imaju posebno važnu ulogu i odgovornost u upravljanju ljudskim potencijalima i upravljanju kompetencijama, objašnjenja kompetencija s primjerima ponašanja iz prakse trebaju pomoći u objektivizaciji odluka, suzbijanju mehanizma intuitivne procjene i izbjegavanju grešaka u procjeni. Zahvaljujući naputcima iz Vodiča, uz stečeno znanje i iskustvo rukovodeći državni službenik će moći svojim suradnicima prilično detaljno obrazložiti poželjno i nepoželjno ponašanje.

## 1.2. Svrha i značaj okvira kompetencija u upravljanju ljudskim potencijalima

Okvir kompetencija je koherentan model za opisivanje učinkovitog ponašanja u organizaciji i sastoji se od kompetencija, definicija tih kompetencija i pokazatelja ponašanja. Model kompetencija za javnu upravu definira ključne kompetencije koje zaposlenici moraju posjedovati ili razvijati kako bi se postigli strateški ciljevi javne uprave.

Okvir kompetencija treba omogućiti praktične smjernice za svakodnevno ponašanje i poslovanje u dinamičnoj i neizvjesnoj budućnosti. Budući da je i državna služba pod utjecajem dinamike promjena u okruženju, potrebno je prethodna zapažanja uzeti u obzir prilikom opisivanja kompetencija.

Iako je ovaj Vodič pripremljen na temelju kompetencija sadržanih u Okviru kompetencija razvijenom za državnu službu Bosne i Hercegovine, u potpoglavljima koja slijede navedeni su, radi potpunije informacije i boljeg razumijevanja složene materije, najvažniji teoretski koncepti dizajniranja okvira kompetencija i metoda za identifikaciju zahtjeva posla.

### 1.2.1. „Arhitektura kompetencija“

Za dizajniranje okvira kompetencija organizacije koriste različite alate i pristupe. Ipak, u praksi se najčešće koristi model „arhitekture kompetencija“. Riječ je o četverostupanjskom okviru kompetencija, koji uključuje:

- temeljne, generičke kompetencije, koje svi zaposlenici moraju posjedovati
- kompetencije porodice poslova, koje su zajedničke skupini poslova
- tehničke kompetencije, koje uključuju posebne vještine i znanja za konkretno radno mjesto unutar porodice poslova i
- liderske kompetencije, koje obuhvaćaju različite menadžerske i liderske vještine i sposobnosti.

S ciljem lakšeg korištenja, preporučuje se ograničiti broj ključnih kompetencija uključenih u profil radnog mjesta. Kao pravilo, najbolje prakse uspostavljaju ograničenje ukupnog broja kompetencija za bilo koji profil radnog mjesta u rasponu od 12 do 15. Primjera radi, organizacija može za razvoj profila kompetencija definirati pravilo do 12 kompetencija po profilu, uključujući pet temeljnih kompetencija koje se odnose na sva radna mjesta, sve zaposlenike. Pored toga, potrebno je za svako radno mjesto odrediti pet do sedam prioriternih kompetencija. Tako je u okviru programa reforme javne uprave, a vezano za primjenu okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi preporučeno da se najviše šest prioriternih kompetencija uključi u pojedinačne opise radnih mjesta. Koncentriranjem na doista odlučujuće kompetencije oglas za posao može se učinkovitije formulirati, bolje pripremiti i provesti strukturirani intervju, dizajnirati program orijentacije i slično.

Tri su temeljna kriterija koja moraju ispunjavati strukture kompetencija u većini organizacija:

- moraju uključivati kompetencije koje zaposlenici moraju imati, kako sada tako i u budućnosti,
- moraju podržavati sve predviđene primjene (npr. zapošljavanje / izbor, učenje i razvoj, upravljanje učinkom, povratne informacije iz više izvora, razvoj karijere, planiranje ljudskih potencijala) i
- moraju biti jednostavne za korištenje

Moguće je nekoliko arhitektura kompetencija. Svaka organizacija mora identificirati arhitekturu koja najbolje odgovara njenim potrebama.

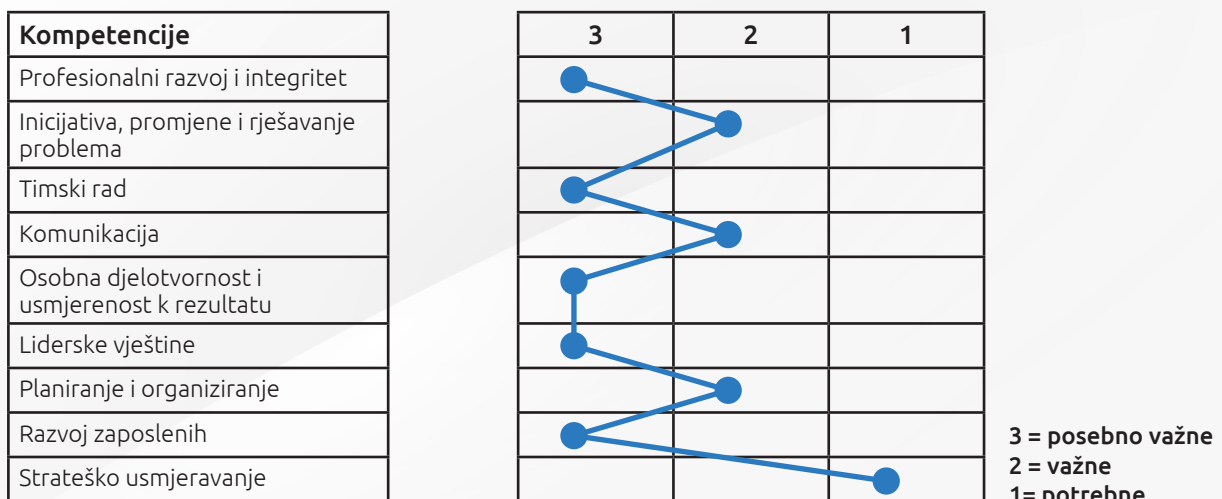
## 1.2.2. Profil izvršitelja posla (identifikacija zahtjeva posla)

Zahtjevi koji se postavljaju prema izvršiteljima posla izvode se iz zadataka koji se trebaju obaviti na konkretnom radnom mjestu. Posebni zahtjevi za neko radno mjesto određeni su ciljevima, odnosno rezultatima koji se trebaju postići, vrstom zadataka nužnih za postizanje ciljeva, kontaktima s drugim osobama (intenzitet međuljudskih odnosa) koji su nužni za ispunjenje zadataka, kao i načinom izvršavanja zadatka, poželjnim ponašanjem na radnom mjestu i slično.

Za uspješno obavljanje poslova potrebno je poznavati prirodu poslova, dužnosti i odgovornosti, uvjete u kojima se ti poslovi obavljaju i zahtjeve koje postavljaju prema izvršitelju posla u pogledu znanja, vještina i sposobnosti. S ciljem izbjegavanja proizvoljnog izvršavanja poslova i standardizacije obavljanja određenih poslova, potrebno je sustavno prikupiti, organizirati i interpretirati sve značajne informacije o zadacima, odgovornostima i kontekstu posla, psihofizičkim i drugim zahtjevima koji se postavljaju izvršitelju. Znači, potrebno je uraditi sveobuhvatnu analizu posla, čiji rezultat se ogleda u definiranom profilu posla i profilu izvršitelja posla i to profesionalnom i psihološkom. Pod profesionalnim se profilom podrazumijevaju sva potrebna stručna znanja i vještine koje osoba stječe tijekom svog obrazovanja (kako formalnog tako i neformalnog, kao i stjecanjem iskustva). Psihološki profil obuhvaća sve potrebne intelektualne i psihofizičke sposobnosti, karakteristike ličnosti, interese i motivaciju za uspješno obavljanje konkretnog posla. Ovdje je prilično važno ukazati na razliku između potrebnih, nužnih, odnosno minimalno prihvatljivih, s jedne strane, i poželjnih karakteristika izvršitelja posla, s druge strane.

Prilikom određivanja zahtjeva posla nužno je osigurati da karakteristike zahtjeva budu značajne za izvršavanje zadataka, ažurne i orijentirane k budućnosti. Stoga ih ne treba temeljiti samo na (možda zastarjelom) opisu posla, već je potrebno uključiti i moguće promjene u poslu i radnom okruženju. Pored toga, trebaju biti formulirane jasno i precizno, ponderirane i dokumentirane, te da izbjegavaju bilo kakav oblik diskriminacije.

Profil se zahtjeva koristi kada se kompetencije potrebne za radno mjesto sastavljaju iz pregleda zahtjeva i kada se njihov odnos međusobno ponderira, jer nisu sve kompetencije podjednako važne za uspješno izvršenje zadatka. Konkretno, to znači da profil zahtjeva precizira koje se od traženih karakteristika smatraju, na primjer, posebno važnim, važnim ili jednostavno potrebnim.



Slika 2. Profil zahtjeva radnog mjesta voditelja organizacijske jedinice (Izvor: izrada autora)

Profil zahtjeva uključuje sve bitne kompetencije koje su potrebne za „obavljanje posla“, odnosno može se reći da profil zahtjeva posla i profil kompetencija predstavljaju dvije strane jedne medalje. Izraz zahtjev proizlazi iz zadataka i odnosi se na ono što radno mjesto zahtijeva, a izraz kompetencija koristi se za opisivanje vještina i ponašanja koju osoba mora donijeti ili razviti kako bi se uspješno izvršili zadatci.

### 1.2.3. Metode za identifikaciju zahtjeva posla i oblika ponašanja

Utvrđivanje zahtjeva posla, odnosno nužnih osobina izvršitelja posla potrebno je temeljiti na primjeni standardiziranih postupaka i metoda i to od strane stručnjaka i/ili osoba koje dobro poznaju posao. Riječ je o izuzetno teškom i izazovnom zadatku, jer je daleko teže utvrditi psihološke i psihofizičke zahtjeve za obavljanje posla nego zadatke, dužnosti i odgovornosti. S ciljem provedbe ove analize, u praksi se mogu koristiti različite metode, odnosno instrumenti.

**Empirijska metoda.** Posebnost empirijske metode ili tzv. metode poznatih skupina ogleda se u analizi znanja, vještina i sposobnosti uspješnih suradnika po kojima se oni razlikuju od neuspješnih suradnika. Kako bi se utvrdile distinktivne osobine zaposlenih, vrše se različita testiranja. Najčešće se promatrana skupina ljudi koji obavljaju isti posao dijeli u tri podskupine: prosječne, ispodprosječne i iznadprosječne. Fokus analize je na dvije ekstremne skupine, s ciljem utvrđivanja osobina po kojima se izuzetno uspješni suradnici razlikuju od neuspješnih.

**Metoda procjene.** Stručnjaci koji dobro poznaju posao pomoću ljestvica procjene ocjenjuju svaku osobinu značajnu za obavljanje konkretnog posla. S ciljem što objektivnije procjene preporučuje se angažman većeg broja ocjenjivača – stručnjaka. To mogu bitiiskusni suradnici, menadžeri, instruktori, analitičari posla i sl. Ocjena važnosti neke osobine predstavlja zapravo prosječnu ocjenu svih ocjenjivača. Temelj za utvrđivanje potrebnih osobina, kako metodom procjene tako i empirijskom metodom, može biti tzv. lista KSAO:

- Knowledge (znanje)
- Skill (vještina) – kompetentnost u obavljanju neke psihofizičke aktivnosti
- Ability (sposobnost) – demonstrirana kompetentnost za obavljanje određenog posla
- Other characteristics (ostale karakteristike) – individualne karakteristike, ponašanje.

Riječ je o instrumentu koji se koristi za procjenjivanje znanja, vještina i sposobnosti na temelju četiri parametra:

- koliko su nužni za zaposlene
- koliko je realno očekivati da ih zaposleni posjeduju
- koliko se dobro na temelju njih mogu razlikovati prosječni i natprosječni zaposleni
- koliko problema će imati zaposleni koji ih ne posjeduju.

**Fleishmanov sustav analize potrebnih sposobnosti**, preciznije određen kao „sustav ljestvica zahtjeva sposobnosti“, definira sposobnosti kao trajne osobine pojedinaca koje uzrokuju razlike u uspješnosti obavljanja posla. Sustav se temelji na listi 52 sposobnosti (psihomotorne, fizičke, mentalne i senzorske) koje najčešće zahtijevaju značajne dimenzije posla. Za svaku sposobnost je razvijena sedmostupanjska ljestvica procjene deskriptivnog tipa, tj. sadrži opise i primjere ponašanja različitih razina sposobnosti. Stručnjaci označavaju točku na ljestvici koja najbolje predstavlja potrebnu razinu te sposobnosti u određenom poslu. Na ovaj način moguće je dobiti preciznu sliku sposobnosti koju zahtijeva određeni posao, a koja predstavlja oslonac za mnoge aktivnosti upravljanja ljudskim

potencijalima (kvalitetan izbor, premještaj, razvoj karijere itd.). Nedostatak ove analize ogleda se u njenoj ograničenosti isključivo na sposobnosti, dok ne promatra potrebna znanja, vještine i osobine ličnosti za uspješno obavljanje posla.

**Rodgersov plan od sedam točaka** predstavlja jednostavan način utvrđivanja zahtjeva posla. Riječ je o *check-listi* za utvrđivanje individualnih osobina izvršitelja posla, koja obuhvaća: fizičke karakteristike, znanje i obrazovanje, opću inteligenciju, posebne sposobnosti, interese, ličnost i posebne (osobne) okolnosti. Iako ovaj instrument nalazi široku primjenu u praksi, ipak se ističe kako je ovoj analizi trebalo dodati još i motivaciju za posao. Upravo Fraserov instrument za procjenu zahtjeva posla uključuje motivaciju, ali i sljedeće dimenzije: utjecaj na druge, kvalifikacije, individualne sposobnosti i prilagodljivost. Kao i kod prethodno predstavljenih instrumenata analize, i za Rodgersovu i Fraserovu metodu je potrebno razviti ljestvice ocjene i razraditi postupak ocjenjivanja važnosti osobina (sedam, odnosno pet) za izvršitelje. Može se očekivati da će važnost individualnih osobina varirati od posla do posla, odnosno od organizacije do organizacije.

**Metoda kritičnih slučajeva (*Critical Incident Technique*)** pomaže u identifikaciji ključnih aktivnosti i oblika ponašanja koji doprinose uspjehu nekog posla. Stoga je, kao prvo, potrebno prepoznati tipične i važne, posebne i za uspjeh ključne situacije koje će suradnik doživjeti i morati riješiti. U praksi su to najčešće zadatci koji su česti ili teški za riješiti i smatraju se ključnim za uspjeh na poslu sada ili u budućnosti. Polazeći od pretpostavke da na svakom poslu postoji ograničen broj kritičnih situacija, obično se navodi pet do sedam stvarno važnih događaja. Informacije se prikupljaju od zaposlenih koji dobro poznaju posao, rukovoditelja i stručnjaka. Na temelju dobivenih ulaznih podataka skupina stručnjaka pravi listu opisa ponašanja koja predstavljaju učinkovita (uspješna) i neučinkovita (neuspješna) ponašanja na poslu.

Opisi sadrže sve informacije počevši od uzroka određenog ponašanja, preko konkretnih aktivnosti zaposlenog, pa do posljedica ponašanja i stupnja kontrole rezultata ponašanja od strane zaposlenog. U narednom se koraku trebaju navesti kompetencije potrebne za izvršavanje određenih aktivnosti. Najčešće se navode tri kompetencije za svaku situaciju koje doprinose uspjehu. Potom se kompetencije unose u profil posla i navode se pokazatelji ponašanja i izjave koje najbolje odgovaraju potrebnom ponašanju u kritičnim situacijama.

Višestruke su mogućnosti primjene ove metode. Na temelju identificiranih ponašanja za uspješno obavljanje posla, metoda doprinosi sigurnijem izboru kandidata. Metoda je pogodna i za razvijanje kriterija za ocjenu performansi zaposlenih, za identificiranje njihovih potreba za obukom, te se koristi pri savjetovanju i planiranju karijere. Pored navedenih prednosti, predstavljena metoda ima i nedostataka. Budući da se ne bavi rutinskim aktivnostima i ponašanjima na poslu, ne pruža dovoljno informacija o cjelini posla. Nedostatak bi se mogao otkloniti na način da se prikupljaju i podatci koji osiguravaju standardni učinak na radnom mjestu. Proširivanjem procedure bi se postigao bolji uvid u cjelinu posla.

## 1.2.4. Profil kompetencija

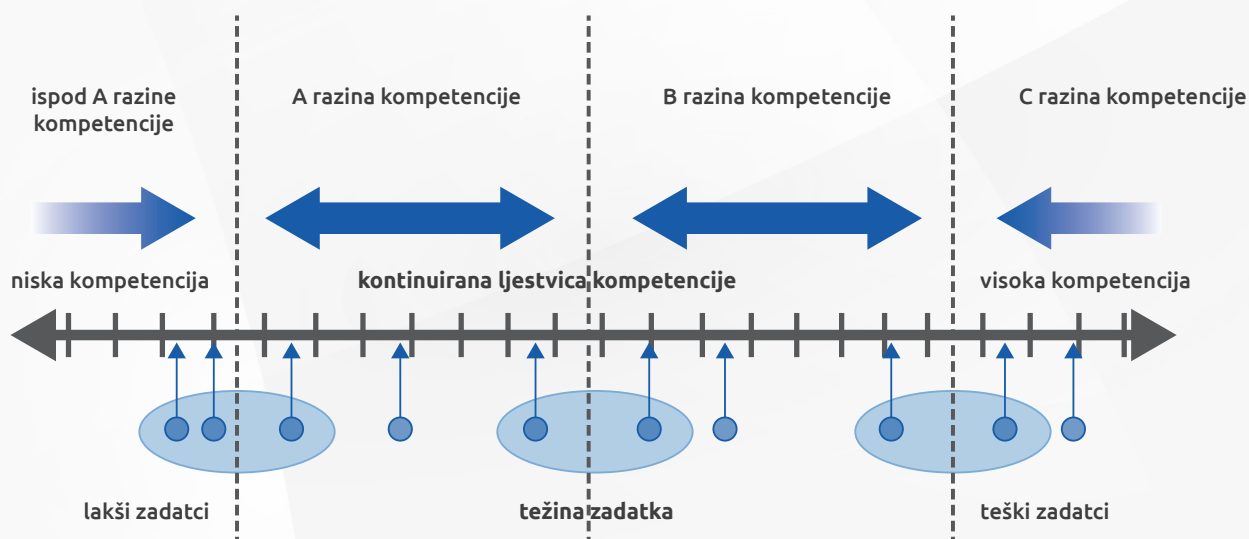
Kompetencije predstavljaju skup intelektualnih i praktičnih vještina, stavova i vrijednosti pomoću kojih zaposlenici mogu samostalno rješavati zadatke i probleme. Pokazuju što neki zaposlenik može (sposobnost) i što treba učiniti kako bi bio uspješan u svom poslu ili nekoj kritičnoj situaciji. Također omogućavaju prepoznati razliku između prosječnih i izvrsnih performansi (rezultata) na određenom radnom mjestu.

Kompetentnost se pojedinca ogleda u sposobnosti da ispuni zahtjeve radnog mjesta, u motivaciji i spremnosti da koristi svoja znanja, stavove i vještine tako da se uspješno ponaša u zahtjevnim ili kritičnim situacijama i odgovorno rješava probleme i postiže rezultate. Sustav kompetencija sastoji se od dvije vrste kompetencija: tehničkih i ponašajnih. Tehničke (funkcionalne) kompetencije su znanja i vještine koje su potrebne za uspješno izvršavanje zadatka. Obično ih je lako identificirati i razviti. Vještine ponašanja, s druge strane, skup su ponašanja nužnih za pravilno ispunjavanje zahtjeva za poslom. To uključuje stavove, vrijednosti, vještine, motive i karakteristike, dakle sve one kompetencije koje je teže identificirati jer nisu prepoznatljive na prvi pogled. Također se teže razvijaju i često određuju vrhunske performanse.

Model ledenog brijega pruža dobar referentni okvir za bolje razumijevanje kompetencija. U modelu su kompetencije slikovito pozicionirane neposredno ispod površine, a postaju vidljive tek učinkovitim ponašanjem, odnosno izvedbom. Međutim, kompetencija u svom smislu ne mora postati vidljiva, uočljiva i stoga procjenjiva. Ne prikazuje se, npr. ako kompetentna osoba nije motivirana pokazati kompetenciju. Samo će organizacije koje imaju kompetentne zaposlenike efektivno i učinkovito poslovati, odnosno biti uspješne.

Profil kompetencija zapravo je skup značajnih kompetencija i pokazatelja ponašanja za određeno radno mjesto. Prilikom izrade profila kompetencija koristi se okvir kompetencija, kojim su obuhvaćene kompetencije, definicije i opisi ponašanja. Moguće je organizirati fokus-grupu, pitati više osoba koje kompetencije smatraju važnim za određeno radno mjesto. Bitno je voditi konstruktivne rasprave o izabranim vještinama kako bi se postigao konsenzus. Najpouzdaniji odgovori se mogu očekivati od uspješnih zaposlenika, njihovih neposrednih rukovoditelja i službenika za upravljanje ljudskim potencijalima. Riječ je o brzom metodi koja obično daje dobar rezultat. Međutim, treba imati u vidu da se ne temelji na analizi i nemaju sve uključene osobe isti utjecaj, što se smatra nedostatkom.

Nisu sve kompetencije jednako važne za uspješno izvršenje zadatka, odnosno karakteristike zadatka određuju bitnost i razinu izraženosti potrebnih kompetencija. Na Slici 3. je prikazana veza između težine zadatka i razine kompetencija. Kompetencija je prikazana na kontinuiranoj ljestvici. Budući da u praksi ne bi bilo izvodljivo opisati odgovarajuću kompetenciju za svaku točku na kvantitativnoj ljestvici, ljestvica je podijeljena na dijelove koji se nazivaju razine kompetencija. Težina zadatka i zahtjevi posla predstavljaju temelj za kreiranje i opis razina kompetencija.



Slika 3. Razine kompetencija i težina zadatka (Izvor: prilagođeno prema Hartig, J. (2007), str. 87.)



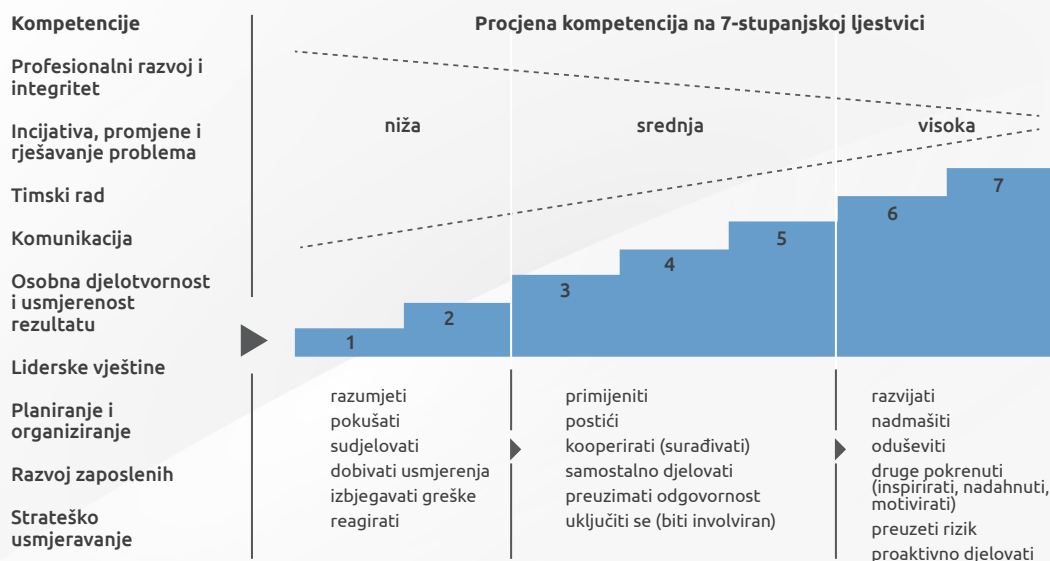
Katalog kompetencija sadrži jasan naziv, definiciju i opis svake kompetencije, a idealno bi bilo i primjere ponašanja, uz pomoć kojih se može procijeniti postojanje kompetencije, snaga njenog izražavanja i poželjno, odnosno učinkovito ponašanje. U praksi, u okviru upravljanja kompetencijama, pokušava se učinkovito ponašanje opisati na prilično detaljan način. Ipak, postavlja se pitanje u kojoj mjeri je to uopće moguće. Često se sposobnost timskog rada opisuje na način „Doprinosi pozitivnoj timskoj atmosferi“. Iz navedenog opisa nije jasno što stvarno suradnik radi, poziva li na kavu, druženje ili pažljivo sluša rasprave kolega; sve je moguće. Stoga je prilikom opisa kompetencija važno imati u vidu temeljni cilj ove aktivnosti, a to je jasno pokazati zaposleniku i neposrednom rukovoditelju kakvo je ponašanje poželjno. Kao pokazatelj za ponašanje u budućnosti može poslužiti ponašanje suradnika/ menadžera u sličnim poslovnim situacijama iz prošlosti i iz toga rezultirajući uspjeh.

### 1.2.5. Razine kompetencija i pokazatelji ponašanja

Iako se u praksi obično koristi model bez razina, uvođenje funkcionalnih razina (ljestvice) za prikazivanje kompetencija može biti korisno. Binarna perspektiva, u kojoj zaposlenik ima ili nema kompetenciju, gotovo nikada ne zadovoljava operativnu stvarnost. Uvijek postoje „iskusniji“ zaposlenici, koji određene aktivnosti mogu izvršiti „bolje“ od drugih, i pridošlice koji imaju teoretska znanja, ali ne i iskustvo u praksi. Još preciznijim promatranjem mogu se u praksi identificirati tzv.:

- poznavatelji, koji imaju teoretsko znanje s malo iskustva i sposobni su primijeniti teoriju za rješavanje poznatih, strukturiranih problema,
- znalci, koji imaju veliko iskustvo, a mogu i primjereno reagirati na nove, nepredviđene situacije i
- stručnjaci, koji su sposobni u velikoj mjeri samoorganizirati se i intuitivno predvidjeti probleme i pronaći nova rješenja.

S ciljem boljeg razumijevanja ovih razlika, pravi se „skaliranje“ kompetencija i to tako da razine kompetencija korespondiraju s određenim ponašanjima. Tako model kompetencija postaje mnogo složeniji, jer se na svakoj razini moraju napraviti jasne razlike u ponašanju. Svaka kompetencija može biti definirana na tri razine pomoću pokazatelja ponašanja koji se međusobno nadograđuju u smislu sadržaja. Precizno skaliranje (kroz sedam međurazina) u velikoj mjeri ograničava prostor za interpretacije od strane ispitivača i na taj način osigurava donošenje objektivnih i pravičnih (fer) procjena, koje se mogu međusobno uspoređivati.



Slika 4. Razine kompetencija i pokazatelji ponašanja (Izvor: prilagođeno prema Meier, M. i Wichert, C. (2010), str. 110.)

Različiti zadatci i radna mjesta u organizacijskoj hijerarhiji postavljaju drugačije zahtjeve prema izvršiteljima posla (radnih zadataka), što se ogleda u različitim razinama kompetencija (niža, srednja i visoka). Kao ilustraciju možemo uzeti primjer sposobnosti pokretanja promjena i proaktivnog djelovanja. Kraći opis kompetencije bi glasilo da zaposlenici koji imaju ovu kompetenciju prihvaćaju i osmišljavaju procese promjena i sposobni su raditi u izmijenjenim ili novim okolnostima. Preciznije promatrano:

- na nižoj razini kompetencije, osoba je otvorena za marginalne promjene (razina 1) ili razumije i prihvaća potrebu za promjenom (razina 2),
- na srednjoj razini, identificira i predstavlja promjene (razina 3), aktivno poduzima potrebne promjene (razina 4) i motivira druge na aktivni doprinos promjenama (razina 5),
- na višoj razini, osoba stvara impuls za promjenu u cijeloj skupini (razina 6) ili stvara organizacijsku klimu usmjerenu na promjene (razina 7).

U praksi je prihvatljivo i primjenjivo prikazivanje kompetencija na tri razine, ali je korisno za neke aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima imati u vidu i predstavljene međurazine. Također je bitno naglasiti da se ista razina analizirane kompetencije pokretanja promjena i proaktivnog djelovanja neće zahtijevati na svim radnim mjestima. Za suradnike na nekim radnim mjestima bit će dovoljno da razumiju značaj promjena, sudjeluju u njihovoj realizaciji, dok će na rukovodećim mjestima biti potrebno aktivno poduzimati promjene i, ako je potrebno, čak i motivirati druge na doprinose promjenama. Pokazatelji ponašanja predstavljeni na prethodnoj slici, uz konkretni prikaz primjene u praksi, mogu biti od značajne pomoći kako rukovodećim državnim službenicima prilikom opisivanja očekivanih ponašanja, tako i svim suradnicima da razumiju potrebna i poželjna ponašanja na svom radnom mjestu.

### 1.3. Primjena okvira kompetencija

Okvir kompetencija može i treba imati široku primjenu u praksi upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Naime, uvođenjem kompetencijskog okvira doprinosi se profesionalizaciji, efektivnijoj i učinkovitijoj provedbi svih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Pored toga, osigurava se jedinstvena metodologija za identifikaciju profila zahtjeva posla i profila kompetencija.

Profil zahtjeva predstavlja temelj za profesionalni i pravno siguran izbor osoblja. Ne pruža samo bitne sadržaje za oglas za posao već i za pripremu i provedbu procesa selekcije i izbora. Profil zahtjeva također je „ključni instrument“ za razvoj osoblja, pruža temelj za uvođenje novih zaposlenika u posao, za pripremu i provedbu ocjenjivanja zaposlenika, za planiranje osposobljavanja i razvoja osoblja sukladno potrebama organizacije.



Slika 5. Profil zahtjeva kao ključni instrument za aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (Izvor: izrada autora)

Ovisno o području primjene okvira kompetencija potrebno je dizajnirati primjere ponašanja, što je poseban izazov u praksi. Primjera radi, u razvojno orijentiranom modelu svaka kompetencija treba biti opisana s nekoliko jasno definiranih pokazatelja ponašanja, koji pomažu pri identifikaciji nedostajuće ili manje razvijene kompetencije. U modelu usmjerenom na ocjenjivanje svaka kompetencija treba biti definirana ljestvicom, a ponašanje postaje složenije sa svakom razinom zahtjeva. Međutim, nije racionalna niti opravdana jednostrana primjena, npr. samo za ocjenu performansi, za razvoj ili samo za aktivnosti pridobivanja, selekcije i izbora novih suradnika.

Ovisno o području primjene, model kompetencija mora ispunjavati različite zahtjeve, počevši od kvalitetnijeg procesa zapošljavanja, preko objektivne ocjene radnog učinka, pa do identifikacije razvojnih deficita (slabosti) i potencijala (snaga). Uspješni modeli kompetencija mogu kombinirati različite zahtjeve.

# Ključne kompetencije

## 1.4. Profesionalni razvoj i integritet

*„Najveća opasnost za većinu nas nije to što nam je cilj previsok i mi ga promašimo, već to što nam je cilj prenizak i mi ga postizemo.“*

**Michelangelo**

U Okviru kompetencija za državnu službu Bosne i Hercegovine profesionalni razvoj je povezan s integritetom u jednu, prvu po redu kompetenciju, za koju se smatra da je treba primijeniti na sva radna mjesta u državnoj službi. Opisuje se kao kontinuirano stjecanje i primjena potrebnih znanja, vještina i ponašanja kako bi se dosegla visoka razina radne uspješnosti, uključujući sposobnost prijenosa znanja i iskustva drugima.

Značaj profesionalnog razvoja u državnoj službi prepoznat je pravnim okvirom kojim se propisuje obveza državnih službenika da kontinuirano rade na svom stručnom obrazovanju i usavršavanju te pravo i obveza sudjelovanja u raznim oblicima obrazovnih aktivnosti.

Stručno usavršavanje, odnosno profesionalni razvoj zaposlenih u državnoj službi predstavlja integralni dio upravljanja ljudskim potencijalima, stoga je potrebno uspostaviti praksu, odnosno sustave za praćenje aktivnosti stručnog usavršavanja, uključujući analizu potreba i učinkovitost na radni učinak, te razviti sustav „upravljanja znanjem“ koji podrazumijeva širu funkciju planiranja, organiziranja i kontrole procesa stjecanja, čuvanja, distribucije i korištenja stečenih znanja.

Ovom su kompetencijom u Okviru kompetencija obuhvaćene ukupno četiri potkompetencije koje su u nastavku detaljno razrađene. To su:

- kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla
- posvećenost osobnom i profesionalnom razvoju
- dijeljenje stečenih znanja
- integritet.

### 1.4.1. Kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla

Svrha kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla jeste otkloniti i prevladati nedostatke i izvršiti nužne promjene kako bi se osiguralo posjedovanje znanja i vještina nužnih za radno mjesto. Stjecanje znanja i vještina je proces učenja novih vještina i znanja na kontinuiranoj osnovi, što se realizira u više oblika. Formalno se obrazovanje provodi u akreditiranim obrazovnim institucijama prema odobrenim programima s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija za osobne i profesionalne potrebe i putem kojega se stječu priznate diplome i kvalifikacije. Neformalno obrazovanje podrazumijeva svaki oblik obrazovanja koji ne dovodi do stjecanja novih kvalifikacija, odnosno novih diploma ili nužno napredovanja u hijerarhiji organizacije, odnosno organizirane procese učenja usmjerene na osposobljavanje odraslih osoba za rad i osobni razvoj.

Zaposlenici su glavna vrijednost javnih organizacija. Kontinuirano stjecanje znanja i vještina, odnosno profesionalno usavršavanje zaposlenih u javnoj upravi nezaobilazan je preduvjet za učinkovitu provedbu zakonodavnih, administrativnih, institucionalnih i ekonomskih reformi, odnosno ispunjenje obveza za članstvo u Europskoj uniji.<sup>1</sup> Jedan od elemenata uspjeha upravljanja uspješnom reformom je razvoj potencijala javnih službenika u cilju razvoja njihovih vještina i sposobnosti za budućnost.

Organizacije moraju podržavati kontinuirani proces učenja, tako da analiziraju i ispunjavaju potrebe zaposlenih vodeći računa o predviđanju i rješavanju strateških problema, odnosno uspostavi šireg okvira za upravljanje rezultatima.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– samostalno traži i predlaže programe stručnog usavršavanja</li> <li>– pohađa preporučene programe stručnog usavršavanja u dogovoru s nadređenim</li> <li>– odaziva se pozivu za sudjelovanje na konferencijama i seminarima sa značajnim sadržajem za unapređenje znanja i vještina</li> <li>– aktivno se uključuje u aktivnosti projekata u čiju je implementaciju organizacija uključena</li> <li>– sudjeluje u radu profesionalnih mreža</li> <li>– redovno prati stručnu literaturu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nema razumijevanja za koncept kontinuiranog stjecanja znanja i vještina i ne povezuje ih s potrebama radnog mjesta</li> <li>– ne pokazuje interes za usavršavanjem niti samostalno predlaže programe za razvoj znanja i vještina</li> <li>– nerado pohađa preporučene programe stručnog usavršavanja</li> <li>– nerado se odaziva pozivu za sudjelovanje na konferencijama i seminarima sa značajnim sadržajem za unapređenje znanja i vještina</li> <li>– izbjegava se aktivno uključiti u aktivnosti projekata u čiju je implementaciju organizacija uključena</li> </ul>

Tablica 1.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla (Izvor: izrada autora)

Postizanje kontinuiteta u stjecanju znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla svakako nije samo odgovornost zaposlenih. Bez obzira na to jesu li u pitanju formalni ili neformalni programi za profesionalno usavršavanje, potrebno je razvijati organizacijsko okruženje za kontinuirano učenje unutar organizacije. Analiza potreba za razvojem zaposlenih je također kontinuiran proces koji je zajednička odgovornost službenika za ljudske potencijale, rukovoditelja i središnjih institucija za ljudske potencijale, a prije svega podrazumijeva redovnu provedbu aktivnosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, te drugih metoda za analizu potreba i ocjenu učinkovitosti programa usavršavanja.

<sup>1</sup> Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju

niska	srednja	visoka
Pohađa samo programe stručnog usavršavanja ili aktivnosti za stjecanje znanja i vještina na koje ga uputi nadređeni ili su na drugi način obvezni za izvršenje radnih zadataka ili zahtjeve zvanja ili radnog mjesta.	Predlaže i programe stručnog usavršavanja i aktivnosti koje su značajne za stjecanje znanja i vještina za potrebe radnog mjesta, pohađa programe stručnog usavršavanja i sudjeluje u drugim aktivnostima razvoja znanja i vještina za koje se ukaže prilika i potreba.	Samostalno istražuje i pronalazi mogućnosti za stručno usavršavanje i stjecanje znanja i vještina za potrebe radnog mjesta, predlaže raspoložive programe i način realizacije aktivnosti sukladno potrebama i mogućnostima.

Tablica 1.2. Razine kompetencije kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla (Izvor: izrada autora)

Zaposleni u državnoj službi su obvezni neprestano raditi na svom stručnom obrazovanju i usavršavanju, imaju pravo i obvezu sudjelovati na različitim oblicima obrazovnih aktivnosti, te pravo na potporu i pomoć u stručnom obrazovanju i profesionalnom usavršavanju u cilju napredovanja u karijeri, putem obuke i na druge načine. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla.

Izjava	Odgovor znači:
„Obuka je samo gubljenje vremena, nemaju me čemu naučiti.“	Izjava ukazuje na to da zaposleni nema motivaciju i/ili ne razumije važnost kontinuiranog usavršavanja. Povratna informacija o radnoj uspješnosti je dobra prilika za ukazivanje na važnost kontinuiranog učenja i na vezu ispunjenja radnih ciljeva s razvojem određenih vještina. Izjava također može ukazivati i na to da obuke koje je zaposleni pohađao nisu bile odgovarajuće za potrebe specifičnog radnog mjesta.
„Imam previše posla i nemam vremena za pohađanje obuka.“	Izjava može ukazivati na nerazumijevanje važnosti kontinuiranog usavršavanja zaposlenog, ali i na potrebu da se provjeri je li zaista u pitanju preopterećenost poslom.
„Voditelj me nikada ne šalje na dodatne obuke, to je privilegija odabranih.“	Izjava ukazuje na nezadovoljstvo zaposlenog načinom na koji se provode aktivnosti stručnog usavršavanja i posljedično gubitkom motivacije.
„Nema smisla predlagati obuke za potrebe razvoja znanja i vještina kada znam da za to nema financijskih sredstava.“	Izjava ukazuje na nedostatak motivacije zaposlenog što je vjerojatno posljedica nemogućnosti pohađanja ranije dogovorenih programa.
„Svaka obuka je prilika za naučiti nešto novo i korisno.“	Izjava ukazuje na to da se radi o zaposlenom koji prepoznaje važnost kontinuiranog usavršavanja, ali razumije i objektivne okolnosti organizacije i realizacije specijaliziranih programa usavršavanja.

Tablica 1.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla (Izvor: izrada autora)

## 1.4.2. Posvećenost osobnom i profesionalnom razvoju

Posvećenost osobnom i profesionalnom razvoju podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za osobni i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i osobnom usavršavanju.

U odnosu na prethodno razrađenu kompetenciju kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla za koju se posjedovanje kompetencije može utvrditi brojem, odnosno količinom realiziranih aktivnosti za stjecanje znanja i vještina, fokus posvećenosti osobnom i profesionalnom razvoju je „naučiti kako se učiti“.

Drugim riječima, potrebno je u širem smislu razviti i primijeniti vještine upravljanja vremenom, preuzimanja odgovornosti za vlastito učenje, aktivnog slušanja, učenja u suradnji s drugima te stjecati navike za cjeloživotno učenje, razvijanje vještine rješavanja problema i kritičkog mišljenja, procesuiranja i ocjenjivanja asimiliranog znanja, te naučiti kako novo znanje i vještine primijeniti u raznim kontekstima, odnosno u ovom slučaju za izvršavanje postojećih ili budućih potreba radnog mjesta.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– primjenjuje stečena znanja i vještine na radne zadatke i usavršava kompetencije potrebne za trenutni posao</li> <li>– traži bolje načine za obavljanje rutinskih aspekata posla</li> <li>– traži i koristi povratne informacije za poboljšanje performansi</li> <li>– istražuje metode rada, ideje i informacije kojima će poboljšati vlastitu učinkovitost i efektivnost na poslu</li> <li>– pronalazi i maksimalizira mogućnosti za rast i razvoj iz više izvora</li> <li>– neuspjeh vidi kao priliku za učenje iz prošlih rezultata te nastavlja učiti i napredovati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne pokazuje ili nema želju iskoristiti mogućnosti za nadogradnju znanja i vještina</li> <li>– otporan na nove izazove, izgleda nezainteresirano za jačanje vještina i znanja</li> <li>– ne daje prijedloge za poboljšanje vlastite učinkovitosti i efektivnosti na poslu</li> <li>– u određenim situacijama ne traži na odgovarajući način mogućnosti za izgradnju vještina i znanja potrebnih za obavljanje posla</li> <li>– sudjeluje u mogućnostima profesionalnog razvoja samo ako se to izričito zatraži</li> </ul>

Tablica 1.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija posvećenosti osobnom i profesionalnom razvoju (Izvor: izrada autora)

Koncept planiranja, odnosno posvećenost osobnom i profesionalnom razvoju treba shvatiti u širem smislu od kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla. U tom smislu, percipirani nedostatak posvećenosti može biti pokazatelj nedostatka motivacije (koji može imati razne uzroke) ili nedostatak vještina potrebnih za planiranje razvoja.

niska	srednja	visoka
Pasivno se odnosi prema planiranju svog osobnog i profesionalnog razvoja, ne preuzima odgovornost za vlastito učenje, poduzima razvojne aktivnosti prema preporuci i savjetu nadređenih, odnosno potrebama organizacije.	Koristi povratne informacije o svom radu, preuzima odgovornost za vlastito učenje, aktivno sudjeluje u planiranju aktivnosti svog osobnog i profesionalnog razvoja.	Samostalno istražuje i predlaže mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj kojima će poboljšati vlastitu učinkovitost i efektivnost na poslu.

Tablica 1.5. Razine kompetencije posvećenosti osobnom i profesionalnom razvoju (Izvor: izrada autora)

Primjereno je zaposlenima dati opće smjernice o očekivanjima i prepustiti im da razumiju svoje potrebe i „posjeduju“ svoj razvoj, kako bi mogli identificirati format koji im odgovara. Izrada plana osobnog i profesionalnog razvoja je aktivnost koja je usko povezana s funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima i u tom smislu treba biti osmišljena i provedena. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija posvećenosti osobnom i profesionalnom razvoju.

Izjava	Odgovor znači:
„Mislim da je koncept osobnog i profesionalnog razvoja na mom radnom mjestu potpuno neprimjenjiv.“	Izjava može značiti nerazumijevanje koncepta ili nedostatak motiviranosti. U svakom slučaju, ukoliko organizacija vrednuje razvoj ove kompetencije, potrebno je u dogovoru službe za ljudske potencijale i nadređenih razviti aktivnost pripreme i izrade pojedinačnih planova razvoja zaposlenih.
„Ne razumijem razliku između osobnog i profesionalnog razvoja... zašto bi moj poslodavac bio odgovoran za moj osobni razvoj?“	Izjava može značiti nerazumijevanje koncepta. Kao i u prethodnoj izjavi, ukoliko organizacija planira provesti aktivnosti izrade osobnih planova razvoja zaposlenih, potrebno je objasniti povezanost razvoja osobnih vještina i kompetencija s radnom učinkovitosti.
„Posvećen sam svom razvoju, ali moj poslodavac to ne primjećuje.“	Ovakva izjava ukazuje na nedostatak dijaloga sa zaposlenima.

Tablica 1.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji posvećenosti osobnom i profesionalnom razvoju (Izvor: izrada autora)

### 1.4.3. Dijeljenje stečenih znanja

Kompetencija dijeljenja stečenih znanja i informacija s drugima kako bi ih mogli usvojiti povezana je s razvojem organizacijske kulture koja potiče i promiče učenje, suradnju i timski rad.

Ljudi dijele ili skrivaju znanje iz različitih razloga i to je fenomen poznat kao gomilanje znanja ili skrivanje znanja. Istraživanja pokazuju da kognitivno složeniji poslovi – u kojima ljudi trebaju obraditi



velike količine informacija i riješiti složene probleme – imaju tendenciju promicati razmjenu znanja, kao i poslovi koji nude veću autonomiju. Također, veća je vjerojatnoća da će znanje sakriti zaposleni ako misle kako se kolege previše oslanjaju na njih. S druge strane, ukoliko se u obavljanju svog posla oslanjamo na znanje svojih kolega kako bismo obavili svoj posao, to bi moglo povećati vjerojatnoću da ćemo uzvratiti tako što ćemo svoje znanje podijeliti s njima.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– dosljedno i aktivno pomaže drugima u razvoju vještina i znanja</li> <li>– koristi neformalni dijalog s kolegama za podučavanje o značajnim temama</li> <li>– rado prihvaća ili samostalno preuzima ulogu mentora ili <i>coacha</i> na radnom mjestu</li> <li>– rado sudjeluje u aktivnostima internog dijeljenja znanja stečenog na programima stručnog usavršavanja</li> <li>– rado dijeli značajne informacije stečene na seminarima, konferencijama ili stručnim skupovima kojima nazoči</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nerado dijeli stručnost ili informacije s drugima</li> <li>– ponekad znanje dijeli s drugima, često samo kada se to zatraži</li> <li>– izbjegava ili nerado prihvaća ulogu mentora ili <i>coacha</i> na radnom mjestu</li> <li>– izbjegava ili nerado prihvaća interno podijeliti znanje stečeno na programima stručnog usavršavanja</li> <li>– nerado dijeli značajne informacije stečene na seminarima, konferencijama ili stručnim skupovima kojima nazoči</li> </ul>

Tablica 1.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija dijeljenja stečenih znanja (Izvor: izrada autora)

Dostupni tehnološki resursi omogućavaju jednostavno dijeljenje informacija ili dokumenata unutar organizacije. Kako bi se potaklo dijeljenje znanja, zaposleni trebaju znati koji su im resursi dostupni i gdje ih mogu pronaći, a strategija komunikacije treba usmjeriti zaposlene da umjesto na tvrdom disku svog računala informacije pohranjuju u dijeljenim datotekama.

niska	srednja	visoka
Dijeli znanje i informacije ukoliko to zatraži nadređeni ili je predviđeno opisom radnog mjesta. Preuzima ulogu mentora ili <i>coacha</i> ukoliko je obvezujuće propisom ili opisom radnog mjesta.	Dijeli znanje unutar organizacije preuzimajući ulogu mentora ili <i>coacha</i> , sudjeluje u aktivnostima internog dijeljenja znanja stečenog na programima stručnog usavršavanja ili seminarima, konferencijama i stručnim skupovima kojima nazoči.	Dijeli znanje unutar organizacije preuzimajući ulogu mentora ili <i>coacha</i> , sudjeluje u aktivnostima internog dijeljenja znanja stečenog na programima stručnog usavršavanja ili seminarima, konferencijama i stručnim skupovima kojima nazoči, koristi neformalni dijalog s kolegama za podučavanje o značajnim temama.

Tablica 1.8. Razine kompetencije dijeljenja stečenih znanja (Izvor: izrada autora)

Ukoliko organizacija insistira na dijeljenju znanja i vrši pritisak na zaposlene da podijele ono što znaju, a ne ističe važnost dijeljenja znanja za postizanje ciljeva jedinice ili organizacije, manja je vjerojatnoća da će oni zaista podijeliti to znanje, te se ne mogu ni očekivati zadovoljavajući rezultati. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija dijeljenja stečenih znanja.

Izjava	Odgovor znači:
„Zašto bih ja morao učiti poslu druge kolege? Zašto su studirali?“	Izjava ukazuje na potrebu za boljom komunikacijom među zaposlenima i za stvaranjem prilika da zaposleni u timu razgovaraju o tome koja znanja i informacije im trebaju kako bi učinkovito obavili svoje radne zadatke.
„Uložila sam mnogo svog slobodnog vremena, energije i novca da bih svoje znanje tek tako podijelila s drugima.“	Organizacija bi trebala razmotriti uspostavu mentorskih programa i prepoznati ulogu mentora kao dodatnu vrijednost pojedinca i organizacije.
„Rado bih podijelila s kolegama informacije koje sam saznala na seminaru, ali za to jednostavno nemam prilike.“	Izjava ukazuje na potrebu da organizacija omogući resurse, vrijeme i prostor, te uspostavi praksu redovnog internog dijeljenja znanja i informacija.
„Imala sam priliku održati internu prezentaciju kolegama po povratku s konferencije kojoj sam nazočila. Nedugo nakon toga čula sam posredno negativne komentare <i>tko je ona da nas nečemu uči?</i> “	Izjava znači da u organizaciji treba razvijati kulturu koja potiče i promiče učenje, suradnju i timski rad, te vrednuje inicijative i aktivnosti internog dijeljenja znanja.

Tablica 1.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji dijeljenja stečenih znanja (Izvor: izrada autora)

#### 1.4.4. Integritet

Integritet državnog službenika i namještenika podrazumijeva zakonitost, transparentnost i odgovornost prilikom rada i donošenja odluka, uz istovremeno etično ponašanje kojim neće umanjiti svoj ugled i ugled tijela u kojem je zaposlen. Kompetencija uključuje pridobivanje povjerenja i poštovanje dosljednim ponašanjem s visokim sustavom vrijednosti, pridržavanje kodeksa ponašanja državnih službenika i suprotstavljanje kršenju njegovih pravila od strane drugih zaposlenih. Integritet se kao kompetencija može promatrati kao moralna kategorija koja uključuje pravnu regulativu.

Prava, obveze i način ponašanja državnih službenika i namještenika uređeni su, prije svega, Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i Etičkim kodeksom državnih službenika i namještenika, ali i internim pravilima, prije svega planom integriteta, koji je rezultat samoprocjene izloženosti institucije rizicima za nastajanje korupcije, koruptivnog djelovanja kao i drugih oblika nepravilnosti te neetičkog i neprofesionalnog ponašanja kojim se predviđaju mjere i aktivnosti pravne i praktične prirode u cilju prevencije i otklanjanja nepravilnosti uzrokovanih svim pojavnim oblicima korupcije i neetičkog ponašanja.

Slijedom pravila za identifikaciju individualnih rizika za nastanak etički i profesionalno neprihvatljivih postupaka, u nastavku je navedeno nekoliko ilustrativnih primjera ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostupne informacije koristi u primjerene svrhe i ne zahtijeva pristup informacijama koje mu nisu potrebne za obavljanje posla</li> <li>– poštuje i održava tajnost povjerenih povjerljivih/tajnih podataka/informacija</li> <li>– prema svim strankama se odnosi jednako, bez diskriminacije</li> <li>– izbjegava situacije i radnje koje se smatraju neprikladnima ili koje predstavljaju sukob interesa</li> <li>– u situacijama koje mogu predstavljati sukob interesa traži izuzeće prilikom donošenja odluka, uključuje suradnika ili nadređenog pri donošenju odluke</li> <li>– odbija poklone ili povlašteni tretman koji bi mogao narušiti neovisnost ili objektivnost u radu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– neovlašteno otkriva povjerljive informacije</li> <li>– neprikladno je pristran u odnosu prema strankama</li> <li>– koristi položaj za dobivanje usluga ili stjecanje koristi za sebe ili za treće osobe</li> <li>– ne obavještava suradnike i/ili nadređene o situacijama koje se smatraju neprikladnima ili koje predstavljaju sukob interesa</li> <li>– koristi imovinu institucije u privatne svrhe</li> </ul>

Tablica 1.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija integriteta (Izvor: izrada autora)

Etično ponašanje, odnosno pridržavanje kodeksa ponašanja obveza je svih državnih službenika i namještenika, i slijedom toga kompetencija integriteta bi trebala biti svojstvena svakom radnom mjestu. Integritet se, kao prioritetna kompetencija za pojedina radna mjesta, može utvrditi procjenom postojećeg stanja i mogućnosti za nastanak etički i profesionalno neprihvatljivih postupaka i drugih nepravilnosti, u procesu izrade plana integriteta. Isto se načelo može primijeniti u određivanju potrebne (poželjne) razine kompetencije.

niska	srednja	visoka
Razumije i pridržava se kodeksa ponašanja u svakodnevnom ponašanju i radu. Reagira u situacijama etičkih dvojbi i obraća se bliskim suradnicima i/ili nadređenom.	Samostalno primjenjuje pravila kodeksa ponašanja u svakodnevnom ponašanju i radu, preispituje i analizira s raznih aspekata situacije etičkih dvojbi i po potrebi se obraća bliskim suradnicima i/ili nadređenom.	Rutinski primjenjuje pravila kodeksa ponašanja u svakodnevnom ponašanju i radu, proaktivno djeluje i pomaže drugima u rješavanju situacija etičkih dvojbi.

Tablica 1.11. Razine kompetencije integriteta (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija integriteta.

Izjava	Odgovor znači:
„Nisam upoznat s internim pravilima i procedurama kojima se predviđaju mjere i aktivnosti u cilju prevencije i otklanjanja nepravilnosti uzrokovanih svim pojavnim oblicima korupcije i neetičkog ponašanja, ne znam postoje li i tko je odgovoran za njihovu primjenu.“	Izjava ukazuje na nedostatak transparentnosti i posvećenosti organizacije u primjeni i praćenju etičkih načela ponašanja.
„Na redovnim sastancima unutar tima ne razgovaramo o temama jačanja osobnog i institucionalnog integriteta.“	Organizacija nije posvećena jačanju osobnog i institucionalnog integriteta.
„Nisam pohađao obuku na temu integriteta, dobro radim svoj posao i ne smatram takvu edukaciju nužnom.“	Izjava može ukazati na nedostatak osviještenosti o značaju, pravilima i praktičnoj primjeni osobnog integriteta u radu i ponašanju.

Tablica 1.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji integriteta (Izvor: izrada autora)

### 1.4.5. Preporuke za razvoj kompetencije profesionalnog razvoja i integriteta

26

Govoreći o profesionalnom razvoju, nerealno je očekivati da se svi zaposleni angažiraju u kontinuiranom učenju bilo tijekom radnog dana ili u slobodno vrijeme. Neki zaposleni će biti motivirani, ali većina će biti fokusirana na posao i radne zadatke. Ponekad je zaposlenima objektivno teško odvojiti vrijeme od svakodnevnih radnih zadataka. Zaposlenima treba omogućiti da pronađu odgovarajuću formu učenja koja im odgovara umjesto da im se ponudi ograničeni format stručnog usavršavanja.

Ovom su kompetencijom obuhvaćene ukupno četiri potkompetencije, od kojih su prve tri usmjerene na stvaranje organizacijske kulture kontinuiranog učenja, i integritet kao potkompetencija kojom se ističe važnost i promiče etično ponašanje zaposlenih.

Značajna komponenta stvaranja okruženja za učenje su vrijeme i resursi koji moraju biti dostupni zaposlenima, ovisno o potrebama organizacije, odjela ili pojedinačnih zaposlenika. Dodatno, rukovoditelj koji podržava inicijative učenja i razvoja doprinijet će stvaranju atmosfere koja promiče kontinuirano učenje.

Svaka organizacija bi, osim zakonom predviđenog plana rada za određeno razdoblje, trebala imati i plan za kontinuirani profesionalni razvoj na razini organizacije i na razini pojedinaca. Osobni planovi razvoja zaposlenih mogu uključiti potrebne resurse ili potporu pojedincima, plan učenja, odnosno vrste učenja koje se mogu primijeniti.

Mogućnosti profesionalnog razvoja uključuju rad s iskusnijim zaposlenima, preuzimanje izazovnijih zadataka, dodjeljivanje mentora, edukacije, konferencije, različite vidove organiziranog i planiranog prijenosa ili razmjene znanja i profesionalnih iskustava unutar ili između organizacija.

Poticanje dijeljenja znanja ne može se promatrati odvojeno od razvoja komunikacijskih vještina. Kako bi poslovanje funkcioniralo nesmetano i na učinkovit se način obavljali svakodnevni procesi i zadatci, u kontekstu poticanja dijeljenja znanja nužno je uspostaviti što učinkovitiju i jasniju komunikaciju među svim zaposlenima. U suprotnom, zaposleni se osjećaju odvojeno jedni od drugih i nemotivirani, između ostalog, i dijeliti stečena znanja. U tom smislu, obuke iz komunikacijskih vještina će ukazati na važnost stvaranja kulture otvorene komunikacije. U kontekstu strategije otvorene komunikacije, dijeljenje stečenih znanja se može unaprijediti i olakšati kreiranjem platformi za olakšavanje razmjene znanja.

Redovni sastanci trebaju omogućiti zaposlenima da podijele informacije o tome kako jedni drugima mogu pomoći, odnosno da razgovaraju na čemu rade i oko čega će možda trebati pomoć, što će stvoriti priliku za više svakodnevnog dijeljenja znanja.

Organizirani mentorski programi će pomoći zaposlenima koji imaju potrebu za mentorom da uče i omogućiti im da imaju nekoga kome će se moći obratiti za savjet, a mentorima omogućiti da razviju mentorske vještine i prenesu stečena znanja. Korisna inicijativa za poticanje dijeljenja znanja je osigurati primjeren prostor unutar (ili izvan) organizacije koji bi zaposleni imali na raspolaganju.

Iako se etično ponašanje državnih službenika smatra njihovom obvezom, ako nema jasnih pravila i procedura, zakonskih normi ili etičkih kodeksa, ili ako postoje, a njihova provedba i kontrola nije osigurana, postavlja se pitanje načina rada i odgovornosti službenika, odnosno postoji li ili ne postoji njihov integritet. U tom smislu, nužno je da u institucijama postoje izrađeni značajni propisi/usvojene procedure/pravilnici, te mehanizmi kojima se osigurava njihova provedba u praksi. Nužno je da svi zaposleni budu upoznati s propisima i mehanizmima za njihovu primjenu, odnosno da znaju kako postupiti i kome se obratiti u slučaju etičke dvojbe ili sumnje u neetično ponašanje. Pored toga, jačanje osobnog i institucionalnog integriteta postiže se redovnim zajedničkim poslovnim konzultacijama (sastancima) suradnika s nadređenima na temu integriteta.

## 1.5. Inicijativa, promjene, rješavanje problema

*„Postoje tri tipa ljudi na ovom svijetu: oni koji pokreću stvari, oni koji gledaju kako se stvari odvijaju i oni koji se pitaju što se dogodilo.“*

**Mary Kay Ash, američka biznismenka**

Pod kompetencijom inicijativa, promjene, rješavanje problema podrazumijeva se sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve. Riječ je o izuzetno važnoj kompetenciji zaposlenika u današnjem dinamičnom, turbulentnom i nadasve neizvjesnom okruženju, zbog čega se smatra jednom od najpopularnijih mekih vještina (engl. *soft skills*). Prema rezultatima mnogih istraživanja, prvorangirana je vještina kod stručnjaka u oblasti menadžmenta ljudskih potencijala.

Ovom je kompetencijom u Okviru kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine obuhvaćeno ukupno šest potkompetencija. To su:

- poduzimanje inicijative
- inovativnost
- kreativnost
- sposobnost rješavanja problema
- sposobnost rješavanja teških ili složenih izazova te
- pomaganje drugima u prihvaćanju promjena.

Teško je povući crtu razgraničenja između navedenih potkompetencija. Primjera radi, za rješavanje problema ili nekog složenog, teškog izazova potrebne su sposobnosti poduzimanja inicijative, inovativnosti i kreativnosti, kao i sposobnost prihvaćanja promjena. Ipak, s ciljem boljeg razumijevanja značaja posjedovanja ovih sposobnosti za uspješno izvršavanje radnih zadataka i postizanje postavljenih ciljeva, u nastavku će biti detaljnije zasebno razrađene.

### 1.5.1. Poduzimanje inicijative

Inicijativa opisuje sposobnost osobe da proaktivno djeluje, samostalno donosi odluke i preuzima odgovornost, odnosno da djeluje proaktivno u djelokrugu poslova koje obavlja. Inicijativa se pokazuje kroz kreativnu i inventivnu stranu radnog angažmana zaposlenog, a ogleda se u sposobnosti iznalaženja rješenja i davanja ideja kojima se unapređuju radni procesi. Ljudi s višom razinom inicijative su neovisniji, bolje se nose s problemima i točno znaju što žele postići.

Zaposlenici s izraženim kompetencijama inicijativnosti su proaktivni i bez skrivene kalkulacije posvećeni postizanju cilja. Proaktivni ljudi rad promatraju dugoročno, pokušavaju predvidjeti moguće prilike i probleme u budućnosti i primjereno odgovoriti na njih. Oni ne čekaju da svi vide mogućnosti, nego sami stvaraju prilike. Karakterizira ih upornost i izdržljivost, što je veoma bitno jer se često problemi ili neuspjesi pojave nakon pokretanja inicijative. Poduzimati inicijativu znači ne biti obeshrabren neuspjesima ili problemima, već prevladati prepreke. Budući da inicijativa zapravo znači promjenu, dodatni izazov je pridobiti kolege ili nadređene da prihvate i podrže promjene.

Inicijativa može biti važna za sve dijelove radnog procesa: za definiranje njegovog početka i tijeka, za provedbu i kontrolu procesa realizacije, za insistiranje na definiranim ciljevima, konačno za razvoj i postizanje novih, proširenih (izazovnijih) ciljeva. Inicijativa se može odnositi kako na male tako i na velike zadatke.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pokreće i potiče nove ideje i promjene, stalno predlaže poboljšanja</li> <li>– identificira što treba učiniti i poduzima radnje prije nego što se to od nje/njega zatraži ili situacija to zahtijeva</li> <li>– implementira ideje u prijedloge i akcije</li> <li>– postavlja zahtjevne standarde za vlastite rezultate, čini više od onoga što je uobičajeno potrebno u određenoj situaciji</li> <li>– maksimalno se zalaže svoju inicijativu učiniti atraktivnom, pokazuje upornost i odlučnost</li> <li>– preuzima odgovornost za svoje postupke i prijedloge</li> <li>– radi samostalno bez nadzora i tuđeg poticanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne voli nove načine rada, uvijek radi na ustaljen, više rutinski način</li> <li>– očekuje od rukovoditelja svakodnevno detaljne naputke o tome što i kako treba raditi (čak i za rutinske zadatke)</li> <li>– ne izvršava samostalno dodijeljene zadatke i zahtijeva nadzor</li> <li>– rijetko ili nikada ne iznosi prijedloge ni rješenja za unapređenje procesa, postupaka</li> <li>– nedostaje upornost, odlučnost ili dosljednost pri poduzimanju inicijative</li> <li>– izbjegava preuzeti dodatnu odgovornost zbog straha i neizvjesnosti povezanih s inicijativom</li> <li>– rijetko pokazuje samostalnost i inicijativu, čak često traži objašnjenja, pomoć i savjete vezane za posao</li> </ul>

Tablica 2.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija poduzimanja inicijative (Izvor: izrada autora)

Karakteristike radnog mjesta, kao i načini izvršavanja radnih zadataka izravno utječu na razinu potrebnih i poželjnih sposobnosti za poduzimanje inicijative. Primjera radi, visoka razina standardizacije radnog mjesta utječe na to da neće biti potrebne visoko izražene sposobnosti poduzimanja inicijative kod suradnika za kvalitetno i uspješno izvršavanje radnih zadataka i postizanje postavljenih ciljeva.

niska	srednja	visoka
Razumije poduzete inicijative, donesene odluke, uključuje se u njihovu realizaciju, pri čemu su potrebne detaljne instrukcije od neposrednog rukovoditelja i/ili mentora.	Podržava poduzetu inicijativu, donesenu odluku tako da samostalno djeluje u njenoj provedbi, te preuzima odgovornost za svoje aktivnosti.	Proaktivno djeluje, predlaže rješenja, poduzima inicijativu i motivira druge da je prihvate i podrže u realizaciji.

Tablica 2.2. Razine kompetencije poduzimanja inicijative (Izvor: izrada autora)

Sposobnost poduzimanja inicijative i motivacija za promjene i poboljšanja predstavljaju pogled na posao, pristup poslu zaposlenika. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija inicijativnosti.

Izjava	Odgovor znači:
„Ne razumijem kako se netko može prijaviti za dodatne zadatke. Tada voditelji misle da se premalo može učiniti.“	Svatko tko tako negativno ocjenjuje inicijativu kolega, nema apsolutno nikakvu inicijativu.
„Više volim biti osposobljen tako da mogu samostalno izvršavati zadatke.“	Ovu osobu karakterizira sposobnost preuzimanja inicijative, jer želi raditi samostalno.
„Iskreno rečeno: vi odlučujete, mi radimo.“	Osoba djeluje pasivno, nema vlastite inicijative, samo prihvaća naredbe.
„Iako volim raditi samostalno, izuzetno su mi važne redovne povratne informacije.“	Osoba pokazuje sposobnost preuzimanja inicijative, te je svjesna značaja potpore, ohrabrenja i mišljenja drugih osoba.
„Volio bih, ali ne usuđujem se.“	Svatko tko je toliko nesiguran, nema inicijativu. Organizacija mora uložiti puno napora kako bi razvila ovu kompetenciju.

Tablica 2.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji poduzimanja inicijative (Izvor: izrada autora)

### 1.5.2. Inovativnost

Inovativnost predstavlja sposobnost predlaganja i razvijanja novih ideja kojima se iznalaze rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu, poticanja novih ideja i inovacija, te otvorenost za promjene. Riječ je o sposobnosti činjenja aktivnosti na novi, drugačiji način, s ciljem ostvarivanja unapređenja koja vode pozitivnim promjenama i povećanju vrijednosti rada.

Značaj se inovativnosti sve više naglašava u javnoj upravi, zbog sve većih zahtjeva za racionalizacijom troškova poslovanja, profesionalizacijom menadžerskog kadra, primjenom novih koncepata i metoda upravljanja i postizanja veće kvalitete javnih usluga. Inovacija u javnom sektoru se opisuje kao složen proces kreiranja i provedbe novih ideja unutar određenog konteksta, odnosno s ciljem povećanja učinkovitosti i efektivnosti poslovanja. Pored toga, inovacija u javnom sektoru može se promatrati kao način ponovnog promišljanja o starim idejama i praksama te iznalaženje rješenja za nove probleme. Znači da inovaciju pokreće kreativnost i novo razmišljanje. Međutim, inovacija nije samo kreativni proces stvaranja novih ideja, već uključuje i primjenu koja naglašava očekivane koristi usvojene inovacije.

Kako bi bila inovativna, osoba mora imati sposobnost preuzimanja rizika, eksperimentiranja, postavljanja pitanja i promatranja stvari na drugačiji način, tj. mora biti kreativna. Spremnost na inovacije odnosi se na aktivnu potragu i realizaciju ideja uz visoku razinu osobne posvećenosti. Inovacije uključuju prepoznavanje neobičnih metoda rješavanja problema tijekom posla i njihovu pravilnu uporabu, razradu alternativa i donošenje realnih odluka.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje kompetenciju inovativnosti.



Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– razvija bolje, brže ili jeftinije načine obavljanja poslova</li> <li>– surađuje s drugima na stvaranju inovativnih rješenja</li> <li>– predlaže i aktivno ostvaruje pozitivne promjene u procesima, organizacijskim metodama, poslovnim odnosima i umrežavanjima</li> <li>– eksperimentira s novim idejama, metodologijama i postupcima s ciljem optimizacije procesa</li> <li>– pokazuje predanost u traženju mogućnosti za inovacije</li> <li>– proaktivno traži mogućnosti za proširenje znanja o inovativnim rješenjima i idejama</li> <li>– podržava i pokreće nove stvari i izvan sfere rada, u socijalnoj interakciji s kolegama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne uspijeva promijeniti uobičajene obrasce ponašanja</li> <li>– preferira ustaljen, rutinski način rada i nastoji zadržati postojeće stanje (<i>status quo</i>)</li> <li>– pokazuje otpor prema inovativnim rješenjima u vidu kritike i isticanja isključivo prepreka i opasnosti</li> <li>– ne preispituje postojeće procese i postupke, niti predlaže moguća poboljšanja</li> <li>– ne pokazuje inicijativu, niti sklonost eksperimentiranju kako bi se sagledale sve mogućnosti i trendovi</li> <li>– podržava nove ideje samo onoliko koliko procijeni da mora (treba)</li> <li>– često kritizira ideje i prijedloge za promjene koje pokreće rukovoditelj i/ili kolege na poslu</li> </ul>

Tablica 2.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija inovativnost (Izvor: izrada autora)

Dizajn i karakteristike radnog mjesta te posebno stupanj zahtijevane standardizacije u pogledu izvršavanja radnih zadataka određuju razinu potrebnih i poželjnih sposobnosti za predlaganje i razvijanje novih ideja, inovacija. Primjera radi, visoka razina standardizacije radnog mjesta znači da se radni zadatci obavljaju uvijek na ustaljeni, točno definirani način i u tom slučaju se od suradnika na takvim radnim mjestima ne očekuje inovativnost.

niska	srednja	visoka
Razumije i prihvaća nužnost inovativnih rješenja, ali preferira provjerene aktivnosti i načine rada.	Samostalno i odgovorno primjenjuje inovativna rješenja, surađuje s kreatorima inovacija i podržava ih.	Razvija nove ideje, iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu, stvara impuls za promjene u organizaciji i inspirira vlastiti tim (i šire).

Tablica 2.5. Razine kompetencije inovativnosti (Izvor: izrada autora)

Sposobnost predlaganja i razvijanja novih ideja i motivacija za promjene i poboljšanja predstavljaju pogled na posao, pristup poslu zaposlenika. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija inovativnosti.

Izjava	Odgovor znači:
<p>Često možemo čuti pitanja, konstatacije tipa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– „Što ako?“ ili</li> <li>– „Što bismo mogli napraviti drugačije?“</li> <li>– „Ne možemo to ni na koji način učiniti...“ ili</li> <li>– „Pitam se kako bismo to mogli napraviti?“</li> </ul>	<p>U obje opcije prvo pitanje, odnosno konstatacija ukazuje na postojanje otpora idejama, promjenama i poboljšanjima ili preciznije na nepostojanje sposobnosti inovativnosti. Osoba koja se pita što bismo mogli napraviti drugačije ili kako bismo to mogli napraviti pokazuje sposobnost poticanja novih ideja i iznalaženja rješenja.</p>
<p>„Ideja jeste dobra, nažalost nije primjenjiva u javnoj upravi. Postoje jasno definirani, propisani načini rada od kojih ne možemo odstupati. Prema dosadašnjem iskustvu pokretanje inicijative za promjenu traje dugo, tako da često entuzijazam iščezne ili ljudi jednostavno odustanu od svog prijedloga po liniji manjeg otpora.“</p>	<p>Navedeno obrazloženje više ukazuje na stav osobe prema promjenama, nespremnost da se nađe način za primjenu već provjerenih ideja. Zapravo, prepoznaje se neposjedovanje kompetencije inovativnosti.</p>
<p>„Čast nam je imati u timu ovakvog suradnika. Zahvaljujući implementaciji njegovog prijedloga, dobivamo pozitivne komentare i pohvale od korisnika naših usluga. Kvaliteta, kao i brzina pružanja usluge se značajno popravila, a time i percepcija javnosti.“</p>	<p>U ovom slučaju riječ je o organizacijskoj klimi koja podržava i potiče inovativnost kod suradnika. Svatko tko na ovaj način ocjenjuje inovativnost kolega pokazuje da cijeni nove ideje i vjerojatno posjeduje istu kompetenciju.</p>

Tabela 2.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji inovativnosti (Izvor: izrada autora)

### 1.5.3. Kreativnost

Kreativnost se može opisati kao sposobnost viđenja stvari u novom svjetlu i sposobnost rješavanja problema na nov i neobičan način, odnosno kao sposobnost pronalaženja kreativnih načina sagledavanja situacije i preispitivanja konvencionalnih pristupa. Oglada se u mogućnosti osobe da zamisli nešto originalno i jedinstveno, da generira nove ideje, alternative i rješenja na poseban i različit način. Značaj ove kompetencije, općenito promatrano, naglašava činjenica da je upravo sposobnost stvaranja novih ideja, povezivanja ideja i stvaranja nečeg novog iz postojećih znanja doprinijela razvoju tehnologije i civilizacije.

Najvažnije obilježje kreativnosti je divergentno mišljenje koje se odnosi na mogućnost pronalaženja više rješenja nekog problema. Suprotno je konvergentno mišljenje koje se odnosi na pronalaženje samo jednog, točnog odgovora na postavljeni problem. Inače, u literaturi se kreativnost dijeli na kreativno razmišljanje i kreativno djelovanje (*creative thinking i creative doing*), te se navodi kako nije riječ o samo jednoj, nego o više vještina koje su dio kreativnosti i to: vještina fokusiranja, zamišljanja, organizacije, analize i sinteze, razumijevanja, uvjeravanja, procjenjivanja, prilagodbe, kreiranja, propitkivanja, komunikacije, povezivanja, argumentiranja itd.

Stručnjaci proučavaju kreativnost kao vještinu koja je povezana s osobinama ličnosti pojedinca i njegovim načinom razmišljanja. Otvorenost prema stjecanju novih iskustava je najvažnija osobina ličnosti kreativnih pojedinaca. Opisuje ljude koji su znatizeljni, koji uživaju u istraživanju novih ideja i u stanju su razmišljati sa širokim spektrom (rasponom) pogleda.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– sagledava „stare“ probleme na nove načine i ima nove pristupe u njihovom rješavanju</li> <li>– stvara nove ideje, poboljšava postojeće i razvija nove sustave koji osporavaju <i>status quo</i></li> <li>– pokreće i potiče nove ideje i promjene, stalno predlaže poboljšanja</li> <li>– razvija ideje koje pružaju rješenja za sve vrste izazova na radnom mjestu</li> <li>– preuzima rizik, pokreće i podržava nekonvencionalne načine rada</li> <li>– sagledava mogućnosti za kreativno rješavanje problema zadržavajući parametre dobre prakse, te predlaže nekonvencionalna rješenja</li> <li>– pokazuje sklonost prema istraživanju, radoznalost prema novom i drugačijem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– usko promatra problem u svjetlu svoje specijalizacije i ekspertize</li> <li>– više nego rijetko iznosi prijedloge zbog nesigurnosti u vlastite sposobnosti i nespремnosti za preuzimanje rizika i odgovornosti</li> <li>– kritizira svako odstupanje od ustaljenog načina rada i promjenu</li> <li>– svoj način rada i promišljanja smatra jedino ispravnim</li> <li>– tolerancija prema novim idejama je jako niska</li> <li>– razvija znatiželju samo za stvari čiji rizik može procijeniti</li> <li>– preferira surađivati s poznatim ljudima na poznatim temama</li> </ul>

Tablica 2.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija kreativnost (Izvor: izrada autora)

Visoka razina kreativnosti nije potrebna za svako radno mjesto. Ipak, kreativan pristup pri analizi problema i traženju alternativnih rješenja, kao i pri iznalaženju drugačijih načina i mogućnosti provedbe aktivnosti, kreiranja procesa i procedura u javnoj upravi potreban je i poželjan.

niska	srednja	visoka
Prepoznaje značaj kreativnih rješenja, uključuje se u njihovu realizaciju, ali uz prethodno dobivene detaljne smjernice.	Primjenjuje kreativna rješenja, podržava nekonvencionalne pristupe i načine rada, aktivno surađuje u implementaciji novih rješenja uz preuzetu odgovornost za svoj dio aktivnosti.	Generira nove ideje, daje originalne prijedloge za rješavanje problema, kontinuirano preispituje konvencionalne pristupe, te djeluje proaktivno i inspirativno na kolege.

Tablica 2.8. Razine kompetencije kreativnosti (Izvor: izrada autora)

Iako su neki pojedinci prirodno kreativniji i nadareniji u ovoj sposobnosti, znanstveni dokazi ne potvrđuju tezu da su ljudi jednostavno kreativni ili nisu kreativni. Je li i u kojoj mjeri izražena sposobnost kreativnosti, možemo procijeniti iz ponašanja i izjava zaposlenika koje su predstavljene u narednoj tablici, neovisno o mjestu u organizacijskoj hijerarhiji (suradničko ili rukovodeće mjesto).

Izjava	Odgovor znači:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Nikad to nismo tako radili, dobro nam je i bez toga.“</li> <li>– „To neće uspjeti ovdje, ne zvuči praktično.“</li> <li>– „To se protivi politici naše organizacije.“</li> </ul>	Osoba koja na ovakav način razmišlja nije kreativna.
„Ne osjećam se sretno na svom radnom mjestu. Činjenica je da imam redovnu plaću i siguran posao. Ali to nije sve. Iz dana u dan radim na isti način i nemam mogućnosti nešto promijeniti u načinu rada. Posebno nove tehnologije nam omogućavaju da ne radimo <i>sve pješice</i> kao do sada. Uostalom, bili bismo i produktivniji.“	Teško je biti kreativan u području djelovanja, u kojem postoje jasna pravila i norme ili su one vrlo nefleksibilne. Postoje zanimanja koja imaju ograničeniji prostor za kreativno izražavanje i ukoliko se pređu granice, vjerojatno se može očekivati kazna, ne nagrada.
„Nedavno sam na seminaru imala priliku upoznati se s teorijom redova čekanja. Iako imam osjećaj da svi nekako bježimo od računanja, sinula mi je ideja kako možemo primijeniti teoriju redova čekanja za plan ljudskih potencijala, preciznije za organizaciju posla zaposlenika koji rade sa strankama. To ću predstaviti na prvom radnom sastanku.“	Neki ljudi se puno češće izlažu novim znanjima i iskustvima koja su onda izvor njihove kreativnosti. Kreativni su pojedinci spremni istaći se u masi.

Tablica 2.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji kreativnosti (Izvor: izrada autora)

### 1.5.4. Sposobnost rješavanja problema

Sposobnost rješavanja problema jedna je od najvećih kvaliteta suradnika i svakom poslodavcu naći će se na vrhu liste poželjnih osobina zaposlenika. Poslodavac želi zaposlenika koji zna riješiti problem, tj. predlaže rješenje problema, koji donosi nove ideje te ima sposobnost kritičkog i strateškog promišljanja. I ne samo poslodavac – svi volimo biti okruženi ljudima na koje se možemo osloniti, koji će nam ponuditi rješenje kad se nađemo u naizgled bezazlenim situacijama.

Vještine rješavanja problema u svakodnevnom radu znače odmah prepoznati poteškoće, brzo reagirati na njih, promišljenim i sustavnim ispitivanjem problema i izazova, te pronaći odgovarajuće rješenje prije nego što daljnja šteta može iz toga nastati. Važan dio vještina rješavanja problema je također hrabrost i osjećaj odgovornosti da se poduzme akcija, primijeni rješenje. Problemi se trebaju i mogu promatrati kao prilike za postignuća. Problemi nas „prisiljavaju“ mijenjati postojeće stanje i postizati rezultate koji nas vode prema izvrsnosti.

Nažalost, mnogi ljudi pogriješe skrivajući se od problema i čekajući da se problem riješi sam od sebe. Odgađanje problema je učestali oblik ponašanja koji dovodi do toga da problem postaje veći, a i do pojave novih problema kao posljedica nerješavanja. Svako odgađanje utvrđivanja i uklanjanja problema je improvizacija koja dovodi do rezultata koji su uvijek manji od mogućnosti, potreba i želja. Činjenica je da svaki problem ima rješenje, a rješivost problema ovisi o izboru strategije (pristupu problemu, načinu razmišljanja i ponašanja).

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– proaktivno pristupa predviđanju, sprečavanju i rješavanju problema</li> <li>– analizira informacije i koristi ih za identifikaciju simptoma i uzroka problema, kao i rizika i njihovih posljedica</li> <li>– preuzima inicijativu i odgovornost za traženje rješenja problema</li> <li>– problem vidi kao izazov i uvijek predlaže više alternativnih rješenja</li> <li>– poznaje i primjenjuje sveobuhvatni postupak rješavanja problema</li> <li>– pokazuje kreativnost i inicijativu pri rješavanju složenih problema</li> <li>– potiče i osnažuje kolege da sami i kao dio tima pronađu rješenje problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ima poteškoća u razlikovanju kritičnih i nekritičnih pitanja, miješa simptome s uzrocima problema</li> <li>– nikada ili veoma rijetko sveobuhvatno analizira neki problem, predlaže rješenje ne uzimajući u obzir rizike i posljedice</li> <li>– ne zna prepoznati najbolju opciju</li> <li>– okrivljuje druge za probleme, traži izgovore umjesto rješenja problema</li> <li>– ne pokazuje inicijativu za rješavanje problema, isključivo čeka na instrukcije za akciju</li> <li>– gubi fokus pri rješavanju većih problema</li> <li>– treba pomoć u analizi problema, procjeni alternativa i određivanju prioriteta</li> </ul>

Tablica 2.10. Pokazatelji ponašanja, sposobnost rješavanja problema (Izvor: izrada autora)

Suradnici pokazuju svoju sposobnost prepoznavanjem problema uporabom logike, intuicije, podataka, provedbom odgovarajućih analiza, pretraživanja i uključivanjem drugih (prema potrebi) u cilju postizanja rješenja ili donošenja odluka. Za uspješno rješavanje problema bitno je slijediti određen red koraka te primjenjivati provjerene metode i tehnike.

niska	srednja	visoka
Razumije probleme, uključuje se u njihovo rješavanje, potrebni su naputci kako bi se izbjegle greške pri provedbi rješenja problema.	Samostalno primjenjuje predložena rješenja problema i preuzima odgovornost za njihovu primjenu.	Razvija i predlaže rješenja problema, djeluje proaktivno, inspirira i pokreće druge na akciju i to da iznesu vlastite prijedloge, a ne samo provode gotova rješenja.

Tablica 2.11. Razine sposobnosti rješavanja problema (Izvor: izrada autora)

Kad nastupi problem, ljudi se ponašaju na različite načine. Jedni paničare, drugi pogledom traže nekoga tko će problem riješiti, a treći ostaju smireni i razmišljaju kako riješiti problem. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija rješavanja problema.

Izjava	Odgovor znači:
„Tipična rukovoditeljska rečenica: Ne želim probleme, želim rješenja!“	Vještine rješavanja problema nisu utrka u kojoj pobjeđuje najbrže vrijeme. Rješavanju problema treba pristupiti promatrajući dugoročne efekte, dok prebrza reakcija može doprinijeti propustima i greškama.
„Ja stvarno razumijem u čemu je problem. Činjenica je da postoje prigovori na naš rad, tj. da se ne pridržavamo postavljenih rokova. Umjesto tolike kritike, mogli ste nam reći što trebamo uraditi, što očekujete od nas.“	Nije dovoljno samo razumjeti problem, potrebno je preuzeti više inicijative umjesto čekanja naputka. S druge strane, rukovoditelj se treba suzdržati od optuživanja, te preuzeti inicijativu za traženje rješenja.
„Prošli tjedan sam dala sve od sebe da uradim odličan posao, čak sam radila i prekovremeno. Obeshrabrena sam, jer se u Vašem komentaru spominju samo 2% greške. Što je s onih 98% dobro odrađenog posla? Nije baš ohrabrujuće kad vam se serviraju samo negativne kritike. Shvaćate li što hoću kazati?“	U ovom slučaju može biti problem različito viđenje situacije. Odslikava li 2% greške zaista veličinu problema promatrano iz kuta organizacije? Inače, neuspjeh nekog zadatka može se prikazati kao problem, ali u mnogim slučajevima to je samo vrh ledenog brijega.
„Kako bismo predstavili što više alternativnih rješenja problema, svatko od nas do sastanka treba postaviti sebi pet puta pitanje <i>zašto</i> i pokušati odgovoriti iz kuta konkretnog problema. Tako možemo predložiti najbolje rješenje problema, a ne samo razgovarati o aktualnom stanju.“	Sastanci će biti zaista produktivni ako se potiču rasprave i dijalog o otvorenim pitanjima. Nužno je poznavati postupak rješavanja problema, nastojati doći do korijena problema, a ne samo raditi na simptomima. Od pomoći može biti primjena metode „pet zašto“.

Tablica 2.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti rješavanja problema (Izvor: izrada autora)

### 1.5.5. Sposobnost rješavanja teških i složenih izazova

Izazov je težak zadatak koji se percipira kao vrlo zahtjevan. Obično se doživljava kao izvanredna i zanimljiva aktivnost (zadatak), stoga ima posebnu draž. U osnovi, uvijek uključuje mogućnost neuspjeha, jer zahtijeva nešto veća znanja, vještine, sposobnosti i iskustva u odnosu na postojeća (raspoloživa). Time se doprinosi razvoju ljudi, stjecanju dodatnih vještina, motivaciji, samopotvrđivanju i samopouzdanju.

Izazove ne treba promatrati kao probleme i nepremostive prepreke, nego kao prilike koje potiču kreativnost i doprinose razvoju ličnosti. Posebno je inspirativno promatrati uspješne ljude kako se ponašaju kada se suočavaju s teškim zadacima i s neuspjehom. Odlučni su i predani ciljevima, prepreke promatraju kao prilike za pronalaženje kreativnog rješenja, a neuspjeh doživljavaju kao korisno iskustvo i vjeruju kako mogu biti uspješniji u budućnosti.

Sposobnost rješavanja teških i složenih izazova predstavlja skup sposobnosti koje se temelje na kognitivnim i nekognitivnim karakteristikama ličnosti. Čovjek koji ranije nauči upravljati svojim ponašanjem u otežanim okolnostima i točno procijeniti posljedice svoje akcije, moći će češće uspješno riješiti teške situacije. Sa svakim riješenim teškim zadatkom raste povjerenje u vlastite sposobnosti i

hrabrost, da se ne posustane pred novim, većim izazovima. Svijest o ovoj sposobnosti je temeljni dio zdravog samopouzdanja.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rješava teške, komplicirane zadatke i probleme na asertivan i konstruktivan način</li> <li>– razmjenjuje ideje s drugima, nastoji stjecati nova znanja i iskustva i razvijati vlastitu ličnost</li> <li>– fokusira se na cilj, a ne na moguće poteškoće</li> <li>– razvija ideje koje pružaju rješenja za sve vrste izazova na radnom mjestu</li> <li>– proaktivno pristupa izvršavanju teških poslova i rješavanju problema</li> <li>– prihvaća nove izazove i integrira promjene u svakodnevni posao</li> <li>– neuspjeh promatra kao proces učenja, kao priliku za poboljšanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prilike i probleme prepoznaje tek u kasnoj fazi, kada već svima „bodu oči“</li> <li>– ne pokazuje inicijativu niti odvažnost za izlazak iz vlastite zone komfora</li> <li>– svojim ponašanjem u složenim situacijama ostavlja utisak nedosljedne i nepredvidive osobe</li> <li>– razina rezistentnosti na stres i iznenađenja izuzetno je niska, teško se snalazi u promijenjenim okolnostima</li> <li>– svaki zadatak koji izlazi iz okvira uobičajenih, dnevnih aktivnosti promatra kao prepreku i opasnost, koju nastoji izbjeći po svaku cijenu</li> </ul>

Tablica 2.13. Pokazatelji ponašanja, sposobnost rješavanja teških i složenih izazova (Izvor: izrada autora)

Iako težinu određenog zadatka određuje percepcija promatrača (dok za jednu osobu isti zadatak može djelovati preteško, za drugu je prosječno težak ili čak jednostavan), ipak je bitno kreirati ljestvicu koja prikazuje sposobnosti suradnika za rješavanje teških i složenih izazova.

niska	srednja	visoka
Pokušava riješiti složene, teške izazove pri čemu pokazuje nesigurnost, pa čak i nepredvidivo ponašanje. Preferira primjenjivati poznate načine rada i strategije rješavanja teških izazova.	Povremeno daje prijedloge za rješavanje teških izazova, preuzima odgovornost za njihovu primjenu. Pokazuje spremnost za kontinuiranim učenjem, te iz tog kuta promatra i neuspjeh.	Kreira i predlaže rješenja složenih i teških izazova, motivira i podržava suradnike da daju svoje mišljenje i uključe se u realizaciju predloženog rješenja.

Tablica 2.14. Razine sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova (Izvor: izrada autora)

Promatra li neki suradnik određeni zadatak ili nepoznatu, tešku situaciju kao priliku ili kao nepremostivu prepreku može se zaključiti iz izjava i opisanih kratkih slučajeva u narednoj tablici.

Izjava	Odgovor znači:
„Nisam siguran da ću moći uspješno uraditi ovaj dio projektnog zadatka, jer je sve novo za mene: zadatak, tim, metodologija rada... Ovo ionako nije za mene.“	Ostajanje u zoni komfora, strah od neuspjeha doprinosi povećanju nesigurnosti u vlastite sposobnosti.
„Bez obzira na to je li rezultat pozitivan ili negativan, poraz od boljeg protivnika je zabavniji od pobjede protiv slabijeg.“	Ovu osobu karakterizira želja za kontinuiranim dokazivanjem i samopotvrđivanjem. Takvim pristupom jačaju se sposobnosti rješavanja teških, složenih izazova.
„Kao rukovoditelj želim javno pohvaliti jednog suradnika. Naime, u izvanrednim okolnostima kada smo se svi osjećali nesigurno, pomalo izgubljeno, on je djelovao proaktivno, iznosio prijedloge za organizaciju posla uz poštovanje svih mjera, osigurao donaciju zaštitne opreme, istovremeno šireći pozitivnu energiju i entuzijazam za timski rad i suradnju.“	U ovom slučaju rukovoditelj prepoznaje i priznaje sposobnosti suradnika da odgovori složenim izazovima, tj. izvanrednim okolnostima.

Tablica 2.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova (Izvor: izrada autora)

### 1.5.6. Pomaganje drugima u prihvaćanju promjena

Organizacijske promjene donose veće ili manje izmjene u strukturi, poslovnim procesima, međuljudskim odnosima i procesima, kao i u organizacijskoj kulturi. Ljudi se boje promjena bez obzira jesu li menadžeri ili zaposlenici, jer je promjena povezana s nesigurnošću, neizvjesnošću i stresom. Strah je jedna od prepreka za učinkovitu provedbu promjena. Pod utjecajem straha izbjegavaju se rizici, suzbija inicijativa i otvorena i iskrena komunikacija. Jednostavno rečeno, nastoji se održati *status quo*, promjene se ne podržavaju i pokazuje se prikriveni ili otvoreni otpor promjenama.

Provedba će promjena biti uspješna samo ukoliko ih prihvaća i podržava veći broj zaposlenih u organizaciji (organizacijskoj jedinici). Pomaganje drugima u prihvaćanju promjena predstavlja sposobnost osobe da objasni značaj i efekte promjene članovima organizacije, obrazloži nužnost promjene, navede što se od njih očekuje tijekom promjena, te na taj način doprinese boljem razumijevanju promjene i spremnosti da u njoj sudjeluju. Aktivnosti pomaganja treba uskladiti s oblikom ponašanja onih koji ne prihvaćaju promjene ili pružaju otpor. Osobe koje pružaju nesvjestan i prikriven otpor treba educirati, a one koji svjesno pružaju otpor treba uključiti u rasprave u kojima će se otkriti uzroci i izvori njihovog otpora. U konačnici, nastoji se postići otvorenost za promjene, koja se ogleda u sposobnosti osobe da promjene shvati kao situacije učenja i da se sukladno tome ponaša. Izazov za organizaciju je pronaći prave ljude koji mogu kreirati atmosferu spremnosti za promjene.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.



Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomaže drugima razumjeti promjene i zašto su te promjene uvedene</li> <li>– motivira i potiče zaposlene na aktivno sudjelovanje u procesima operativnih promjena</li> <li>– pomaže pojedincima i skupinama u upravljanju anksioznošću povezanom sa značajnim promjenama</li> <li>– prepoznaje i potiče potencijal drugih za promjene</li> <li>– provodi ili podržava različite aktivnosti upravljanja promjenama (npr. komunikacija, obuka, razvoj tima)</li> <li>– ohrabruje suradnike da zajedno iznalaze nova rješenja i primjenjuju ih u radu</li> <li>– uvijek vidi prilike u promjenama i to prenosi na svoje kolege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne pokazuje razumijevanje za otpor drugih prema promjenama</li> <li>– nađe uvijek izgovor, samo da ne pruži pomoć kolegama u nepredviđenim, novim situacijama</li> <li>– vlastiti stres uslijed straha od neizvjesnosti prenosi na ljude oko sebe</li> <li>– ignorira utjecaj promjena na organizacijsku klimu</li> <li>– svojim ponašanjem nastoji uvjeriti kolege kako su promjene rizične, nepotrebne, skupe i neopravdane</li> </ul>

Tablica 2.16. Pokazatelji ponašanja, kompetencija pomaganja drugima u prihvaćanju promjena (Izvor: izrada autora)

Na razini potrebnih sposobnosti pomaganja drugima u prihvaćanju promjena najviše utječu karakteristike radnog mjesta i specifičnosti poslovnog okruženja. Činjenica je da su promjene većeg ili manjeg intenziteta svuda prisutne, pa tako i u državnoj službi. Stoga se od svih državnih službenika očekuje da su sposobni ne samo prihvatiti i provesti promjene nego i pružiti pomoć drugima (svojim kolegama) da shvate nužnost promjena i sudjeluju u njima.

niska	srednja	visoka
Iako razumije i prihvaća nužnost promjena, često se dogodi da ne pomaže drugima prihvatiti promjene. Kao obrazloženje navodi nedostatak vremena, druge prioritete na poslu i sl.	Pružila pomoć kolegama u prihvaćanju promjena u mjeri u kojoj to smatra svojim zadatkom ili odskočnom daskom u karijeri. Smatra vlastito ponašanje i odnos prema promjenama već jednom vrstom pomoći.	Nesebično pružila pomoć i uvijek nalazi vremena drugima objasniti pozitivne efekte promjena. Djeluje inspirativno, tako da i osobe s negativnim stavom prema promjeni na kraju je prihvate i podrže.

Tablica 2.17. Razine kompetencije pomaganja drugima u prihvaćanju promjena (Izvor: izrada autora)

Sposobnost pokretanja promjena i pomaganje drugima u prihvaćanju promjena i poboljšanja predstavlja pogled na posao, pristup poslu zaposlenika. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li u kojoj mjeri izražena ova kompetencija.

Izjava	Odgovor znači:
„Nema potrebe trošiti energiju i vrijeme na te aktivnosti koje nikome neće koristiti. Samo su trošak.“	Osoba djeluje aktivno protiv promjene, uvjerava i druge da je ne prihvate.
„Mi taj softver trebamo implementirati, bit će nam svima lakše raditi.“	Naglašavajući pozitivne efekte, možemo pomoći drugima prihvatiti promjenu.
„Rado ću ti pomoći naučiti raditi u ovom programu. Pruža toliko mogućnosti, uz istovremenu uštedu vremena. Možeš ti to, stvarno nije teško.“	U ovom slučaju osoba ne samo da ističe pozitivne efekte promjene nego pokazuje spremnost pomoći i ohrabriti kolegu na poslu.

Tablica 2.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji pomaganja drugima u prihvaćanju promjena (Izvor: izrada autora)

### 1.5.7. Preporuke za razvoj kompetencije inicijativa, promjene, rješavanje problema

Inicijativa, promjene, rješavanje problema nije urođena sposobnost, tako da se s vremenom može unaprijediti. Ovom je kompetencijom obuhvaćeno ukupno šest potkompetencija, koje su međusobno povezane i poseban je izazov napraviti između njih jasno razgraničenje. Ipak, specifičnosti svake kompetencije određuju u značajnoj mjeri i načine njihovog usavršavanja, pored uobičajenih, standardnih metoda kao što su:

- iskustveno učenje
- formalni treninzi i edukacija
- studije slučaja i simulacije
- učenje s drugima i uz potporu drugih (rukovoditelja i kolega na poslu).

Pored navedenog, pojedinac može pokazati i istovremeno poboljšati sposobnost poduzimanja inicijative predlaganjem projekata, predstavljanjem ideja i novih mogućnosti izvan svakodnevnih zadataka, dobrovoljnim radom i volontiranjem. Također je nužno trenirati specifične vještine važne za osobnu inicijativu, tj. naučiti dobro upravljati vlastitim emocijama, jačati samopouzdanje i primjenjivati asertivni stil komunikacije i ponašanja. Značajnu ulogu ima i rukovoditelj, od kojeg se očekuje razvijanje dobre klime koja podržava i potiče inicijativnost, te ohrabivanje zaposlenika za poduzimanje inicijative.

Sposobnost inovativnog promišljanja, kreiranja i predlaganja novih ideja, projekata u okviru radnog mjesta i u neposrednom poslovnom okruženju državni službenici mogu unaprijediti poduzimanjem različitih aktivnosti i uz značajnu potporu neposrednih rukovoditelja. Pored upornosti, istrajnosti i znatiželje, kao karakternih crta ličnosti, pojedinac treba osnažiti istraživački i poduzetnički duh, sudjelovati u inovacijskim izazovima, *brainstorming* raspravama i studijama slučaja. Također, trebaju poboljšavati svoje vještine komuniciranja i prezentacijske vještine i sposobnosti uvjeravanja kako bi „prodali“ ideju drugima i dobili potporu za njen razvoj.

Razvoju kreativnosti posebno doprinosi proces rješavanja nedovoljno strukturiranih, otvorenih problema, kojima se može pristupiti na mnoštvo načina. Za dobivanje što više rješenja treba postavljati pitanja „što ako“ i „zašto ne“ u *brainstorming* raspravama. Bitno je raditi na kontroli emocija i jačanju

kreativnog samopouzdanja, kao načina razmišljanja koji potiče ljude na rizike na temelju vjerovanja u vlastitu sposobnost stvaranja nečeg novog i jedinstvenog.

Rješavanje problema nije jednostavno jer se događaju nepredviđene okolnosti. Bitno je ne odustajati jer pored zadovoljstva vezanog za uspješno rješenje problema za budućnost je posebno korisno stečeno iskustvo. Kontinuiranim učenjem, primjenom kombinacije metoda i pristupa osoba će biti u stanju uspješno (i timski) rješavati složene probleme.

Za razvoj sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova, kao i za svaku „meku vještinu“ potrebno je uraditi samoanalizu, tj. utvrditi vlastite deficite i snage. Analiza postojećeg stanja predstavlja polaznu točku za definiranje ciljeva i koraka razvoja (poboljšanja) tzv. mekih vještina. Tako je za uspješno rješavanje teških i složenih izazova potrebno, između ostalog, posjedovati sposobnosti:

- analitičkog promišljanja
- sagledavanja problema iz različitih kutova
- timskog rada
- komunikacije s različitim tipovima ličnosti
- sinteze
- kreativnosti te
- spremnost i sposobnost preuzimanja odgovornosti za poslovni rezultat izabranog rješenja.

Očito je da se primjenom različitih metoda i tehnika s ciljem razvoja sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova postižu sinergijski efekti.

Pomaganje drugima u prihvaćanju promjena u prvom redu ovisi o komunikativnim vještinama i sposobnostima osobe, kao i o sposobnosti uvjeravanja. Pravovremena, otvorena komunikacija koju karakterizira dijalog i slušanje doprinosi pokretanju inicijative i prihvaćanju promjena od strane drugih osoba u organizaciji. U okviru programa razvoja najveći značaj se pridaje spoznaji o emocionalnom aspektu promjene i radu na prevladavanju kako osobnih tako i strahova drugih osoba.

## 1.6. Timski rad

*„Naći se zajedno je početak, ostati zajedno je napredak, raditi zajedno je uspjeh.“*

**Henry Ford**

Pod kompetencijom timski rad podrazumijeva se sposobnost osobe (pojedince) da radi u timovima i skupinama, da surađuje s članovima tima i doprinese postizanju zajedničkih ciljeva. Sve složeniji uvjeti poslovanja i sve složeniji zadatci današnjice doprinijeli su aktualnosti timskog rada. Iskustva potvrđuju da ovakav oblik rada vodi većoj produktivnosti, boljem korištenju resursa, kvalitetnijim odlukama, većoj inovativnosti i sl. Pored toga, timski rad se smatra najboljim sredstvom za potporu sveobuhvatnim promjenama, potrebnim za postizanje vrhunskih uspjeha organizacije. Međutim, pogrešno postavljene timove mogu biti čak i skupi i biti smetnja ukupnim aktivnostima organizacije.

Iako se u praksi veoma često koriste kao sinonimi, ipak postoji bitna razlika između pojma skupine i tima. Za razliku od skupine, članovi tima su se u potpunosti opredijelili za zajednički cilj, uzajamno su odgovorni jedni drugima, te imaju međusobno poštovanje i povjerenje. Posebno važna karakteristika tima je njegova kultura koja se temelji na dobrim međuljudskim odnosima, kao i osjećaju pripadnosti ili „MI osjećaju“. Članovi tima formiraju kulturu u kojoj će biti spremni na kompromise i suradnju u postizanju zajedničkog cilja.

Ovom je kompetencijom u Okviru kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine obuhvaćeno ukupno pet potkompetencija, koje su u nastavku detaljno razrađene. To su:

- izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama
- poticanje timskog rada
- pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija
- uvažavanje drugačijih gledišta i prihvaćanje različitosti te
- sposobnost timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan državne službe).

### 1.6.1. Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama

Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama predstavlja sposobnost uspješne suradnje s drugima, odnosno sposobnost uspostave i održavanja konstruktivnih međuljudskih odnosa utemeljenih na suradnji, prihvaćanju i poštovanju drugih. Opisuje spremnost i sposobnost osobe za produktivnu i ciljno orijentiranu suradnju s kolegama u timu. Efektivna i učinkovita suradnja u timu je izazov, jer je riječ o skupini različitih pojedinaca s različitim stručnim znanjima, vještinama i sposobnostima, kao i tipovima ličnosti. Uspješan tim treba „različite igrače“, tj. treba biti komplementaran jer gdje dva čovjeka imaju ista znanja, vještine i isti način razmišljanja, onda je jedan višak. Upravo zbog tih različitosti mogu se javiti konflikti u timskom radu, koji se smatraju poželjnim zbog potrebe različitog mišljenja. Kroz uzajamno poštovanje i kroz učenje jednih od drugih u timu konflikti postaju konstruktivni i kao takvi znače progres i kreativnost u timskom radu. U tom slučaju tim razvija sinergiju, tj. članovi tima zajedno postižu mnogo više nego ako bi radili pojedinačno.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– svoj stil rada i način razmišljanja prilagođava aktivnostima tima radi postizanja planiranih zajedničkih ciljeva</li> <li>– uvažava i poštuje mišljenje kolega u timu i doprinosi izgradnji timskog duha</li> <li>– otvoreno i iskreno iznosi svoja mišljenja i stavove</li> <li>– preispituje postojeći način rada i predlaže nove ideje ili rješenja u okvirima svoje odgovornosti</li> <li>– prihvaća i daje konstruktivnu kritiku bez podizanja tenzija u timu</li> <li>– na mišljenje i ponašanje drugih utječe snagom argumenata</li> <li>– pokazuje spremnost za promjenu mišljenja kada se suoči s utemeljenim argumentima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ignorira i/ili kritički se odnosi prema mišljenjima kolega u timu</li> <li>– stalno se uspoređuje s drugima, nastoji definirati svoje područje kontrole što izaziva izvjesnu napetost i grupne tenzije</li> <li>– ne pokazuje interes za suradnjom, preferira individualni pristup poslu</li> <li>– preuranjeno donosi zaključke, a da ne sasluša ideje i prijedloge drugih članova tima</li> <li>– kao argument često koristi „povišen ton“ ili napušta sastanak tima</li> <li>– nije u stanju dati niti prihvatiti konstruktivnu kritiku</li> <li>– ne uvažava mišljenja i stavove kolega u timu</li> </ul>

Tablica 3.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija izgradnje konstruktivnih radnih odnosa s kolegama (Izvor: izrada autora)

Rijetka su radna mjesta gdje se za uspješno izvršavanje radnih zadataka ne zahtijeva određena razina sposobnosti izgradnje konstruktivnih radnih odnosa s kolegama. Za složene radne zadatke praćene čestim promjenama i iznenađenjima potrebne su visoke sposobnosti izgradnje konstruktivnih radnih odnosa s kolegama, dok je kod izrazito strukturiranih zadataka dovoljno razumijevanje i uvažavanje različitih mišljenja i stavova kolega na poslu.

niska	srednja	visoka
Pokušava surađivati s kolegama u timu, jer priroda posla zahtijeva timski rad. Prihvaća mišljenje većine. Ne traži niti predlaže učinkovitije načine za obavljanje poslova, jer nerado prihvaća kritiku.	Prihvaća suradnju s kolegama u timu i preuzima odgovornost za svoj dio posla, koji samostalno obavlja. Pokazuje zadovoljstvo ulogom u timu i nastoji je zadržati. Povremeno predlaže rješenja, pažljivo sluša druge i sudjeluje u konstruktivnim razgovorima.	Inspirativno djeluje na članove tima da primijene komplementarna znanja i vještine s ciljem izvršavanja složenih poslova. Uvažava drugačija mišljenja i svojim ponašanjem doprinosi izgradnji klime međusobnog poštovanja i povjerenja, te jačanju timskog duha.

Tablica 3.2. Razine kompetencije izgradnje konstruktivnih radnih odnosa s kolegama (Izvor: izrada autora)

Sposobnost izgradnje konstruktivnih radnih odnosa može se prepoznati iz svakodnevnih izjava državnih službenika, načina njihovog međusobnog ophođenja prilikom sudjelovanja na sastancima i/ili tijekom izvršavanja različitih radnih zadataka i aktivnosti.

Izjava	Odgovor znači:
„Naučili smo komunicirati otvoreno i na odgovarajući način. To je nedostajalo na početku i sada primjećujemo razliku. Uzajamno uvažavanje u procesu razvoja tima je s vremenom poraslo. To je bio sjajan osjećaj.“	Izgradnja uspješnog tima je složen proces, posebno imajući u vidu kako tim treba „različite igrače“, tj. treba biti komplementaran, sastavljen od različitih tipova ličnosti. Stoga se razvoju tima treba posvetiti značajna pažnja.
„Iako se često ne slažem s mišljenjima kolega u timu, svoje mišljenje ne iznosim. Ne želim se eksponirati i sutra imati protivnika za svoju ideju. Inače, primjetna je atmosfera nezamjeranja u timu.“	Ova osoba nije dobar timski igrač. Očuvanje dobrih međuljudskih odnosa po svaku cijenu neće doprinijeti kreativnosti i uspjehu tima. Riječ je o kratkoročnoj orijentaciji, koja nema perspektivu.
„Svaki utorak ujutro u 8:15 imali smo sastanak tima. Nakon što jedan od članova tima predstavi svoju ideju, slijedila je oštra i nemilosrdna rasprava. Osnovno pravilo je bilo da svatko ima pravo i dužnost ideju napadati najoštrije i najbrutalnije što može. Svaki član tima, i onaj najmlađi i onaj najstariji, imao je pravo <i>pucati iz svih topova</i> , gaziti po ideji, odnosno prijedlogu. Argumentima se nastojala srušiti, odnosno obraniti ideja. Na kraju, dolazili smo do zaključka da su ove rasprave izuzetno korisne i da je to najbolji način za testiranje ideje.“	Tim će biti uspješan ukoliko je sastavljen od ljudi koji posjeduju različita znanja i vještine, koji se međusobno poštuju i uvažavaju. Između članova tima dolazi do konstruktivnog konflikta, koji za rezultat ima kreativna rješenja. Otvorena komunikacija, slušanje i uvažavanje tuđih mišljenja je nužno ako želimo izbjeći greške i pogrešne odluke.

Tablica 3.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji izgradnje konstruktivnih radnih odnosa s kolegama (Izvor: izrada autora)

## 1.6.2. Poticanje timskog rada

Sposobnost poticanja timskog rada ogleda se u pokretanju i podržavanju suradnje i predanosti radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata. Zapravo, riječ je o kombinaciji više različitih sposobnosti i pozitivnih karakteristika u ponašanju pojedinca (člana tima), kao što su veća posvećenost i predanost poslu, entuzijazam u postizanju ciljeva tima, potiskivanje ega u korist cjeline i osjećaj kolektivne odgovornosti. Takvo ponašanje zaposlenih i odnos prema poslu doprinosi postizanju sinergijskih efekata u javnoj upravi.

Postavlja se pitanje kako motivirati zaposlene na veću predanost radu unutar timova u državnoj službi. Korisno je i važno da tim definira i dosljedno primjenjuje vlastita „pravila igre“, koja potiču razvoj „konstruktivnih“ grupnih normi i načela timskog rada. Time se jača međusobno povjerenje, ublažavaju konflikti, unapređuje komunikacija i interakcija, međusobna potpora i uvažavanje u timu, te poboljšava opća suradnja. Bitan poticaj za timski rad je i delegiranje ovlasti i odgovornosti članovima tima. Dodjeljivanjem odgovornijeg i složenijeg posla te više autonomije u radu, suradniku se istovremeno ukazuje kako je cijenjen član tima, s prepoznatim i priznatim potencijalima, što predstavlja dodatni poticaj za timski rad.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– potiče suradnju kao dominantan oblik interakcije i usmjerava pažnju k zajedničkom zadatku</li> <li>– timski rad shvaća kao temelj uspješnog poslovanja, razumije i prihvaća ciljeve tima</li> <li>– originalnim idejama doprinosi uspjehu tima tijekom <i>brainstorming</i> rasprava</li> <li>– proaktivno pruža potporu članovima tima, doprinosi dobroj radnoj atmosferi, uzajamnom povjerenju i poštovanju u timu</li> <li>– preuzima odgovornost za vlastite rezultate, ne tražeći izgovor u slučaju greške i prihvaća zajedničku odgovornost za donesene odluke</li> <li>– ohrabruje i potiče sve članove tima na utvrđivanje nužnih promjena radi ostvarenja boljih rezultata</li> <li>– inicira prijedloge, akcije, sastanke, komunikaciju i ne čeka da se „stvari dogode“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– timski rad smatra nametnutim načinom rada, gdje uvijek netko više „povuče“</li> <li>– zadržava važne informacije za sebe, ne dijeli ih niti pomaže kolegama u timu razviti vještine i kompetencije</li> <li>– izostankom inicijative i konstruktivnih prijedloga ne doprinosi postizanju ciljeva i uspjehu tima</li> <li>– svojim ponašanjem i stavovima doprinosi nezadovoljstvu članova tima i konfliktima</li> <li>– često koristi spremnost drugih na pomoć i „kiti“ se tuđim perjem</li> <li>– ne smatra sebe odgovornim za propuste u radu, odgovornost prebacuje na druge</li> <li>– precjenjuje svoju ulogu i doprinos uspjehu tima</li> </ul>

Tablica 3.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija poticanja timskog rada (Izvor: izrada autora)

Specifičnost postavljenih ciljeva i karakteristike radnih zadataka izravno utječu na razinu potrebnih i poželjnih sposobnosti za poticanje timskog rada. Primjera radi, neke ciljeve je moguće postići samo angažmanom više suradnika koji posjeduju različita, komplementarna znanja, vještine i sposobnosti dok uspješno izvršavanje jednostavnih, rutinskih poslova nije isključivo vezano niti zahtijeva timski pristup.

niska	srednja	visoka
Samo uz naredbe s viših razina uključuje se u rad tima, iako razumije efekte i doprinos timskog rada uspjehu organizacije. Prilično vremena troši na usporedbe svog i doprinosa pojedinih članova uspjehu tima.	Uključuje se u realizaciju konstruktivnih rješenja članova tima, te odgovorno pristupa realizaciji dodijeljenih zadataka. Povremeno pokazuje inicijativu i konstruktivne prijedloge za poboljšanje rada, kao i odnosa u timu.	Potiče timski rad, predlaže i pokreće promjene s ciljem što uspješnijeg rada tima, te motivira i ohrabruje kolege na predstavljanje originalnih ideja i iznošenje konstruktivnih kritika. Svojim ponašanjem doprinosi izgradnji i jačanju timskog duha.

Tablica 3.5. Razine kompetencije poticanja timskog rada (Izvor: izrada autora)

Iz izjava predstavljenih u narednoj tablici, a koje često čujemo u poslovnoj praksi, možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena sposobnost poticanja suradnje i predanosti radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata.

Izjava	Odgovor znači:
„Sve konce nastoji držati u svojim rukama, ne sluša što kolege pričaju i po svaku cijenu nastoji nametnuti svoje mišljenje, koje smatra jedino ispravnim. Često čujemo: <i>Moja ideja je bila najbolja... uradit ćemo tako, zato što ja tako kažem...</i> “	Osoba nije timski igrač, ne razmatra niti uvažava mišljenja i prijedloge drugih članova tima. Ovakvim ponašanjem se ne potiče timski rad. Preporučuje se intenzivna obuka i teambuilding.
„Mnogo bolje mogu pomoći svojim mladim suradnicima ako ih prethodno pitam za stavove. Zbog toga uvijek pitam više nego što govorim. Ako pažljivo slušam i pokušam razumjeti cjelokupnu situaciju, mogu dati puno bolje preporuke.“	Podržavajući stil vođenja i izražene komunikativne vještine rukovoditelja pozitivno utječu na razvoj članova tima, njihovu veću posvećenost poslu i međuljudske odnose.
„Dobro jutro, drage kolegice i kolege. Ovo je prvi put da ja vodim ovu radionicu u našem timu i stoga imam malu tremu. Ako napravim neku grešku, nadam se vašoj potpori i molim vas da mi odmah kažete ako se nešto ne bude odvijalo sukladno vašim očekivanjima. Predlažem da svatko iznese svoje mišljenje i prijedloge. Hvala što ste mi olakšali ovo vođenje radionice. Smatram kako smo postigli dobar rezultat.“	U timu vidimo jasnu i transparentnu komunikaciju, međusobno poštovanje i povjerenje. Potiču se i uvažavaju prijedlozi i mišljenja svih članova tima.

Tablica 3.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji poticanja timskog rada (Izvor: izrada autora)

### 1.6.3. Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija

Sposobnost rješavanja konfliktnih situacija ogleda se u pomoći drugima da razriješe složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte, te spriječe njihovo eskaliranje. Nesuglasice, sukobi ili neslaganja, npr. o ciljevima, raspodjeli sredstava, statusu, vrijednostima, percepciji itd., mogu se pojaviti na međuljudskoj ili organizacijskoj razini. Bitno je naglasiti kako konflikti nisu u osnovi negativni, tj. kako mogu imati i pozitivne efekte. Pozitivan, funkcionalan konflikt je onaj koji omogućava promjene, rješavanje problema u korist svih uključenih, tj. postizanjem *win-win* situacije i podržava ciljeve organizacije. Konflikt koji sprečava organizaciju u postizanju ciljeva je destruktivan, nefunkcionalan. Iz tog razloga, konflikte treba rješavati, a ne ignorirati.

S ciljem pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija nužno je prepoznati sukobljene interese, upoznati se s uzrocima i različitim mišljenjima sukobljenih strana, te ne nastojati po svaku cijenu brzo postići dogovor samo kako bi se uspostavila harmonija u međuljudskim odnosima. Strane u konfliktu bi trebale pokazati spremnost za rješavanje vodeći konstruktivan dijalog, koji će doprinijeti međusobnom razumijevanju i obostrano prihvatljivom rješenju. Upravo se kao temeljne pretpostavke uspješnog rješavanja konfliktnih situacija navode poštovanje sugovornika, promišljeno djelovanje i konstruktivno ponašanje. Važna komponenta sposobnosti rješavanja konflikata je sposobnost uvjeravanja, tj. sposobnost jasnog i utemeljenog iznošenja vlastitih stavova te prenošenje osjećaja trećim stranama da su do rješenja došli vlastitim stavovima, mišljenjima.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.



Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– potiče i ohrabruje suradnike da zajedno, kao tim, pronađu rješenja i postignu konsenzus</li> <li>– stimulira kolege u timu na samostalno razmišljanje i promatranje problema iz različitih kutova</li> <li>– pri rješavanju konfliktnih situacija fokus stavlja na traženje rješenja, ne na „krivca“</li> <li>– kada prepozna grešku, upućuje kritiku na konstruktivan i objektivan način</li> <li>– nepristrano ispituje interese sukobljenih strana, uvjerljivim djelovanjem otklanja otpor i blokade</li> <li>– rješava sukobe tako da se povećava osobna odgovornost sukobljenih strana i otvorena komunikacija</li> <li>– izražava svoje mišljenje ne izazivajući konflikte, a konfliktnu situaciju rješava argumentima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povlači se čim se pojavi konflikt, izbjegava konfliktnu situaciju</li> <li>– često se zauzima za stavove i zastupa interese jedne sukobljene strane</li> <li>– ne pokazuje spremnost na kompromis, ne pravi korak prema drugoj strani u konfliktu</li> <li>– površno pristupa traženju uzroka ili izvora sukoba, prije svega nastoji „zataškati“ situaciju</li> <li>– teško se nosi s napetim međuljudskim odnosima i stresom</li> </ul>

Tablica 3.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija (Izvor: izrada autora)

Hoće li neki konflikt djelovati pozitivno ili negativno na ostvarivanje ciljeva nekog odjela ili organizacije, ovisi o sposobnosti rješavanja konfliktnih situacija. Činjenica je da je sukob neizbježan i da ne postoji idealan način rješavanja sukoba. Ovisno o situaciji, bit će potrebna niža, srednja ili viša razina kompetencije pružanja pomoći u rješavanju konflikata.

niska	srednja	visoka
Razumije interese i očekivanja sukobljenih strana u konfliktu, pokušava doprinijeti otvorenoj komunikaciji i približavanju njihovih stavova. Međutim, često nedostaje argumenata i/ili istrajnosti jer se teško nosi sa stresom i napetošću.	Uključuje se u konstruktivne rasprave s ciljem identificiranja uzroka problema i pronalaska najboljeg rješenja. Tom prilikom nastoji što objektivnije ukazati na greške i propuste svih osoba uključenih u konflikt.	Proaktivno djeluje u rješavanju konfliktnih situacija, inspirira i podržava članove tima kao sukobljene strane da otvoreno komuniciraju, analiziraju problem iz različitih kutova i predlože najbolje ( <i>win-win</i> ) rješenje. Preuzima ulogu posrednika u konfliktnim situacijama, argumentirano i uvjerljivo potiče i vodi rasprave.

Tablica 3.8. Razine kompetencije pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija (Izvor: izrada autora)

Reakcije i komentari na ponašanje zaposlenog (člana tima) u konfliktnim situacijama odslikavaju stav i mišljenje konkretne osobe prema konfliktima, te njene kompetencije za pružanje pomoći sukobljenim stranama u pronalaženju obostrano prihvatljivog rješenja.

Izjava	Odgovor znači:
„Zašto ste toliko ljuti i djelujete nezadovoljno? Možete li nam objasniti uzroke Vašeg nezadovoljstva?“	Ovakvim ponašanjem osoba pokušava razumjeti postupke članova tima, kako bi mogla nepristrano posredovati između sukobljenih strana
„Identificirali smo prilično različite stavove i mišljenja, a sada ćemo vidjeti što nam je zajedničko. Gdje ne postoje odstupanja? Što mislite o stavovima drugih, koliko su prihvatljivi i korisni za postizanje ciljeva tima?“	U ovom slučaju ciljevi tima su iznad ciljeva pojedinaca. Poticanjem otvorenog razgovora mogu se identificirati simptomi mogućih sukoba, te preventivno djelovati i uvažavanjem različitih stavova i mišljenja.
„Ne bavimo se konfliktima u timu, za takve stvari nemamo vremena. Jedva stizemo završiti dodijeljene nam zadatke. Na kraju se ipak sve nekako posloži.“	Ignoriranje i izbjegavanje konflikata može imati samo kratkoročnu vrijednost. Dugoročno promatrano, sukob će „izbiti“ na površinu, odnosno eskalirati.
„Tko nije za mene, protiv mene je.“	Odbacivanje neutralnosti, uvjerenje da nepristran stav nije moguć neće dovesti do rješenja problema, ali će utjecati na pogoršanje međuljudskih odnosa stvaranjem tabora u timu.

Tablica 3.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija (Izvor: izrada autora)

#### 1.6.4. Uvažavanje drugačijih gledišta i prihvaćanje različitosti

Karakteristike suvremenog načina života doprinose da se, kako u poslovnom tako i u privatnom okruženju, sve više susrećemo s različitostima. U prošlosti, različitosti nisu bile tako široko postavljene, već su se odnosile na rasu, spol, godine, životni stil i invaliditet zaposlenika. Te različitosti su odmah vidljive, a dio njih je određen i po samom rođenju osobe. Danas, inkluzivni model različitosti obuhvaća sve načine na koje se ljudi razlikuju, a koji se mogu steći ili promijeniti tijekom života. Inkluzivni model obuhvaća različitosti koje se odnose na: rasu, spol, godine, životni stil, kompetencije, dohotke, roditeljstvo, jezike, poslovni stil, vojno iskustvo, radno mjesto, nacionalnost, ličnost, fizičke i mentalne sposobnosti. Značajnu ulogu u prihvaćanju različitosti imaju rukovoditelji (menadžeri). Zadatak svakog menadžera treba biti kreiranje radnog okruženja u kojem se poštuju različita gledišta i prihvaćaju različitosti, gdje se svi zaposleni osjećaju prihvaćeno i kao članovi tima u kojem njihovi talenti dolaze do izražaja.

Kada govorimo isključivo o timskom radu, bitno je naglasiti kako uspjeh tima počiva na različitostima. Tim treba biti komplementaran, tj. sastavljen od „različitih igrača“, različitih tipova ličnosti koji drugačije razmišljaju, ali se uvažavaju i međusobno poštuju. Samo takvim pristupom moguće je izgraditi atmosferu učenja jednih od drugih, prijenos znanja i ostvarivanje definiranih ciljeva. Rezultati istraživanja također potvrđuju kako uspjeh, bilo u timu ili općenito promatrano, u poslovnom i privatnom životu počiva na sposobnostima uvažavanja, poštovanja drugačijih gledišta i prihvaćanju različitosti.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– promiče načela zajednice i poštuje politiku raznolikosti i nediskriminacije</li> <li>– pokazuje ponašanje koje uključuje pravičnost, poštovanje, inkluzivnost, empatiju, integritet i etičko ponašanje</li> <li>– njeguje klimu i kulturu u kojoj je svaka osoba prihvaćena i ima priliku razvijati se</li> <li>– prakticira ponašanja koja promiču različitost, sukladno zakonima, propisima, politikama organizacije i načelima zajednice</li> <li>– svakodnevnim aktivnostima razvija odnos suradnje i povjerenja s različitim ljudima i promiče ravnopravnost unutar tima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– izbjegava interakciju s ljudima koji su drugačiji, koji se razlikuju</li> <li>– smatra da je superioran kao pripadnik skupine ili kulture u odnosu na druge</li> <li>– ne pokazuje razumijevanje niti spremnost za suradnju s različitim, drugačijim ljudima</li> <li>– suzdržano uključuje ili prihvaća nove ljude u tim</li> <li>– ne pokazuje interes za različite stavove i mišljenja</li> <li>– ne pokazuje inkluzivnost; ne prepoznaje vrijednost razlika</li> </ul>

Tablica 3.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija uvažavanja drugačijih gledišta i prihvaćanja različitosti (Izvor: izrada autora)

Niti jedno radno mjesto kao ni radni zadatak ne može se promatrati potpuno izolirano, izvan okvira radne sredine. Razni vidovi i intenziteti suradnje su nužni, neizostavni, što izravno utječe i na razinu potrebnih (poželjnih) kompetencija uvažavanja drugačijih gledišta i prihvaćanja različitosti.

niska	srednja	visoka
Shvaća i poštuje različitosti u radnom okruženju i šire. Pokušava razumjeti drugačije načine razmišljanja i pristupe poslu.	Suraduje s različitim tipovima ličnosti i uvažava njihova mišljenja i stavove. Često preispituje svoje stavove i pokazuje spremnost na učenje od drugih. Poštuje politiku raznolikosti i nediskriminacije.	Potiče i promiče različitosti, naglašavajući njihove pozitivne učinke. Proaktivno djeluje na izgradnju i jačanju inkluzivne organizacijske kulture, razbijanju mitova i stereotipa o pripadnicima različitih skupina.

Tablica 3.11. Razine kompetencije uvažavanja drugačijih gledišta i prihvaćanja različitosti (Izvor: izrada autora)

Koju razinu sposobnosti uvažavanja drugačijih gledišta i prihvaćanja različitosti posjeduju pojedinci i/ili skupine (radni timovi), može se prepoznati iz iznesenih stavova, mišljenja, razgovora, ponašanja i donesenih odluka posebno iz oblasti upravljanja ljudskim potencijalima.

Izjava	Odgovor znači:
„Što su mislili kada su postavili ženu na ovo radno mjesto? Mala je vjerojatnoća da će opstati, a još manja da će biti uspješna rukovoditeljica.“	U pitanju je rodni stereotip – o ženama na rukovodećim mjestima.
„Takav stil komuniciranja odgovara samo ljudima koji dolaze iz te sredine. Drugo se ništa i nije moglo očekivati, osim arogantnog nastupa.“	U ovom slučaju je riječ o predrasudama prema ljudima koji dolaze iz drugih sredina.
„Još je neiskusana, <i>nema utakmica u nogama</i> , prebrzo napreduje. Kako mi on može biti rukovoditelj, kada sam duplo stariji?“	Možemo zaključiti da je prisutno nepovjerenje prema sposobnostima mladih suradnika, kao i pogrešni kriteriji za napredovanje. Dob nije bitna, nego kompetencije.
„Interesantno promišljanje. Svaka čast i hvala puno. Do sada nismo uzeli taj čimbenik u razmatranje. Sigurno će doprinijeti boljem definiranju ciljeva tima.“	Riječ je o uvažavanju i poticanju različitih mišljenja i iznošenju stavova. Takvim pristupom postavljaju se temelji zadovoljstvu suradnika i uspješnom poslovanju.

Tablica 3.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji uvažavanja drugačijih gledišta i prihvatanja različitosti (Izvor: izrada autora)

### 1.6.5. Sposobnost timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan tijela državne službe)

50

Timski rad u javnoj upravi često izlazi izvan okvira organizacijske jedinice, bez obzira surađuju li različiti timovi ili je tim sastavljen od suradnika iz različitih organizacijskih jedinica. Uspjeh ovog vida suradnje ovisi o sposobnosti angažiranih suradnika da grade i održavaju konstruktivne i produktivne odnose s drugim timovima i njihovim članovima.

Surađivati u timu s ljudima različitih vještina, sposobnosti i različitih karaktera ličnosti uvijek je izazov. Međutim, dodatni izazov je surađivati sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica, jer je u tom slučaju teže postići spremnost ljudi da dijele mišljenje, ideje i znanje, kao i razumijevanje i prihvaćanje drugačijih ponašanja i pristupa poslu. Najčešći problem suradnje u tzv. interfunkcionalnim timovima i između njih jeste postojanje različitih prioriteta i standarda uspješnosti. Pored toga, postoje i skrivene opasnosti tzv. organizacijskih silosa. Ovim pojmom opisuje se izolacija koja se događa kada zaposlenici, skupine zaposlenika ili čitavi odjeli unutar organizacije ne žele ili nemaju odgovarajuća sredstva za međusobnu razmjenu informacija ili znanja. Timovi koji funkcioniraju na načelu silosa preferiraju vlastite ciljeve i rade izolirano od ostatka organizacije, tako da umjesto očekivanih rezultata i doprinosa uspjehu organizacije stvaraju probleme za sve interesne skupine (zaposlene, rukovoditelje, korisnike usluga i poslovne partnere).

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– potiče i podržava suradnju s drugim timovima u svrhu postizanja postavljenih ciljeva</li> <li>– učinkovito koordinira aktivnosti sa suradnicima iz drugih organizacijskih jedinica</li> <li>– doprinosi komuniciranju i usuglašavanju različitih prioriteta i standarda uspješnosti</li> <li>– bezrezervno razmjenjuje informacije, znanje i iskustvo sa zaposlenima izvan svoje organizacijske jedinice</li> <li>– pokušava pronaći kompromise koji su pragmatični i izvodivi</li> <li>– izražava svoje mišljenje ne izazivajući konflikte, a konfliktne situacije rješava argumentima</li> <li>– snagom argumenata utječe na mišljenje i ponašanje drugih, istovremeno poštuje i uvažava mišljenja drugih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– svojim stavovima i komentarima otežava timski rad i suradnju sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica</li> <li>– angažman u timu vidi samo kao odskočnu dasku u karijeri, pri čemu precjenjuje svoj doprinos uspjehu tima</li> <li>– govori jezikom svoga tima, nerado komunicira sa zaposlenima iz drugih organizacijskih jedinica</li> <li>– ne uvažava mišljenja i stavove članova tima koji dolaze iz drugih organizacijskih jedinica</li> <li>– često kritizira opravdanost suradnje između različitih timova, naglašavajući veće troškove i vrijeme potrebno za koordinaciju aktivnosti, vođenje rasprava i/ili donošenje odluka</li> </ul>

Tablica 3.13. Pokazatelji ponašanja, sposobnost timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (Izvor: izrada autora)

Karakteristike radnog mjesta, kao i organizacijske jedinice kojoj pripada izravno utječu na razinu potrebnih i poželjnih sposobnosti timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan tijela državne službe). Neke aktivnosti je nemoguće uopće provesti bez aktivnog sudjelovanja zaposlenih iz različitih organizacijskih jedinica. U tom slučaju suradnici moraju biti sposobni uspostavljati i održavati konstruktivne i produktivne odnose s drugim timovima i njihovim članovima.

niska	srednja	visoka
Pokušava surađivati s kolegama iz drugih organizacijskih jedinica, jer postavljeni ciljevi i pokrenuti projekti zahtijevaju takvu vrstu timskog rada. Poslu pristupa linijom manjeg otpora, nastoji „ne talasati“, te rijetko iznosi vlastito mišljenje ili prijedloge.	Prihvata suradnju s kolegama iz drugih organizacijskih jedinica, samostalno i odgovorno izvršava svoj dio posla. Pokazuje zadovoljstvo svojom ulogom u timu i nastoji je zadržati. Povremeno predlaže rješenja, pažljivo sluša druge i sudjeluje u konstruktivnim razgovorima.	Inspirativno djeluje na članove kako bi primijenili komplementarna znanja i vještine s ciljem izvršavanja složenih poslova. Potiče jasno definiranje prioriteta i transparentne standarde radne uspješnosti. Uvažava i poštuje mišljenja drugih, kontinuirano uči i nesebično dijeli vlastita znanja i iskustva.

Tablica 3.14. Razine sposobnosti timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (Izvor: izrada autora)

Koliko je neki suradnik sposoban da uspostavlja i uspješno održava suradnju sa zaposlenima iz drugih organizacionih jedinica, da li rado sarađuje ili to smatra nametnutom obavezom možemo zaključiti iz izjava prikazanih u narednoj tabeli.

Izjava	Odgovor znači:
„Voditeljica mi je rekla da sam predložen kao član projektnog tima ispred naše službe. Također je rekla kako ću detalje saznati od rukovoditelja projekta, na prvom sastanku projektnog tima. Prolazili su dani, tjedni do prvog sastanka koji je bio više informativnog tipa. Rukovoditelj projekta je naglasio da je privilegija sudjelovati i da imamo dovoljno vremena (šest mjeseci) za realizaciju. Neke sudionike je oslovljavao imenom, dok ja uopće nisam dobio ni priliku predstaviti se niti saznati što se od mene očekuje. Dugo je trebalo da saznam svoju ulogu u tom timu.“	U ovom slučaju vidimo manjkavo planiranje i organizaciju timskog rada. Očito je da je članstvo u timu dodijeljeno, ali je rukovoditelj projektnog tima ipak trebao na isti način tretirati sve članove. Preferiranje nekih osoba sigurno neće doprinijeti dobrim odnosima u timu. Organizaciju rada, operacionalizaciju aktivnosti ne treba ni komentirati – samo naglasiti kako vođa projekta treba obuku iz upravljanja projektima.
„Samo mi završavamo zadatke na vrijeme i poštujemo rokove. Oni iz drugih organizacijskih jedinica uvijek kasne, i u zadnji trenutak uz više napomena i urgencija pod izuzetnim stresom uspijemo završiti zadatak. Na zajedničkim sastancima ukazujemo na ovaj problem, uvijek dobijemo obećanje da se neće ponoviti. Ipak, ponavlja se...“	Primjetno je nezadovoljstvo, isticanje „mi“ i „oni“ u timu. Uzrok nezadovoljstva je različito ophođenje članova tima prema dodijeljenim zadacima i postavljenim rokovima. Očito treba poraditi na usuglašavanju prioriteta. Budući da dosadašnja komunikacija nije dala rezultat, potrebno je transparentnije definirati odgovornosti svih članova tima i sankcije za nepoštovanje preuzetih obveza.
„Bila mi je čast raditi s takvim osobama. Dok smo se sretali po hodnicima, nisam uopće imala predstavu o kakvim tipovima ljudi je riječ. Posebnu zaslugu treba pripisati vođi tima, koji je bez predrasuda koordinirao aktivnosti, poticao nas na iznošenje mišljenja i konstruktivne rasprave. Znalo je biti prilično bučno, djelovalo je i da se svađamo. Mi smo tako dolazili do najboljih rješenja. Jednostavno, učili smo jedni od drugih.“	Dobri međuljudski odnosi, atmosfera međusobnog poštovanja i povjerenja doprinosi zadovoljstvu članova tima, kreativnosti i uspjehu u konačnici. Značajna zasluga pripada vođi tima.

Tablica 3.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (Izvor: izrada autora)

### 1.6.6. Preporuke za razvoj kompetencije timskog rada

Sposobnost timskog rada znači kombinaciju više različitih sposobnosti i pozitivnih karakteristika u ponašanju pojedinca (člana tima). Jedan timski igrač treba:

- slušati i aktivno se uključivati u rasprave
- zastupati svoje vlastito mišljenje, ali i odstupati od vlastitog mišljenja
- procjenjivati i cijiniti sposobnosti drugih, kao i vlastite sposobnosti
- rješavati probleme
- održavati dogovor i identificirati se sa zadatkom
- konflikte rješavati konstruktivno.

Dobar timski rad je sposobnost koja se može naučiti. Prihvatanje novih načina ponašanja u timu zahtijeva vrijeme i redovan trening uz pretpostavku da članovi tima dobiju povratnu informaciju o svojim trenutnim timskim sposobnostima. Ova povratna informacija o timskom ponašanju može uslijediti u vidu osobnog razgovora ili kao sastanak tima.

Pored toga, treba preispitati i utvrditi vlastite sposobnosti timskog rada, procijeniti snage i slabosti, sklonosti prema određenim ponašanjima i jesu li takva ponašanja korisna za tim. Vlastitu procjenu bi bilo korisno usporediti s viđenjem kolega, članova tima. Ova usporedba vlastite slike o sebi i onoga kako vas drugi vide pomaže u pouzdanom pozicioniranju u timu.

Inače, sam rad u timu pruža mogućnost aktivnog poboljšanja vještina timskog rada. Preporučuje se fleksibilnost u pogledu preuzimanja različitih uloga u timu. Dakle, razvoj kompetencija za uspješan timski rad moguć je putem:

- iskustvenog učenja (radom u timu)
- učenja s drugima
- formalnih obuka i edukacija
- studija slučaja i simulacija, te posebno
- *teambuildinga*.

*Teambuilding* doprinosi povećanju kohezije tima organiziranim druženjem izvan poslovnih prostora. Boravak u novom, neobičnom i/ili zabavnom okruženju može imati izuzetno pozitivne efekte na rad tima. Odmak od uobičajenog radnog okruženja i radnog vremena omogućava razvijanje novih načina rada koji proizlaze iz razmjene mišljenja i iskustava izvan poslovnog okruženja.

## 1.7. Komunikacija

*„Način na koji komuniciramo sa drugima i sa samim sobom u konačnici određuje kvalitetu našeg života.“*  
**Tony Robbins, američki pisac, govornik i filantrop**

Komuniciranje s organizacijskog aspekta osigurava funkcioniranje organizacije, a time i ostvarenje njene misije. Kompetencija je opisana kao sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem, s rukovoditeljima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, točnog i pravovremenog prenošenja informacija značajnim pojedincima i skupinama.

Komunikacija u organizaciji predstavlja ukupan protok svih informacija, od svih, prema svima i o svim važnim pitanjima primjenom svih zakonitosti komuniciranja ovisno o području djelovanja organizacije, a odnosi se na rad, međusobnu koordinaciju, međusobne odnose i slično. Temeljna funkcija komunikacije unutar organizacije odnosi se na očuvanje zajedništva i izgradnju poticajnog radnog okruženja u kojem će zaposlenici biti spremni na suradnju i rad u skupinama i timovima, a sve u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Bez kvalitetne komunikacije nema ni uspješne organizacije. Središnju odgovornost u procesu razvijanja i održavanja sustava komunikacije ima rukovodstvo organizacije.

Ovom je kompetencijom u Okviru kompetencija obuhvaćeno ukupno šest potkompetencija, koje su u nastavku detaljno razrađene. To su:

- taktičnost
- jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija
- aktivno slušanje
- poticanje drugih na davanje povratnih informacija
- prilagodba stila komunikacije okruženju
- djelotvorno sudjelovanje na sastancima.

### 1.7.1. Taktičnost

Isaac Newton je jednom prilikom rekao: „Taktičnost je umjetnost da se iznese mišljenje, a pritom ne stvore neprijatelji.“ Još jedna izreka Winstona Churchilla dobro opisuje vještinu taktičnosti: „Taktičnost je sposobnost reći nekome da ide do vraga, na takav način da se raduje putovanju.“

Taktičnost je opisana kao strpljenje, dobro prosuđivanje u komunikaciji i učtivo ponašanje u svim oblicima interakcije. Drugim riječima, biti taktičan znači imati sposobnost jasno prenijeti svoju poruku, pritom biti osjetljiv na one oko sebe, i predstaviti svoje ideje na neuvredljiv način.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.



Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– održava objektivni, neutralan stav, pokazuje poštovanje prema potrebama i perspektivama sugovornika</li> <li>– razjašnjava pitanja, interese i ciljeve sugovornika, pomaže im vidjeti stvari iz svoje i tuđe perspektive</li> <li>– nastoji konstruktivno riješiti sukobe i nesuglasice, fokusira se na situaciju, probleme ili ponašanje, a ne na ljude</li> <li>– na pozitivan način rješava neugodne međuljudske situacije, otvara osjetljiva pitanja na načine koji omogućuju racionalnu i otvorenu raspravu</li> <li>– promišljeno intervenira u sukobima radi poboljšanja komunikacije, smanjenja napetosti i rješavanja problema, nastoji pronaći zajednički jezik i očuvati dobre odnose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reagira impulzivno, ne pokazuje interes prema potrebama i perspektivama sugovornika</li> <li>– u komunikaciji ne koristi argumente za svoje mišljenje i stavove</li> <li>– u komunikaciji koristi povišen ton i ljutnju</li> <li>– prekida sugovornike ne dopuštajući im izraziti njihova pitanja, stavove ili objašnjenja</li> <li>– kritizira sugovornike, a ne njihovo ponašanje ili aktivnost</li> </ul>

Tablica 4.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija taktičnosti (Izvor: izrada autora)

Vještina taktičnosti je komunikacijska vještina koja obuhvaća neke od potkompetencija navedenih u okviru kompetencije komunikacija. Taktičnost tako podrazumijeva i vještinu aktivnog slušanja, vještinu davanja povratne informacije i vještinu prilagodbe stila komunikacije okruženju.

niska	srednja	visoka
Razumije pojam i važnost taktičnosti i učtivog ponašanja u interakciji. Pokušava komunicirati s taktom u situacijama koje to prirodom posla i kodeksom ponašanja nalažu.	Samoinicijativno primjenjuje taktično i učtivo ponašanje u svakodnevnim poslovnim interakcijama.	S lakoćom, rutinski prosuđuje kontekst komunikacije i taktično i učtivo se ponaša u svim svakodnevnim poslovnim interakcijama.

Tablica 4.2. Razine kompetencije taktičnosti (Izvor: izrada autora)

Teško je izdvojiti neku od komunikacijskih potkompetencija kao prioritetnu za potrebe radnog mjesta. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija taktičnosti.

Izjava	Odgovor znači:
„Zaista me ne zanima ogovaranje našeg kolege, radije ne bih o tome razgovarao u uredu.“	Izjava predstavlja dobar primjer kako na učtiv način skrenuti razgovor s teme.
„Hvala vam što ste mislili na mene; nažalost, još uvijek završavam druga dva projekta koja ste mi dodijelili i zaista neću moći preuzeti dodatni posao. Rado ću pomoći na sličnom projektu u budućnosti.“	Izjava predstavlja dobar primjer kako učtivo odbiti poziv, odnosno prijedlog dodatnog posla ili angažmana.
„Ne razumiješ o čemu se radi!“	Izjava nije dobar primjer taktičnosti. U situacijama neslaganja s mišljenjem druge osobe primjerenije je napraviti stanku, pustiti drugu osobu da dovrši misao i reći kako predmet razgovora shvaćate na drugi način.

Tablica 4.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji taktičnosti (Izvor: izrada autora)

### 1.7.2. Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija

Ideja, koliko god velika bila, postaje beskorisna ako nije prenesena tako da je i drugi shvate i razumiju. Ideje, činjenice i instrukcije trebaju biti prenesene na jasan način i jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti. Najčešći izvor sukoba unutar organizacije je slaba ili nejasna komunikacija.

56

Ne postoji opći model poslovne komunikacije. Međutim, za primjenu primjerenog modela komunikacije u svrhu jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija treba razmisliti o tome što se komunikacijom želi postići, koje informacije drugi trebaju znati i kada ih trebaju saznati.

Svaka komunikacija koja je prvenstveno činjenična treba biti priopćena pismenim putem iz dva razloga; pisani zapis o činjenicama pomaže osigurati da se one ne izgube kada dođe vrijeme za donošenje odluka, a osim toga usmeno prenošenje činjenica velikim skupinama krajnje je neučinkovito. Nadalje, u današnjem poslovnom okruženju preopterećenom informacijama, poruku treba učiniti što jednostavnijom i lakšom za shvaćanje.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ideje, činjenice i instrukcije prenosi pravovremeno</li> <li>– komunikacija je jasna u strukturi i gramatički ispravna</li> <li>– održava otvoren i iskren dijalog sa suradnicima</li> <li>– učinkovito pravi razliku između „treba znati“ i „dobro je znati“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– izvješća i drugi dokumenti su loše napisani – nejasni, previše pojednostavljeni ili nepismeni</li> <li>– ne razmjenjuje informacije pravovremeno, stvarajući probleme kolegama i klijentima</li> <li>– izbjegava kontakt sa suradnicima i klijentima</li> <li>– teži „zadržavanju“ informacija, ima poteškoća u razlikovanju važnih i nevažnih podataka i informacija</li> </ul>

– razlikuje važne od nevažnih podataka i informacija	– svodi komunikaciju na minimum, suzdržan u razmjeni misli i ideja
--	--

Tablica 4.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija (Izvor: izrada autora)

Komunikacija koja ima visok emocionalni sadržaj treba biti isporučena osobno ili putem telefona. Na primjer, dobre vijesti koje će sve ohrabriti bit će učinkovitije i stvorit će pozitivniju energiju ako se osobno prenesu. Slično tome, loše vijesti ili kritika će biti bolje primljene ako se osobno prenesu; korištenje e-pošte može u ovom slučaju stvoriti dojam kako pošiljatelja poruke nije briga.

niska	srednja	visoka
Ideje, činjenice i instrukcije prenosi pravovremeno i sadržajno i gramatički ispravno, uz nadzor i podsjećanje o načinu i primjerenom jeziku koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti.	Prenosi ideje, činjenice i instrukcije pravovremeno i sadržajno i gramatički ispravno, samostalno razlikuje važne od nevažnih podataka i informacija, i komunicira jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti.	U svim oblicima interakcije prenosi ideje, činjenice i instrukcije pravovremeno i sadržajno i gramatički ispravno, razlikuje važne od nevažnih podataka i informacija, rutinski komunicira jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti.

Tablica 4.5. Razine kompetencije jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija (Izvor: izrada autora)

Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija je kompetencija koju je teško po važnosti izdvojiti od ostalih komunikacijskih vještina. Prilikom određivanja ove kompetencije prioritonom, treba voditi računa je li za učinkovito obavljanje poslova radnog mjesta potrebno izdvojiti ovu, u odnosu na sveukupnu kompetenciju komunikacije. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija.

Izjava	Odgovor znači:
„U prezentaciji je bilo puno stranih riječi i kratica koje uopće nisam razumio.“	Uporabu tehnički specifičnih izraza ili terminologije potrebno je prilagoditi razini razumijevanja primatelja.
„Bilo bi mnogo jasnije i razumljivije da nam je te podatke predstavio u grafikonu, ovako nisam razumio o čemu se radi i ništa nisam uspio zapamtiti.“	Za objašnjenje kompliciranih koncepata korisno je koristiti vizualne metode komunikacije kao što su slike, dijagrami, fotografije, grafike, grafikoni kako bi pošiljatelj pomogao primatelju razumjeti što pokušava prenijeti.
„Očekivao sam da ćemo dobiti instrukcije jutros na sastanku, pripremam prezentaciju, a uopće nisam siguran kada će se održati sastanak i koji će biti dnevni red.“	Informacije i instrukcije trebaju biti razmijenjene pravovremeno kako ne bi stvorile probleme kolegama i strankama.
„Mislim da je e-mail bio preopširan i nejasan, uopće nisam shvatio da se radi o žurnom zadatku.“	Instrukcija treba biti jednostavna kako bi komunikacija bila učinkovita.

Tablica 4.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija (Izvor: izrada autora)

### 1.7.3. Aktivno slušanje

Aktivno slušanje je ključni element uspješne komunikacije. Aktivnim slušanjem se sugovornicima posvećuje pažnja, shvaća se i uči iz onog što drugi govore. Jedna latinska poslovice kaže da je razlog zbog kojeg imamo dva uha, a samo jedna usta, taj da bismo mogli više slušati, a manje govoriti.

Vještina slušanja mnogo je više od sposobnosti da čujemo, jer obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Često se zanemaruje činjenica da bez aktivnog slušanja nema sporazumijevanja. Uspješnost sporazumijevanja više ovisi o kvaliteti slušanja nego o količini iznesenih informacija. Aktivno slušanje u biti šalje poruku uvažavanja i poštovanja koje se postiže poticanjem i produbljivanjem razgovora potpitanjima, toleriranjem šutnje, uvažavanjem konteksta.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– demonstrira uvažavanje sugovornika tako da potiče nastavak razgovora</li> <li>– ne prekida sugovornika</li> <li>– šalje verbalne i neverbalne znakove koji sugovorniku ukazuju kako ga sluša</li> <li>– postavlja sugovornicima pitanja kako bi razjasnio o čemu govore</li> <li>– potvrđuje sadržaj o kojem se razgovara, kako ne bi došlo do pogrešnog shvaćanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sluša samo dio informacija, samo ono što ga posebno zanima</li> <li>– usmjerava se na teme koje ne želi čuti. Kada one dođu na red, „isključuje” se i ne sluša</li> <li>– jedva čeka priliku nešto kazati i upasti u riječ</li> <li>– djeluje rastreseno ili nezainteresirano, odgovori su često nejasni ili neprecizni</li> <li>– sluša sugovornika kako bi ga napao kad god mu se učini da se njegove riječi mogu dovesti u pitanje</li> </ul>

Tablica 4.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija aktivnog slušanja (Izvor: izrada autora)

Razvijena vještina aktivnog slušanja omogućuje drugoj osobi da se osjeća ugodno, da ima povjerenje u onog koji sluša i da, prema tome, lakše izrazi ono što je zaista željela reći. Temelj aktivnog slušanja je aktivan odnos onoga koji sluša i koji potpitanjima prati ono što sugovornik govori, parafrazira i reflektira ono što je čuo, vidio i doživio, te sažima, odnosno rezimira.

niska	srednja	visoka
Razumije važnost aktivnog slušanja za uspjeh komunikacije, u situacijama kada se naglasi; primjenjuje temeljna načela aktivnog slušanja: gleda sugovornika u oči, unosi u razgovor neverbalne znakove poput kimanja glavom ili govora tijela, ne prekida sugovornika, razmišlja o onome što čuje i postavlja pitanja.	U svakodnevnoj komunikaciji primjenjuje načela aktivnog slušanja: gleda sugovornika u oči, unosi u razgovor neverbalne znakove poput kimanja glavom ili govora tijela, ne prekida sugovornika, razmišlja o onome što čuje i postavlja pitanja.	Rutinski primjenjuje načela aktivnog slušanja u svim interakcijama. Gleda sugovornika u oči, unosi u razgovor neverbalne znakove poput kimanja glavom ili govora tijela, ne prekida sugovornika, razmišlja o onome što čuje i postavlja pitanja, te parafrazira izrečeno kako bi potvrdio da je sugovornika pažljivo slušao i razumio.

Tablica 4.8. Razine kompetencije aktivnog slušanja (Izvor: izrada autora)

Poruke aktivnog slušanja su: „Čujem vaš problem“, „Razumijem kako se osjećate“, „Pomoći ću vam razmisliti o problemu i pronaći rješenje“. Kompetencija će aktivnog slušanja biti posebno važna u službama koje rade u neposrednom kontaktu s korisnicima. Izjave suradnika u nastavku ukazuju je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija aktivnog slušanja.

Izjava	Odgovor znači:
„Slušam te, slušam te...“	Slušatelj pokazuje reakcije fokusiranosti na razgovor, a zapravo ne sluša.
„Kaže da je u redu... kao da ja moram znati kako se ona osjeća!“	Slušatelj prima samo verbalni dio poruke, a drugi dio zanemaruje, odnosno sluša selektivno.
„Da... da... da, ali niste odgovorili na moje pitanje!“	Slušatelj je fokusiran samo na teme koje ga zanimaju.
„Samo sam čekala kad ćeš to spomenuti! Sad ću ja tebi reći što mislim o tome...“	Slušatelj sluša radi napada na sugovornika.
„Slušao sam, ali ne želim o tome sada razgovarati... zanima me nešto drugo.“	Slušatelj je fokusiran samo na one teme koje želi čuti, a kad se u razgovoru pojave, potisne ih ili odbaci.

Tablica 4.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji aktivnog slušanja (Izvor: izrada autora)

#### 1.7.4. Poticanje drugih na davanje povratnih informacija

Za uspješnu komunikaciju pošiljatelju poruke je povratna informacija nužna kako bi bio siguran da je poruka dobro prenesena i shvaćena. Povratnom informacijom se provjerava je li i kakvu reakciju, aktivnost ili promjenu izazvala prenesena poruka. Poslovna komunikacija mora biti dvosmjerna, tako da se tek s povratnom informacijom poruka smatra potpunom. Ova potkompetencija uključuje poticanje drugih na davanje povratnih informacija i davanje povratnih informacija drugima.

U organizacijskom poslovnom okruženju, povratna informacija je sredstvo za učinkovito rukovođenje i praćenje kako poslovnih procesa tako i članova tima. U aktivnostima praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti povratna informacija se smatra značajnom potporom razvoju vještina i znanja, odnosno osobnom i profesionalnom razvoju zaposlenih.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– povratnu informaciju daje neposredno po uočavanju određenog ponašanja, a ne nakon određenog vremena</li> <li>– povratna informacija je usmjerena na određeno ponašanje, u određenim okolnostima i u određeno vrijeme</li> <li>– stvara atmosferu u kojoj je sugovornik spreman primiti i dati povratnu informaciju (opuštena atmosfera bez čestih prekida)</li> <li>– povratna informacija je usmjerena na ponašanje i ono što se može promijeniti, a ne na osobu</li> <li>– predlaže moguća rješenja određene situacije, ali traži i sugovornikovo viđenje rješenja situacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povratna informacija je usmjerena na osobine ličnosti, a ne na konkretno ponašanje</li> <li>– povratna informacija je dana sa zakašnjenjem</li> <li>– povratna informacija je usmjerena na poboljšanja u aktivnostima u kojima primatelj povratne informacije nema kontrolu</li> <li>– daje istovremeno previše povratnih informacija o neodgovarajućem ponašanju ili učinku</li> <li>– negativnu povratnu informaciju daje i traži pred drugima (umjesto nasamo s primateljem povratne informacije)</li> </ul>

Tablica 4.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija poticanja drugih na davanje povratnih informacija (Izvor: izrada autora)

Poticanje zaposlenih na davanje povratne informacije može se uspješno realizirati u neformalnom obliku primjenom stilova menadžmenta kao što su *open door policy* (pravilo otvorenih vrata) ili *by walking around* (redovna izravna komunikacija rukovoditelja sa zaposlenima). Uobičajeni formalni oblik kojim menadžment potiče davanje povratne informacije je anketa zadovoljstva zaposlenih kojom se dobiva uvid u njihove stavove i probleme, daje osjećaj sudjelovanja u odlučivanju i pozitivno utječe na radni moral.

niska	srednja	visoka
Daje i potiče druge na davanje povratne informacije u situacijama kada je to propisano ili na drugi način zatraženo.	Primjenjuje načela davanja i primanja povratne informacije, daje i potiče druge na davanje povratne informacije u situacijama neodgovarajućeg ponašanja ili radnog učinka.	Proaktivno djeluje kontinuiranim davanjem i poticanjem na davanje povratne informacije primjenjujući načela davanja i primanja povratne informacije.

Tablica 4.11. Razine kompetencije poticanja drugih na davanje povratnih informacija (Izvor: izrada autora)

Kako bi povratna informacija potaknula zaposlene na veći trud u postizanju rezultata i razvoju određenih kompetencija, mora pružiti konkretno objašnjenje što je dobro urađeno i kakvo ponašanje je doprinijelo postizanju rezultata. Zaposleni koji je dobio konkretno objašnjenje o tome što je dobro urađeno, a na čemu treba dodatno raditi znat će koje su mu prednosti i gdje su potrebna poboljšanja.

Izjava	Odgovor znači:
„Hvala ti što si uložio dodatni napor tijekom ovog napornog razdoblja na poslu. Razumijem da nije lako ostati do kasno, ali tim to zaista cijeni. Tvoj pozitivan stav je pomogao da se svi i dalje osjećamo motiviranima.“	Izjava predstavlja dobar primjer povratne informacije koja je pravovremena, konkretna i usmjerena na ponašanje.
„Dolazeći na svaki sastanak s dobro istraženim i promišljenim idejama, pomogao si nam napredovati u procesu. Hvala ti na tome i radujem se sljedećem sastanku.“	I ova izjava je također dobar primjer davanja konkretne, dobro argumentirane i pravovremene povratne informacije.
„Propustili smo važan rok zahvaljujući tvojoj lijenosti.“	Izjava je primjer neprimjerene negativne povratne informacije koja je usmjerena na osobinu, a ne na ponašanje, nije konkretna, ne argumentira i ne sadrži prijedloge za poboljšanje situacije.
„Primijetio sam da ste kasnili s izvješćima u posljednja dva mjeseca. Znam da ste vrlo zauzeti, ali ako ne dostavite potrebne podatke do zadanog roka, kasnit će i sve ostale kolege u timu. Mogu li vam pomoći kako bismo se pobrinuli da ne zaostanete?“	Izjava je primjer primjerene negativne povratne informacije koja je usmjerena na ponašanje, dobro argumentirana i konkretna i potiče na povratnu informaciju o mogućem rješenju situacije.

Tablica 4.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji poticanja drugih na davanje povratnih informacija (Izvor: izrada autora)

### 1.7.5. Prilagodba stila komunikacije okruženju

Kvalitetna poslovna komunikacija najviše se vidi u sposobnosti prijenosa informacije na najbolji mogući način kako bi nas sugovornici shvatili. Kompetencija podrazumijeva prilagodbu pristupa i stila komunikacije potrebama i prioritetima sugovornika kojima se obraća.

Način prenošenja poruke ima značajan utjecaj na krajnji efekt. Odabir stila poslovne komunikacije ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju (blizini/udaljenosti), raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije. Na primjer, jasna i sažeta govorna poruka koja se iznosi na nekom sastanku imat će daleko veći efekt od poruke pisane nejasnim stilom.

„Komunikacija (lat. *communicare* – učiniti općim) je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu.“ Prema ovoj definiciji, komuniciranje nije samo usmeno ili pismeno prenošenje informacija, već uključuje i izraze lica kojima se izražava raspoloženje, stil odijevanja kojim se pružaju informacije o socio-ekonomskom statusu pojedinca ili njegovoj percepciji o primjerenosti odjevne kombinacije za pojedinu prigodu, držanje tijela koje govori o razini samouvjerenosti i spremnosti na komunikaciju i sl. Definicija također navodi na zaključak da se neće ista informacija prenijeti svim osobama na isti način (nekim osobama se možda uopće neće prenijeti), a njeno prenošenje ovisi o situaciji.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– čita govor tijela drugih i prilagođava ton i stil tome</li> <li>– učinkovito prilagođava komunikaciju potrebama ciljane publike</li> <li>– prilagođava komunikaciju individualnim potrebama sugovornika</li> <li>– prilagođava stil i sadržaj komunikacije za objašnjenje složenih ili tehničkih pojmova i koncepata</li> <li>– u službenim interakcijama primjenjuje formalni stil komunikacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ima poteškoća u prilagodbi komunikacije potrebama drugih; komunicira „previše“, „premalo“ ili „prekasno“</li> <li>– jasno piše i govori; međutim, često neorganizirano i/ili neprilagođeno publici</li> <li>– komunikacija ne zadržava pažnju publike</li> <li>– ne prilagođava stil i sadržaj komunikacije za objašnjenje složenih ili tehničkih pojmova i koncepata</li> <li>– u službenim interakcijama primjenjuje neformalni stil komunikacije</li> </ul>

Tablica 4.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija prilagodbe stila komunikacije okruženju (Izvor: izrada autora)

Prilagodba stila komunikacije okruženju još je jedna komunikacijska kompetencija koju je teško po važnosti izdvojiti od ostalih komunikacijskih vještina. Prilikom određivanja ove kompetencije prioritetnom, treba voditi računa je li za učinkovito obavljanje poslova radnog mjesta potrebno izdvojiti ovu, u odnosu na sveukupnu kompetenciju komunikacije.

62

niska	srednja	visok
Poznaje temeljne razlike u stilovima komunikacije; s poteškoćama prilagođava stil i sadržaj komunikacije potrebama i prioritetima sugovornika kojima se obraća.	Poznaje temeljne razlike u stilovima komunikacije i vješto prilagođava stil i sadržaj komunikacije potrebama i prioritetima sugovornika kojima se obraća.	U svim oblicima interakcije rutinski prilagođava stil i sadržaj komunikacije potrebama i prioritetima sugovornika kojima se obraća.

Tablica 4.14. Razine kompetencije prilagodbe stila komunikacije okruženju (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija prilagodbe stila komunikacije okruženju.

Izjava	Odgovor znači:
„Osjećam se dovedenim pred gotov čin; smatram da su me trebali pitati za mišljenje.“	Ukoliko se radi o donošenju novih pravila i procedura, ili prenošenju složenih informacija, sastanak sa zaposlenima je primjereniji način kako bi sugovornici razumjeli pravila i mogli se smatrati odgovornima.



„Nisam se osjećao ugodno tijekom sastanka, ne poznajemo se toliko dugo da bismo mogli razgovarati tako neformalnim tonom.“	Vokabular je potrebno uskladiti s publikom i pravilno prepoznati formalne i neformalne situacije. Na poslu ili u profesionalnom okruženju primjeren je formalni stil komunikacije.
„Nije bilo korektno tako me prozivati pred drugima.“	Probleme s podređenima je primjereno rješavati nasamo i treba izbjegavati prozivanje pred drugim zaposlenima, jer to može izazvati ljutnju i otpor, a problem se neće riješiti.

Tablica 4.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji prilagodbe stila komunikacije okruženju (Izvor: izrada autora)

### 1.7.6. Djelotvorno sudjelovanje na sastancima

U poslovnom okruženju i u radu svake organizacije sastanci su nužni kako bi se riješili određeni problemi, sagledale potencijalne mogućnosti, sklopili dogovori i donijele prave odluke. Usvajanjem i primjenom tehnika učinkovitog i strukturiranog sudjelovanja na sastancima može se osigurati njihova uspješnost i zadovoljstvo sudionika.

Poslovni sastanak je jedan od najčešćih oblika razmjene informacija, prikupljanja prijedloga i planiranja budućih akcija. Vještina pripreme i vođenja sastanaka nužna je u poslovnom svijetu. Kompetencija podrazumijeva održavanje i/ili sudjelovanje u sastancima i grupnim raspravama na učinkovit i strukturiran način.

Za djelotvorno sudjelovanje na sastancima nezaobilazna je uloga i dužnost voditelja sastanka, te zadatci i aktivnosti učinkovite pripreme sastanka, koje su obuhvaćene u primjerima ponašanja i formulacijama potrebnih (poželjnih) razina kompetencije u nastavku.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– priprema se za sastanke i grupne rasprave identificiranjem ključnih pitanja i pripremom primjerenih materijala i argumentacije</li> <li>– u ulozi voditelja sastanka usmjerava razgovor prema cilju sastanka, aktivno sluša i postavlja pitanja, svakom sudioniku daje priliku reći što ima</li> <li>– pridržava se zadane teme, dnevnog reda i predviđenog vremena sastanka</li> <li>– u ulozi voditelja sastanka pazi da se rasprave ne pretvore u konflikt među sudionicima</li> <li>– vodi bilješke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prekida druge sudionike i ometa ih u izražavanju njihovih mišljenja</li> <li>– čini se nepažljivim</li> <li>– tijekom rasprave se ne pridržava zadane teme i dnevnog reda</li> <li>– kasni na dogovoreni termin sastanka</li> <li>– na sastanak dolazi nepripremljen, činjenice koje iznosi nisu uvijek točne ili značajne</li> <li>– ne pridržava se dogovorenih vremenskih okvira za prezentiranje ili iznošenje informacija, mišljenja i replika</li> </ul>

Tablica 4.16. Pokazatelji ponašanja, kompetencija djelotvornog sudjelovanja na sastancima (Izvor: izrada autora)

Organizaciju svakog produktivnog sastanka treba početi s odgovorom na pitanje je li sastanak zaista potreban (ili se informacije mogu prenijeti, a dogovor postići ili odluka donijeti drugim modelom komunikacije) i tko je potreban kako bi sastanak bio uspješan. Prilikom organizacije treba odrediti i dužinu trajanja sastanka, u odnosu na svrhu, temu i sadržaj, broj i strukturu predviđenih sudionika i voditi računa o pridržavanju predviđenog vremenskog okvira.

niska	srednja	visoka
U dogovoru s nadređenim priprema dnevni red i listu sudionika sastanka. Na sastanak dolazi pripremljen, pridržava se zadane teme, dnevnog reda i predviđenog vremena.	Samostalno priprema dnevni red u odnosu na svrhu sastanka i listu sudionika. Na sastanak dolazi pripremljen, pridržava se zadane teme, dnevnog reda i predviđenog vremena.	Samostalno određuje potrebu, svrhu i učestalost sastanaka, dnevni red i listu sudionika, na sastanak dolazi pripremljen, pridržava se zadane teme, dnevnog reda i predviđenog vremena, po potrebi vodi sastanak.

Tablica 4.17. Razine kompetencije djelotvornog sudjelovanja na sastancima (Izvor: izrada autora)

Iz izjava suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija djelotvornog sudjelovanja na sastancima.

Izjava	Odgovor znači:
„Ne znam zašto smo proveli tri sata na sastanku, a nije mi jasno što smo zaključili.“	Osim jasno strukturiranog dnevnog reda i cilja, produktivni sastanci trebaju rezultirati i jasnim akcijama, utvrđivanjem sljedećih koraka i pojedinačnih odgovornosti za njihovu realizaciju.
„Nije bilo ni potrebe za sastankom, jednostavnije bi bilo da nam je informacija prosljeđena e-mailom.“	Sastanci se ne bi trebali održavati isključivo u svrhu razmjene informacija koje se mogu prenijeti digitalnim kanalima komunikacije. Sastanci bi trebali biti kolaborativni i imati za cilj raspravu o temama od interesa, pronalaženje rješenja i dogovor o narednim koracima.
„Dobio sam poziv za sastanak prije dva dana, a od mene se očekuje izvješće za koje nemam sve informacije.“	Djelotvorno sudjelovanje na sastancima izravno je povezano s pravovremenom informacijom o vremenu održavanja sastanka i očekivanim doprinosom na sastanku. Sudionike sastanka od kojih se očekuje aktivan doprinos ili priprema određenih materijala potrebno je obavijestiti prije formalnog poziva za sastanak.

Tablica 4.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog sudjelovanja na sastancima (Izvor: izrada autora)

### 1.7.7. Preporuke za razvoj kompetencije komunikacija

Svih šest potkompetencija koje su obuhvaćene kompetencijom komunikacije su vještine koje se mogu prema specifičnim potrebama radnog mjesta razvijati i usavršavati. Pri tome treba reći kako su sve komunikacijske kompetencije međusobno komplementarne i razvoj vještine jedne ovisit će o razvoju druge ili je unaprijediti. Navedene vještine uče se i usvajaju specijaliziranim obukama s praktičnim vježbama, a usavršavaju u svakodnevnoj interakciji.

Taktičnost, kao i ostale potkompetencije opisane u okviru kompetencije komunikacije, komunikacijska je vještina koja se može usvojiti i kontinuirano usavršavati primjenom temeljnih obilježja interakcije kojima se pokazuje strpljenje, dobro prosuđivanje u komunikaciji i učtivo ponašanje. To uključuje uzimanje u obzir gledišta sugovornika, uvažavanje kulturoloških razlika, diskreciju u situacijama kada je to potrebno, pokazivanje empatije, aktivno slušanje i pokazivanje poštovanja.

Vježbati taktičnost znači naučiti razmisliti prije nego što se nešto kaže, učtivo preusmjeriti negativne komentare, prilikom davanja negativne povratne informacije započeti s pozitivnim komentarom, prije nego što date negativnu povratnu informaciju, pažljivo birati riječi i vrijeme, ljubazno odbiti neprimjerene pozive, ne otkrivati previše osobnih podataka ljudima koje ne poznajete dobro i pobrinuti se da govor tijela odražava izgovorene riječi.

Aktivno slušanje nije jednostavna vještina, zahtijeva vježbu, a ponekad i promjenu stavova. Za aktivno slušanje je bitno da slušatelj donese odluku kako želi slušati, da osobu koja govori gleda u oči, da ne govori previše, ne prekida sugovornika dok govori, da nauči šutjeti i slušati. Tehnike aktivnog slušanja uključuju postavljanje pitanja, usmjeravanje razgovora, pojašnjavanje nejasnih ili uopćenih tvrdnji, prepoznavanje neizrečenih misli ili emocija.

Uobičajeni način razvoja vještine davanja i primanja povratne informacije interaktivna je obuka usmjerena na praktičnu primjenu tehnika primjenom temeljnih načela davanja i primanja povratne informacije: namjera, atmosfera, slušanje, pravovremenost, konkretnost, ponašanje, sadržaj, ključna područja, mogućnost promjene, uvažavanje i usuglašavanje.

Za učinkovitu prilagodbu stila komunikacije okruženju potrebno je znati temeljne razlike u stilovima komunikacije, koje su prepreke učinkovitoj komunikaciji, strategije za prevladavanje komunikacijskih prepreka, utjecaj kulturnih vrijednosti i organizacijske kulture, te načine prilagodbe različitim stilovima komunikacije.

Djelotvorno sudjelovanje na sastancima je komunikacijska vještina koja u sebi objedinjuje sve ostale komunikacijske kompetencije: taktičnost, jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija, aktivno slušanje, poticanje drugih na davanje povratnih informacija i prilagodbu stila komunikacije okruženju. Dakle, usvajanje ostalih komunikacijskih vještina će doprinijeti djelotvornijem sudjelovanju na sastancima. Vještine vođenja i djelotvornog sudjelovanja na sastancima usvajaju se i vježbaju na specijaliziranim interaktivnim edukacijama i usavršavaju praksom. Edukacije koje su specifično namijenjene razvoju ove kompetencije nezaobilazno uključuju i ostale komunikacijske vještine.

## 1.8. Osobna djelotvornost i usmjerenost k rezultatu

„Fokusirajte se na to da budete produktivni umjesto da budete zauzeti.“

**Tim Ferriss, američki poduzetnik**

Kompetencija osobna djelotvornost i usmjerenost k rezultatu podrazumijeva dosljedno postizanje rezultata na visokoj razini i kontinuirano poboljšavanje kvalitete usluga građanima, strankama i drugim tijelima uprave. Kako bi se identificirali ciljevi i utvrdili procesi i resursi koji se zahtijevaju da bi se ostvarili željeni rezultati, kako na razini organizacije tako i pojedinačni, te osiguralo njihovo praćenje, za ocjenjivanje i razvoj ove kompetencije od velike je važnosti uvođenje sustava upravljanja kvalitetom.

Ovom je kompetencijom u Okviru kompetencija obuhvaćeno ukupno sedam potkompetencija, koje su u nastavku detaljno razrađene. To su:

- fokusiranje na rezultate i očekivane ishode
- osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama
- obraćanje pažnje na detalje
- učinkovito upravljanje vremenom i resursima
- učinkovito donošenje odluka
- analitičko razmišljanje
- zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama.

### 1.8.1. Fokusiranje na rezultate i očekivane ishode

Orijentacija prema rezultatima je karakteristika ili ponašanje osobe koja kontinuirano, samostalno i odlučno radi na postizanju definiranog cilja. Usmjerenost na rezultate odnosi se na napore pojedinca (zaposlenika) da ovlada zadatkom, postigne izvrsnost, savlada prepreke, izvodi aktivnosti bolje od drugih i osjeti ponos pri ostvarivanju rezultata. Tražeći rješenja za probleme, izazove i prepreke, pojedinac određuje prioritete među sredstvima i resursima u cilju postizanja što boljih rezultata. Kako bi ostvario postavljene ciljeve i bio uspješan, pojedinac treba učinkovito isplanirati i rasporediti sve potrebne i raspoložive resurse, i to ne samo materijalne, financijske, ljudske, nego i vrijeme.

Kompetencija je opisana kao fokus na rezultate i željene ishode te najbolje načine kako ih postići i postizanje zadovoljavajućih rezultata na vrijeme i uz minimalan nadzor.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– postavlja zahtjevne ciljeve i naporno radi na njihovom postizanju</li> <li>– potiče sebe i druge na postizanje očekivanih rezultata</li> <li>– ulaže dodatno vrijeme i trud u kriznim situacijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne preuzima vlasništvo i često krivi druge zbog nepreuzimanja obveza</li> <li>– postavlja ciljeve koji su ili prelagani ili preteški ili ne postavlja ciljeve</li> <li>– ulaže malo truda u rješavanje probleme ili prevladavanje prepreka</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– poduzima „dodatni korak“ kako bi se osiguralo ispunjenje cilja</li> <li>– provjerava rezultate kako bi se uvjerio u učinkovitost rješenja</li> <li>– preuzima inicijativu za kontaktiranje korisnika ili istraživanje učinkovitosti rješenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gubi fokus ili odustaje prije nego što pronade rješenje problema</li> <li>– ne ocjenjuje učinkovitost rješenja problema</li> </ul>
--	---

Tablica 5.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija fokusiranja na rezultate i očekivane ishode (Izvor: izrada autora)

Ova kompetencija predstavlja kombinaciju srodnih kompetencija među kojima su posvećenost osobnom i profesionalnom razvoju, poduzimanje inicijative i sposobnost rješavanja problema, poticanje drugih na davanje povratnih informacija, učinkovito upravljanje vremenom i resursima. Ovo bi trebalo uzeti u obzir kod odabira ove kompetencije kao prioritete.

niska	srednja	visoka
Postiže zadovoljavajuće rezultate na vrijeme uz nadzor.	Postavlja zahtjevne ciljeve i uz minimalan nadzor i na vrijeme radi na njihovom postizanju, pronalazi učinkovita rješenja problema i zastoja.	Postavlja zahtjevne ciljeve i bez nadzora radi na njihovom postizanju, preuzima inicijativu za pronalaženje učinkovitih rješenja problema i pronalazi rješenja do željene razine postignutih rezultata.

Tablica 5.2. Razine kompetencije fokusiranja na rezultate i očekivane ishode (Izvor: izrada autora)

Razlika između suradnika koji postižu visoke ili niske rezultate temelji se na njihovim motivima, zadacima koje biraju, uložnim naporima, ustrajnosti u realizaciji zadataka i načinima ponašanja. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija fokusiranja na rezultate i očekivane ishode.

Izjava	Odgovor znači:
„Potrudila sam se koliko sam mogla, na kraju rezultat ne ovisi samo o meni.“	Izjava ukazuje na tendenciju k postizanju rezultata, odnosno osoba ima motivaciju, ali ne nužno razvijen način razmišljanja usmjeren visokim rezultatima.
„Radim previše zadataka istovremeno i teško je očekivati da u svemu postignem očekivani rezultat.“	Iako je <i>multitasking</i> ili obavljanje nekoliko poslova istovremeno u današnje vrijeme postalo nužnost, potrebno je ovladati vještinama prioritizacije zadataka i učinkovitog upravljanja vremenom za postizanje očekivanih rezultata.
„Svakome se može dogoditi da pogriješi, nisam zbog toga manje uspješan.“	Izjava ukazuje da osoba ima tendenciju k uspjehu, ali ne nužno vještine značajne za postizanje visokih rezultata.

Tablica 5.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji fokusiranja na rezultate i očekivane ishode (Izvor: izrada autora)

## 1.8.2. Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama

Ophođenje zaposlenih u državnoj službi sa strankama propisano je kodeksom ponašanja. Ono podrazumijeva profesionalno, nepristrano i pristojno ponašanje, uz poštovanje načela jednakosti. Profesionalnost podrazumijeva obavljanje posla na najbolji mogući način uz savjesnost i točnost u radu i postupanju. Nepristranost podrazumijeva nediskriminirajuće postupanje po bilo kojoj osnovi sukladno zakonu i drugim aktima. Pristojnost podrazumijeva postupanje sukladno moralnim načelima i načinu komunikacije kojim se ne narušava moral i etika službe.

Kompetencija je opisana ostvarivanjem i održavanjem razine zadovoljstva stranaka i građana pruženim uslugama ispunjavanjem i premašivanjem njihovih očekivanja. U razradi ove potkompetencije, pod strankama se podrazumijevaju svi korisnici usluga državne službe: druga tijela uprave, pravni subjekti i građani.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– fokusira se na potrebe korisnika, a ne na vlastite</li> <li>– nadilazi očekivanja osnovnih usluga i pomaže korisnicima u ostvarivanju cjelovitih rješenja</li> <li>– pruža usluge kada i gdje su potrebne, traži rješenja kada ne može isporučiti traženu uslugu dok korisnik ne bude zadovoljan</li> <li>– shvaća i primjenjuje timski pristup pružanju kvalitetne usluge korisnicima</li> <li>– prepoznaje negativne reakcije korisnika i razvija bolje alternative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promatra uslugu iz vlastite perspektive, a ne korisnika</li> <li>– ne vodi računa niti je usredotočen na potrebe korisnika</li> <li>– neučtiv je i bezobrazan prema klijentima, u odjelu ima reputaciju osobe s kojom je teško raditi</li> <li>– korisnici se žale na lošu uslugu i neispunjene obveze</li> <li>– zauzima obrambeni stav s teškim klijentima, okrivljuje sustave za nedostatke ili greške</li> <li>– ne želi razvijati nove prakse pružanja usluga; misli kako je usluga u redu takva kakva jeste</li> </ul>

Tablica 5.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama (Izvor: izrada autora)

Iako je nesporno da je zadovoljstvo korisnika nezaobilazan pokazatelj za ostvarivanje povjerenja u rad državne službe u cjelini, ova potkompetencija će vjerojatno biti prioritarna u službama koje rade u izravnom kontaktu sa strankama.

niska	srednja	visoka
Pristojno i učtivo komunicira sa strankama na način koji ostavlja povoljan utisak na državnu službu. Fokusira se na potrebe korisnika, aktivno traži informacije od stranaka kako bi razumio njihove potrebe i očekivanja.	Jasno objašnjava strankama što se može učiniti, osiguravajući profesionalnost i stručnost. Promiče pridržavanje značajnih propisa i procedura u ophođenju sa strankama. Identificira uobičajene probleme ili slabosti u procedurama koje utječu na zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom.	Osigurava da svi organizacijski segmenti u pružanju usluge isporuke razumiju potrebe korisnika i utjecaj loše usluge i komunikacije na reputaciju službe. Potiče razvoj organizacijske kulture koja promiče pridržavanje značajnih propisa i procedura u ophođenju sa strankama.

Tablica 5.5. Razine kompetencije osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama.

Izjava	Odgovor znači:
„To nije u mojoj nadležnosti.“	Izjava je pokazatelj da zaposleni nije fokusiran na potrebe stranke i ne upućuje stranke k ostvarivanju njihovih potreba. Ovakva izjava također može biti pokazatelj da zaposleni ne razumije važnost svog radnog mjesta u ostvarivanju zadovoljstva korisnika pruženim uslugama.
„Kolega koji vodi vaš predmet je na bolovanju, nemam informaciju kada će se vratiti na posao.“	Izjava ukazuje na potrebu da se unutar službe revidiraju procedure kojima će se unaprijediti organizacija posla, odnosno fokus na zadovoljstvo korisnika.
„Ljudima se nikad ne može udovoljiti, ne znaju ni sami što žele.“	Zaposleni nije usredotočen na potrebe korisnika, ne razumije njihove potrebe i očekivanja.

Tablica 5.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama (Izvor: izrada autora)

### 1.8.3. Obraćanje pažnje na detalje

Ova kompetencija je opisana kao obraćanje pažnje na detalje, ostvarivanjem rezultata s visokim stupnjem preciznosti. Osoba koja je orijentirana na detalje je temeljita, točna, organizirana i produktivna, nastoji razumjeti uzroke i posljedice određene situacije ili postupka.

Treba istaći da se vještina obraćanja pažnje na detalje ne može promatrati odvojeno od kompatibilnih vještina. Drugim riječima, osoba koja je orijentirana na detalje vjerojatno posjeduje kompetenciju analitičkog načina razmišljanja, aktivnog slušanja, poticanja na davanje povratne informacije, upravljanja prioritetima i resursima i planiranja.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pažljivo i temeljito obavlja zadatke, uz malo ili nimalo grešaka</li> <li>– provjerava urađeno kako bi se osigurala točnost i potpunost</li> <li>– uspoređuje završeni rad s bilješkama</li> <li>– uspoređuje završeni rad u odnosu na očekivano kako bi se pronašle nedosljednosti i uklonile greške</li> <li>– vodi računa o detaljima koje je lako zanemariti ili odbaciti kao beznačajne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zadatke obavlja površno i brzopleto</li> <li>– po obavljanju posla nema naviku pregledati pravopisnu ili numeričku ispravnost urađenog</li> <li>– prilikom pripreme analiza, izvješća ili rješenja ne uzima u obzir sve značajne podatke i činjenice</li> <li>– pravi propuste u poslu u nedostatku bilježaka</li> <li>– u obavljanju posla zanemaruje dogovorene zaključke, organizaciju posla i rokove</li> </ul>

Tablica 5.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija obraćanja pažnje na detalje (Izvor: izrada autora)

U praksi se ova vještina određuje kao prioritetna za ona radna mjesta na kojima se očekuje visok stupanj preciznosti ili prilikom obavljanja poslova ili postupaka na kojima bi neobraćanje pažnje na detalje moglo izravno uzrokovati štetne posljedice.

niska	srednja	visoka
Pokušava obaviti zadatke, uz malo ili nimalo grešaka; potreban je nadzor.	Obavlja zadatke uz malo ili nimalo grešaka vodeći računa o detaljima koje je lako zanemariti ili odbaciti kao beznačajne, te provjerava urađeno kako bi se osigurala točnost i potpunost.	Obavlja zadatke uz malo ili nimalo grešaka vodeći računa o detaljima koje je lako zanemariti ili odbaciti kao beznačajne. Uspoređuje urađeno s bilješkama ili u odnosu na očekivano kako bi se pronašle nedosljednosti i otklonile greške te osigurala točnost i potpunost.

Tablica 5.8. Razine kompetencije obraćanja pažnje na detalje (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija obraćanja pažnje na detalje.

Izjava	Odgovor znači:
„Kolegica je opet poslala poziv za sastanak bez priloženog dnevnog reda i radnih materijala.“	Izjava ukazuje na nedostatak pažnje za detalje, odnosno sve elemente zadatka, što ostavlja dojam neprofesionalnosti suradnika i službe.
„Očekujem od svog suradnika da makar ispravi pravopisne greške, ako vratim rad na doradu, izgubit ćemo dodatno vrijeme, preostaje mi da greške sama ispravim.“	Praksa da se vlastiti rad pravopisno i gramatički pregleda i ponovo pročita uštedjet će vrijeme za izvršenje zadatka i poboljšati vlastitu i učinkovitost drugih.



„Jučer nas je voditelj okupio i podijelio nam je predmete koje moramo završiti, ali više se ne sjećam do kojeg roka.“	Vođenje bilješki o vlastitim dužnostima je korisna praksa bez obzira radi li se o važnom sastanku ili redovnom kratkom radnom sastanku.
---	---

Tablica 5.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji obraćanja pažnje na detalje (Izvor: izrada autora)

## 1.8.4. Učinkovito upravljanje vremenom i resursima

Upravljanje vremenom i resursima najjednostavnije bi se moglo objasniti kao proces donošenja odluka kojima se raspoloživi resursi raspoređuju tijekom vremena radi optimizacije postizanja organizacijskih ciljeva. Upravljanje resursima znači osigurati resurse, angažirati potrebne ljudske potencijale, instalirati nužnu infrastrukturu i uspostaviti optimalno radno okruženje. Kompetencija podrazumijeva poboljšavanje produktivnosti upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj uporabi proračunskih sredstava.

Odgovornosti i ovlasti za upravljanje ljudskim, finansijskim i materijalnim resursima u organizaciji trebaju biti jasno definirane. U kontekstu ove kompetencije radi se o sposobnosti upravljanja vlastitim vremenom i resursima za koje je izvršitelj na radnom mjestu odgovoran, odnosno kojima raspolaže.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– daje prioritet zadacima prema važnosti i roku</li> <li>– odgovarajuće alokira raspoložive resurse</li> <li>– razlikuje ključno od onog što je samo žurno</li> <li>– prilagođava prioritete kako se situacije mijenjaju</li> <li>– usmjerava vrijeme i trud na ključne zadatke, grupira povezane zadatke kako bi bio učinkovitiji, lako prelazi između zadataka i nastavlja tamo gdje je prekinut</li> <li>– prati potrošnju resursa i rano identificira neusklađenosti planiranih resursa i napretka u ostvarenju ciljeva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nije u stanju integrirati više aktivnosti i resursa u kohezivan projekt</li> <li>– ne uspijeva identificirati mobilizaciju resursa za postizanje programskih ciljeva</li> <li>– zanemaruje male probleme dok ne postanu značajni, ugrožavajući rokove i učinkovito korištenje resursa</li> <li>– ima poteškoća u identificiranju i usklađivanju resursa radi postizanja željenih rezultata</li> <li>– ima poteškoća u rješavanju više od jednog zadatka ili projekta odjednom, dezorganizacija često rezultira nekvalitetnim radom</li> </ul>

Tablica 5.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija učinkovitog upravljanja vremenom i resursima (Izvor: izrada autora)

Važnost kompetencije ogleda se u činjenici da uspješnost organizacije ovisi o racionalnosti korištenja najvažnijih resursa, pri čemu je u fokusu upravljanja racionalno odlučivanje, odnosno izbor između raspoloživih resursa, to jest usklađivanje potreba i mogućnosti.

niska	srednja	visoka
S poteškoćama identificira potrebne ljudske, materijalne i financijske resurse za postizanje ciljeva, što može rezultirati neučinkovitim trošenjem proračunskih sredstava, odnosno neispunjenjem ciljeva zbog neodgovarajuće alociranih resursa.	Identificira potrebne ljudske, materijalne i financijske resurse za postizanje ciljeva, odgovarajuće alocira raspoložive resurse i prati njihovu potrošnju.	Identificira potrebne ljudske, materijalne i financijske resurse za postizanje ciljeva, odgovarajuće alocira raspoložive resurse, prati njihovu potrošnju, pravovremeno identificira neusklađenosti planiranih resursa i napretka u ostvarenju ciljeva i poduzima potrebne realokacije resursa.

Tablica 5.11. Razine kompetencije učinkovitog upravljanja vremenom i resursima (Izvor: izrada autora)

Iz izjava u nastavku možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena sposobnost poboljšanja produktivnosti upravljanjem vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj uporabi proračunskih sredstava.

Izjava	Odgovor znači:
„Nismo mogli predvidjeti da će kolega biti na dugotrajnom bolovanju, nemamo mogućnost zapošljavanja zamjene, a njegov posao treba obaviti.“	Iako se u praksi često događaju nepredviđene okolnosti kao što je dugotrajno odsustvo, na takve situacije treba spremno reagirati privremenom preraspodjelom poslova primjereno radnoj opterećenosti i potrebnim znanjima i vještinama drugih suradnika.
„Računala su već stara i nepouzdana, nisu planirana sredstva za nabavu novih, a i troškovi održavanja su veći nego sredstva planirana u proračunu.“	Bez nužne infrastrukture nije realno očekivati postizanje organizacijskih ciljeva.
„Novi uredi nisu završeni u dogovorenom roku, morat ćemo produžiti najam, a za to nisu predviđena sredstva.“	Izjava znači da su problemi (u poštovanju rokova) zanemareni dok nisu postali značajni i ugrozili kontinuitet poslovanja.

Tablica 5.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o učinkovitom upravljanju vremenom i resursima (Izvor: izrada autora)

### 1.8.5. Učinkovito donošenje odluka

Na svim razinama u organizacijama svakodnevno se donose odluke koje utječu na uspjeh. Dobru odluku kao rezultat odlučivanja karakterizira nedvosmislenost, preciznost, jasnoća i ostvarivost te prije svega pravovremenost.

Odluke se mogu razlikovati s obzirom na važnost, subjekte odlučivanja i razine odlučivanja. S obzirom na važnost, razlikuju se strateške, taktične i operativne odluke. S obzirom na subjekte odlučivanja, razlikuju se odluke rukovoditelja (odluke uprave) i izvršne odluke (zaposlenici). S obzirom na razinu odlučivanja, odluke se donose na najvišoj rukovodećoj razini (strateške), srednjoj rukovodećoj razini (taktičke) i nižoj rukovodećoj razini (operativne).

Definicija kompetencije u Okviru kompetencija je: Donosi pravovremene odluke utemeljene na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– prikuplja parametre i podatke od drugih prilikom donošenja odluka</li> <li>– uzima u obzir lekcije naučene iz iskustva, različite potrebe i utjecaj odluke na druge</li> <li>– pronalazi rješenja prihvatljiva za različite skupine sa suprotstavljenim interesima i potrebama</li> <li>– odmjerava prednosti i nedostatke svake opcije prije nego što donese odluku</li> <li>– donosi potrebne odluke čak i kada su informacije ograničene ili nejasne</li> <li>– zna kada je potrebno više informacija i kada ih je prikupljeno dovoljno za donošenje zaključka</li> <li>– argumentirano obrazlaže donesenu odluku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odluke koje donosi imaju minimalan ili nikakav utjecaj u smislu poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga i nisu usklađene s ciljevima odjela</li> <li>– ima poteškoća u artikuliranju obrazloženja za odluke</li> <li>– često donošenje odluka odlaže ili prepušta drugima</li> <li>– odluke se fokusiraju na neposredna, kratkoročna pitanja, gubeći iz vida dugoročne ciljeve i inicijative odjela</li> <li>– odluke ponekad nisu jasne; nastoji odgoditi donošenje odluka o složenijim pitanjima</li> </ul>

Tablica 5.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija djelotvornog donošenja odluka (Izvor: izrada autora)

Efektivno odlučivanje se sastoji od pet koraka među kojima je prvi prepoznavanje problema, određivanje što se odlukom želi postići, izbor mogućih opcija vodeći računa o onome što je ispravno, a ne prihvatljivo, provedba odluke u akciju pri čemu je potrebno voditi računa o tome tko sve treba biti uključen u odluku, koje je korake potrebno poduzeti, tko će poduzeti potrebne korake te kakva akcija mora biti da bi oni koji trebaju djelovati to uopće mogli. Krajnji korak čine povratne informacije koje predstavljaju kontinuiranu provjeru je li odluka očekivano provedena.

niska	srednja	visoka
Razumije korake u procesu donošenja odluka; donosi pravovremene odluke zasnovane na činjenicama u djelokrugu posla koji obavlja.	Donosi pravovremene odluke, zasnovane na činjenicama i informacijama iz više izvora, u vremenskim ograničenjima, usklađene s ciljevima organizacijske cjeline.	Samostalno donosi pravovremene odluke za sebe i članove tima, utemeljene na činjenicama i informacijama iz više izvora, u vremenskim ograničenjima, usklađene s ciljevima organizacijske cjeline. Primjereno komunicira i obrazlaže odluku onima na koje se odnosi i vrednuje posljedice donesene odluke.

Tablica 5.14. Razine kompetencije djelotvornog donošenja odluka (Izvor: izrada autora)

Cilj procesa donošenja odluke je pod zadanim uvjetima i s raspoloživim alternativama, na optimalan način prema postavljenom cilju riješiti postavljeni zadatak. Za postizanje navedenog nužno je kritičko razmišljanje (na primjer, o stvarnom postavljanju problema i otkrivanju proturječnosti) i kreativnost (pronaći nove alternative i pristupi rješenju). Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija djelotvornog donošenja odluka.

Izjava	Odgovor znači:
„Odluka o privremenom financiranju još nije donesena, dovedena je u pitanje isplata plaća.“	Pravovremenost je temeljna karakteristika djelotvorno donesene odluke.
„Mislim da je voditelj donio ispravnu odluku; znao je da se tiče svih zaposlenih i tražio je i naše mišljenje.“	Donošenje odluke uzimajući u obzir različite potrebe i utjecaj odluke na druge važan je pokazatelj djelotvorno donesene odluke.
„Voditelj je iskoristio mogućnost te donio odluku u okviru svojih nadležnosti koja će nam omogućiti realizaciju plana i programa rada.“	Izjava ukazuje na važnost donošenja odluke za realizaciju ciljeva i u uvjetima ograničenja i rizika.

Tablica 5.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o djelotvornom donošenju odluka (Izvor: izrada autora)

### 1.8.6. Analitičko razmišljanje

Analitički način razmišljanja je proces razmišljanja koji uključuje pažljivu analizu činjenica, događaja, pojava, sposobnost izgradnje logičkih lanaca i odvajanja važnog od nevažnog u velikoj količini informacija.

Analitičke vještine su prema mnogim stručnjacima ključne vještine budućnosti. Mogućnost kritičkog sagledavanja situacije, sagledavanja problema iz drugog kuta te generiranje novih, praktičnih i logičkih rješenja vještine su koje imaju veliku vrijednosti prilikom suočavanja s novim izazovima i čestim promjenama koje dinamična poslovna okruženja donose.

Kompetencija je opisana kao primjena analitičkog razmišljanja razlažući situaciju na manje elemente, nastojeći postupno utvrditi implikacije situacije i sustavno organiziranje dijelova problema, usporedbom različitih aspekata i uzročno-posljedičnih veza.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pravi razliku između ključnih i nevažnih informacija</li> <li>– prikuplja informacije iz raznih izvora pri donošenju zaključaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne uspijeva odvojiti važne od nevažnih informacija</li> <li>– ne pronalazi uzročno-posljedične veze u informacijama i podacima</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– identificira ključne veze i obrasce u informacijama i podacima</li> <li>– prepoznaje uzroke i posljedice radnji i događaja</li> <li>– donosi utemeljene zaključke na temelju kombinacije analize i iskustva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne prepoznaje uzroke i posljedice radnji i događaja</li> <li>– ne uspijeva odrediti značajne izvore informacija za donošenje zaključaka</li> <li>– zaključke donosi intuitivno zanemarujući značajne činjenice</li> </ul>
---	--

Tablica 5.16. Pokazatelji ponašanja, kompetencija analitičkog razmišljanja (Izvor: izrada autora)

Analitičke vještine podrazumijevaju posjedovanje srodnih kompetencija, i to, između ostalih, rješavanja problema, izvješćivanja, komunikacije i kreativnosti.

niska	srednja	visoka
Pravi razliku između ključnih i nevažnih informacija, pri donošenju zaključaka prikuplja informacije iz raznih izvora.	Identificira ključne veze i obrasce u informacijama i podacima, dobro analizira verbalne i numeričke podatke, prepoznaje uzroke i posljedice radnji i događaja, predviđa i unaprijed razmišlja o narednim koracima.	Samostalno se bavi poslovima koji zahtijevaju interpretaciju složenih i često nejasnih skupova informacija. Prilikom donošenja zaključaka traži širok spektar izvora informacija, pomaže drugima u pronalaženju rješenja, tumačenju i korištenju informacija.

Tablica 5.17. Razine kompetencije analitičkog razmišljanja (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija analitičkog razmišljanja.

Izjava	Odgovor znači:
„Primijetio sam kako sam produktivniji kada moram slijediti detaljnu proceduru. To mi pomaže da moj rad bude točan i kvalitetan. Utvrdio sam za sebe i svoj tim da radimo bolje i učinkovitije kada imamo detaljne procedure koje smo prilagodili na temelju novih tehnologija i zalažem se da one budu nužne za kvalitetno obavljanje posla.”	Izjava ukazuje na analitički način razmišljanja u kojem se prepoznaje važnost procedura za radnu učinkovitost i posjedovanje sposobnosti za razvoj detaljnih procedura potrebnih za posao.
„Nastojim brzo shvatiti pozadinu problema. Prolazim kroz korake kako bih utvrdio je li negdje došlo do greške koja je uzrokovala problem. Nakon toga, pokušat ću na različite načine testirati rješenje problema ili se vratiti i vidjeti postoji li neki korak koji sam propustio.”	Izjava opisuje analitički način razmišljanja u procesu rješavanja problema odstupanjem od uobičajenog procesa.

„Imam zadatak razviti bolje procese na radnom mjestu. Moj prvi korak je pogledati našu bazu podataka i vidjeti postoje li drugi procesi koje smo ranije koristili. Jedan proces uključuje unošenje informacija u bazu podataka i Excel tablicu. Otkrio sam da se informacije nisu uvijek ažurirale na oba mjesta, ali i da se podatci iz baze podataka mogu preuzeti u tablicu. Sada se sve informacije unose samo u bazu podataka.“

Izjava predstavlja primjer sposobnosti logičkog načina razmišljanja u procesu rješavanja problema na radnom mjestu.

Tablica 5.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji analitičkog razmišljanja (Izvor: izrada autora)

### 1.8.7. Zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama

Ova kompetencija je opisana kao zadržavanje pribranosti u stresnim ili neželjenim situacijama. Drugim riječima, radi se o otpornosti na stres, odnosno sposobnosti brzog i pouzdanog rada na poslu, čak i pod pritiskom ili vremenskim ograničenjima, a pritom i postizanju kvalitetnog rezultata i zadržavanju profesionalnog odnosa s kolegama i strankama.

Stresne situacije na poslu javljaju se u pravilu kada dođe do neravnoteže između zahtjeva posla i mogućnosti suradnika da na te zahtjeve odgovore. Ovisno o radnom mjestu, neki od najčešćih uzroka stresa su loši radni uvjeti, vremenski pritisak, previše zadataka, nejasna radna uloga, izostanak napredovanja, narušeni odnosi s kolegama te nemogućnost usklađivanja profesionalnog i privatnog života.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– izbjegava konfrontacijske pristupe</li> <li>– održava komunikaciju pozitivnom</li> <li>– aktivno sluša, traži povratnu informaciju i pokazuje empatiju</li> <li>– objašnjava sugovornicima posljedice nepoštovanja propisa, standarda ili politika</li> <li>– zadržava motiviranost i fokus na rješenje i rezultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reagira automatski ne vodeći računa o pisanim procedurama i protokolima</li> <li>– ne pokazuje interes za argumente druge strane</li> <li>– komunikacija je negativna, ne pokazuje empatiju</li> <li>– gubi motiviranost i fokus na rješenje</li> <li>– gubi strpljenje i grubo prekida komunikaciju</li> </ul>

Tablica 5.19. Pokazatelji ponašanja, kompetencija zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama (Izvor: izrada autora)

Zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama u današnje je vrijeme poželjna vještina u svim radnim okruženjima. Međutim, važno je napomenuti da dugotrajna izloženost stresu, naročito u visokorizičnim zanimanjima, dugoročno ostavlja posljedice na mentalno zdravlje, zbog čega razvijanje vještina upravljanja stresom predstavlja važan korak u prevenciji profesionalnog sagorijevanja.

niska	srednja	visoka
U stresnim situacijama pokušava zadržati pribranost, održati pozitivnu komunikaciju i izbjeći konfrontaciju.	U stresnim situacijama zadržava pribranost, održava pozitivnu komunikaciju, pokazuje empatiju i zadržava fokus na rješavanje stresne situacije i rezultat.	U stresnim situacijama zadržava pribranost, održava pozitivnu komunikaciju, traži povratnu informaciju i pokazuje empatiju. Zadržava motiviranost i fokus na rezultat i pomaže sebi i drugima u prevladavanju stresne situacije.

Tablica 5.20. Razine kompetencije zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama (Izvor: izrada autora)

Važno je razviti vještine asertivnosti, odnosno zauzimanja za sebe, a ne povrijediti drugu osobu, odnosno biti u stanju jasno izraziti svoje potrebe i želje, te imati razumijevanja za povratnu informaciju druge strane, zato što najviše stresa proizlazi iz interakcija s drugim ljudima. Iz izjava suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama.

Izjava	Odgovor znači:
„Teško je sa strankama izaći na kraj, misle da su uvijek u pravu, morala sam ovako reagirati.“	Izjava ukazuje na potrebu upućivanja suradnika na primjerenu edukaciju gdje bi mogao unaprijediti vještine asertivne komunikacije.
„Ne mogu raditi u ovim okolnostima, stalno me prekidaju i ne mogu se fokusirati na posao koji obavljam.“	Izjava ukazuje na potrebu da se suradniku predloži unapređenje vještina upravljanja stresom i vremenom, ali otvara i pitanje moguće organizacije posla i opterećenosti radnog mjesta.
„S kolegom se jednostavno ne može razgovarati, razumijem da ima mnogo posla, ali svi imamo posao koji moramo obaviti na vrijeme.“	U sličnim situacijama potrebno je ukazati na postojanje socijalne potpore u radnom okruženju što će suradnicima pomoći lakše prevladati stresne situacije uzrokovane poslovnim obvezama ili ravnotežom poslovnog i privatnog života.

Tablica 5.21. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama (Izvor: izrada autora)

### 1.8.8. Preporuke za razvoj kompetencije osobne djelotvornosti i usmjerenosti k rezultatu

Budući da je intenzitet usmjerenosti na rezultate određen razinom motivacije pojedinca (zaposlenika), značajno je razlikovati tendenciju k rezultatima (motiv) od uspješnosti kao sposobnosti (biti uspješan). Veliki broj ljudi ima tendenciju k uspjehu, ali nisu uspješni jer nemaju razvijene osobine i vještine značajne za postizanje visokih rezultata. Motiv postignuća je nužan, ali ne i dovoljan preduvjet za uspjeh osobe. Kako bi tendencija k rezultatima postala čimbenik uspjeha, nužno je razviti način razmišljanja usmjeren visokim standardima u radu i rezultatima rada, kao i vještine poput:

- postavljanja ciljeva
- učinkovitog planiranja vremena i aktivnosti
- emocionalne zrelosti, tj. istrajnosti i slično.

Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama može se poboljšati razvojem organizacijske kulture koja promiče pridržavanje značajnih standarda, propisa i procedura u ophođenju sa strankama. Dobar način kako kod zaposlenih razviti fokus na potrebe i očekivanja korisnika je mentorstvo i *coaching*.

Ukoliko je zbog potreba posla potrebno obratiti pažnju na detalje (iako je nesporno kako je u obavljanju svakog posla poželjno biti detaljan), važno je stvoriti navike koje će doprinijeti razvoju ove vještine u praksi. Korisna je praksa pregledati svoj rad prije nego što se proslijedi, pročitati ga ponovo ili provjeriti ima li pravopisnih ili računskih grešaka, provjeriti strukturu i kontekst.

Sposobnost donošenja odluka je vještina koja se usavršava s vremenom i iskustvom. Odlučivanje je proces, stoga je za donošenje odluke potrebno uložiti vrijeme i napor te različite aktivnosti kao što su:

- prepoznavanje problema
- sakupljanje i provjera značajnih informacija
- određivanje alternativa
- predviđanje posljedica donesene odluke
- donošenje odluke
- obavještanje onih na koje donesena odluka ima utjecaj
- provedba odabrane alternative
- vrednovanje posljedica donesene odluke.

Praktične vježbe kojima se razvija vještina donošenja odluka uključuju:

- faze u procesu donošenja odluka
- rutinsko vs. inovativno donošenje odluka
- vrste odluka s obzirom na njihovu važnost
- metodu kritičkog puta (Critical path analysis)
- stablo odlučivanja (Decision trees)
- metodu PMI
- SWOT analizu.

Analitičko razmišljanje je vještina koja se vježbom može razvijati primjenom metoda rada koje uključuju interaktivne praktične vježbe, između ostalog:

- percepciju i analitičko mišljenje
- važnost drugačije perspektive
- emocije i analitičko mišljenje – važnost samoregulacije
- povezanost analitičkog mišljenja i komunikacije
- važnost argumenata
- analitičko vs. kreativno razmišljanje.

Kako zadržati pribranost u stresnim situacijama, vještina je koja se uobičajeno savladava edukacijama i interaktivnim radionicama na temu upravljanja stresom, koje obuhvaćaju koncept samokontrole. Alati i tehnike kojima se emocije stavljaju u funkciju ostvarivanja poslovnih i osobnih ciljeva uključuju:

- praćenje osobnih emocionalnih reakcija
- poduzimanje mjera kojima će se izbjeći neželjeni emocionalni odgovor
- uspostavu kontrole nad vlastitim ponašanjem, umjesto automatskog reagiranja.



## 1.9. Liderske vještine

*„Ne govorite ljudima kako da rade, recite im što da rade i dopustite im da vas iznenade svojim rezultatima.“*

**George S. Patton Jr.**

Pod kompetencijom liderske vještine podrazumijeva se sposobnost rukovodećeg državnog službenika da motivira druge na postizanje visokih rezultata u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije. Koristeći znanje, vještine, sposobnosti, talent, moć i druge poticaje, lideri utječu na pojedince ili skupine da spremno, odgovorno, s povjerenjem i entuzijazmom rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva. To znači kako se liderom smatra osoba koja ima moć utjecati na druge ljude unutar neke skupine ili organizacije i inspirativno na njih djelovati. Kako bi bio uspješan, lider treba sposobne i samouvjerene suradnike. Stoga nastoji kontinuirano razvijati ljudski potencijal, motivirati i poticati veću posvećenost i predanost poslu, te doprinosti izgradnji organizacijske klime i kulture utemeljene na međusobnom povjerenju i poštovanju.

Ovom je kompetencijom u Okviru kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine obuhvaćeno ukupno šest potkompetencija, koje su u nastavku detaljno razrađene. To su:

- sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke
- stvaranje pozitivnog radnog okruženja
- vještine postavljanja ciljeva
- djelotvorno delegiranje
- motivacija zaposlenih i
- vođenje osobnim primjerom

### 1.9.1. Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke

Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke ogleda se u povezivanju vizije, vrijednosti, ciljeva i strategije sa svakodnevnim poslovima. Koliko će rukovodeći državni službenik biti uspješan u prenošenju vizije, ciljeva i strategije organizacije na svoje suradnike, ovisi prvenstveno o njegovim sposobnostima operativnog planiranja, ali i o komunikativnim vještinama i sposobnostima, odnosno o sposobnosti da poruku izrekne jasno razumljivim jezikom i motivira suradnike na uspješno izvršavanje radnih zadataka i ostvarenje postavljenih ciljeva.

Operativno planiranje, kao kratkoročno planiranje, obuhvaća definiranje politika, procedura i standarda za postizanje ciljeva. Riječ je o procesu pripreme, praćenja i ocjene godišnjih planova za svaku organizacijsku jedinicu, ali i organizaciju u cjelini, a koji su usmjereni na ostvarenje strateških planova organizacije. Naime, operativno se planiranje, odnosno planiranje svakodnevnih aktivnosti „izvodi“ iz strateškog planiranja i doprinosi ostvarenju operativnih ciljeva. Usmjerenost je na izvršavanje rutinskih zadataka kao što su kvantiteta i kvaliteta rada, obavljanje svakodnevnih zadataka, pomaganje zaposlenima u rješavanju konkretnih problema, savjetovanje i slično.

U narednoj tablici navedena su ponašanja rukovodećih državnih službenika kada posjeduju ili ne posjeduju navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– razvija jasne ciljeve koji su sukladni definiranim strategijama i vrijednostima</li> <li>– pokazuje inicijativu i poduzima aktivnosti potrebne za realizaciju ciljeva</li> <li>– identificira prioritetne aktivnosti i zadatke, prilagođava prioritete prema potrebi</li> <li>– prilikom planiranja predviđa rizike i moguća iznenađenja</li> <li>– razumije ulogu i namjeru institucije u ostvarivanju strateških prioriteta i utjecaj tih prioriteta na vlastito područje rada</li> <li>– izrađuje jasne planove i ciljeve za vlastito područje odgovornosti, čime podržava ostvarivanje organizacijskih prioriteta</li> <li>– objašnjava organizacijske prioritete, strategije, planove i ciljeve u vlastitom području rada svojim suradnicima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– planiranju pristupa po inerciji, kreirajući više šablonski planove i procedure</li> <li>– zanemaruje strateške ciljeve prilikom definiranja operativnih, godišnjih planova</li> <li>– gubi fokus pri rukovođenju i djeluje neučinkovito</li> <li>– ne preuzima odgovornost za svoje postupke i pokušava prenijeti odgovornost na druge</li> <li>– ignorira promjene i intervenira prekasno</li> <li>– oklijeva u donošenju odluka te odgađa donošenje odluka o složenijim pitanjima</li> <li>– ima poteškoća u artikulaciji obrazloženja za odluke, koje ponekad nisu jasne</li> </ul>

Tablica 6.1. Pokazatelji ponašanja, sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke (Izvor: izrada autora)

Ne postoji rukovodeće mjesto koje ne zahtijeva izvjesno posjedovanje sposobnosti povezivanja vizije, ciljeva i strategije sa svakodnevnim poslovima. Ipak, predstavljanje ljestvice i objašnjenje niske razine navedene kompetencije može biti polazište za poduzimanje konkretnih aktivnosti obuke rukovoditelja i to ovisno o radnom mjestu u organizacijskoj hijerarhiji.

niska	srednja	visoka
Razumije strateške ciljeve institucije i pokušava ih konkretizirati. Međutim, šablonskim planiranjem po inerciji ne uspijeva povezati viziju, ciljeve i strategiju sa svakodnevnim poslovima. U ponašanju dominira nastojanje izbjegavanja grešaka.	Izradu akcijskih planova smatra svojom odgovornošću i obvezom. Surađuje s rukovoditeljima na višim razinama u organizaciji, u namjeri da na što bolji način poveže svakodnevne poslove sa strategijom i ciljevima.	Pokazuje entuzijazam i visoku posvećenost razvoju operativnih planova na temelju definiranih strateških ciljeva i preuzima odgovornost za njihovu realizaciju. Jasnim i inspirativnim predstavljanjem vizije i ciljeva motivira i podržava suradnike u izvršavanju zadataka. Proaktivno djeluje i poduzima sve potrebne mjere i aktivnosti za realizaciju ciljeva.

Tablica 6.2. Razine kompetencije konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke (Izvor: izrada autora)

Koliko je rukovodeći državni službenik sposoban povezati viziju, vrijednosti i strateške ciljeve sa svakodnevnim poslovima u svojoj organizacijskoj jedinici, možemo procijeniti iz njegovog odnosa prema ovoj menadžerskoj funkciji, kao i iz izjava neposrednih suradnika i/ili rukovoditelja na višim razinama u organizacijskoj hijerarhiji.

Izjava	Odgovor znači:
Strateški interes jedne lokalne zajednice bio je zadržati i privući visokoobrazovane osobe. Odjel za prostorno uređenje je pripremio projekt izgradnje stanova za navedenu kategoriju, s prodajnom cijenom koja je bila dvostruko jeftinija od tržišne i s osiguranom odgovarajućom kreditnom linijom za kupovinu stanova.	U ovom slučaju vidimo konkretizaciju strateškog cilja kroz predstavljeni projekt (plan).
Prema jednom istraživanju, 80% institucija je potvrdilo da ima godišnji plan rada, a 85% da ima godišnja izvješća o radu. Ali samo 56% godišnjih planova i 62% godišnjih izvješća sadrže pokazatelje. Također, istraživanje je pokazalo kako je operativno planiranje često odsječeno od strateškog, s obzirom na to da je samo 37% ispitanih potvrdilo kako su godišnje planove rada u cijelosti povezali sa strateškim planom.	Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da su planovi samo formalnog i opisnog karaktera, kako bi se ispunile propisane obveze. Njihovo izvršavanje se ne prati na odgovarajući način, a posebno brine odsustvo veze sa strateškim planom.
„Iz godine u godinu trebamo predložiti plan rada za narednu godinu. Iskreno, mi ih samo prepisemo, jer smo primijetili da ih nitko ne čita, nego se samo objedine i predstave kao akcijski plan naše organizacijske jedinice. Pokušali smo razgovarati s voditeljem, da nam predstavi svoje viđenje naše organizacije u budućnosti. Tek nam poslije tog sastanka ništa nije bilo jasno ili jeste: sve je zapravo isto, nema promjena niti napretka.“	Komentar ove osobe kao suradnika ukazuje na minorne sposobnosti rukovoditelja, preciznije na neposjedovanje sposobnosti planiranja i povezivanja strategije i ciljeva s operativnim planovima i svakodnevnim poslovima.

Tablica 6.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti konkretizacije strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke (Izvor: izrada autora)

## 1.9.2. Stvaranje pozitivnog radnog okruženja

Stvaranje pozitivnog radnog okruženja predstavlja sposobnost rukovodećeg državnog službenika da kreira poslovnu atmosferu u kojoj su zaposleni motivirani ulagati maksimalan trud kako bi postigli postavljene ciljeve. Pozitivno radno okruženje donosi različite koristi, kao što su: povećanje angažiranosti i predanosti poslu, zadovoljstvo i odanost organizaciji te postizanje postavljenih ciljeva, kako na individualnoj tako i na grupnoj razini. S druge strane, rezultati istraživanja ukazuju da negativno radno okruženje značajno utječe na smanjenje produktivnosti zaposlenih, čak i do 60%.

Kako izgleda motivirajuće radno okruženje? Veći broj čimbenika treba uzeti u razmatranje, počevši od sigurnosti radnog mjesta, izloženosti stresu, raspoloživosti svih potrebnih resursa, jasne podjele radnih zaduženja, radne atmosfere, odnosa s kolegama, organizacijske klime i kulture te stila vođenja neposrednog rukovoditelja. Pored navedenog, bitni su i psihološki aspekti, tj. perspektiva promatranja svakog zaposlenog, osobna očekivanja i individualne aspiracije. U svakom slučaju, motivirajuće radno okruženje nije sve – ali bez njega sve nije ništa. Loše okruženje demotivira i najbolje zaposlenike, čak u tolikoj mjeri da ograničava i motivirajuće djelovanje dobro osmišljenih radnih zadataka.

U narednoj tablici navedena su ponašanja rukovodećih državnih službenika kada posjeduju ili ne posjeduju navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– vodi računa da je sva oprema i radno okruženje sukladno važećim zakonima, propisima i smjernicama</li> <li>– zadatke, opterećenja i resurse raspodjeljuje ravnomjerno i razumljivo</li> <li>– razgovara sa svojim suradnicima o njihovim predstavama dobrog, zdravog radnog okruženja</li> <li>– organizira druženja i proslavu dobro obavljenog posla, ističe zasluge pojedinaca i tima</li> <li>– zagovara politiku otvorenih vrata, potiče suradnike na otvoreno izražavanje mišljenja, stavova i interesa</li> <li>– pokazuje interes za ono što suradnici imaju reći, prepoznaje njihove poslovne brige i perspektive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ignorira primjedbe zaposlenih o zastarjeloj opremi i slabo održavanom radnom prostoru</li> <li>– često mijenja prioritete i postavlja kratke rokove, čime dovodi svoje suradnike u stresnu situaciju</li> <li>– resurse, zadatke i opterećenja ne raspoređuje ravnomjerno niti transparentno, suradnicima nisu jasni kriteriji</li> <li>– ne daje povratne informacije suradnicima o njihovom poslu, mogućnostima njihovog usavršavanja i razvoja</li> <li>– preferira autokratski stil vođenja, uz izraženu kontrolu i traženje grešaka u radu</li> <li>– ne pokazuje interes za očekivanja i preferencije suradnika u pogledu radne atmosfere, kritizira njihova neformalna druženja</li> </ul>

Tablica 6.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija stvaranja pozitivnog radnog okruženja (Izvor: izrada autora)

Značaj i motivirajuće djelovanje radne atmosfere prepoznato je još prije skoro stotinu godina, tijekom istraživanja čimbenika koji utječu na produktivnost zaposlenih. Novija istraživanja potvrđuju pozitivno djelovanje radne atmosfere ne samo na produktivnost nego i na radnu angažiranost, posvećenost poslu, motivaciju zaposlenih i njihovu odanost organizaciji. Stoga je bitno procijeniti potrebnu, odnosno poželjnu razinu sposobnosti stvaranja pozitivnog radnog okruženja za konkretno rukovodeće mjesto, uz težnju za usavršavanje i razvoj analizirane kompetencije.

niska	srednja	visoka
Pokušava izgraditi pozitivno radno okruženje, ali tako da reagira na zahtjeve svojih suradnika ili na potrebu proizašlu iz određene situacije. Poštuje temeljne standarde i propise uređenja radnog mjesta.	Aktivno sudjeluje u izgradnji pozitivnog radnog okruženja, pri čemu poseban fokus stavlja na razgovor sa suradnicima kako bi se identificirale njihove potrebe i očekivanja. Pruža potporu njihovom ispunjavanju prema svojim trenutnim mogućnostima.	Inicira primjenu suvremenih pristupa u izgradnji motivirajućeg radnog okruženja. Izražava brigu za zdravlje suradnika, podržava i promiče ravnotežu poslovnog i privatnog života, manju izloženost stresu i jednak tretman svih. Pored redovnih, često organizira spontane sastanke i druženja (formalna i neformalna).

Tablica 6.5. Razine kompetencije stvaranja pozitivnog radnog okruženja (Izvor: izrada autora)

Sposobnost stvaranja pozitivnog radnog okruženja rukovodećih državnih službenika može se prepoznati iz svakodnevnih aktivnosti, ponašanja, odnosa prema suradnicima, kao i iz izjava samih suradnika, neposredno nadređenih rukovoditelja i drugih poslovnih partnera.

Izjava	Odgovor znači:
„Siguran posao i redovna plaća sigurno su u današnje vrijeme posebno bitni svima, pa tako i meni. Međutim, posebno sretnom u ovoj organizaciji čine me dobri međuljudski odnosi. Svi možemo računati na razumijevanje i pomoć u slučaju bolesti ili nekih nepredviđenih, složenih životnih situacija. Bitno je da se posao odradi kvalitetno i na vrijeme, mi se dogovorimo o preraspodjeli, naša voditeljica to podržava. Čak je inicirala druženje zadnji radni dan u mjesecu, slanje rođendanskih čestitki i zahvala za dobro obavljen posao. Tome se svi jako radujemo.“	Riječ je o pozitivnom, izuzetno kvalitetnom radnom okruženju. Velika zasluga pripada rukovoditeljici koja je određenim inicijativama doprinijela boljem upoznavanju ljudi i njihovom međusobnom razumijevanju.
„Koliko ste zadovoljni svojim položajem u našoj organizaciji? Kako se osjećate na radnom mjestu, jesu li zadatci izazovni, ispunjavaju li vaša očekivanja? Koje promjene biste voljeli da poduzmemo? Što bi po vašem mišljenju trebalo odmah poduzeti kako bismo svi rado dolazili na posao?... Hvala vam što ste odvojili vrijeme i razgovarali sa mnom o ovom pitanju.“	Svaki rukovoditelj koji nastupa na ovakav način svjestan je značaja dobrog, pozitivnog radnog okruženja i nastoji ga poboljšati zajedno sa svojim suradnicima.
„Nije mi jasno zašto se žalite. Ne radite po vjetru, kiši i na otvorenom. Imate siguran posao, do umirovljenja. Ne razumijem toliko vaše nezadovoljstvo, navodnu izloženost stresu jer ste trebali izvršiti zadatak koji nije u opisu vašeg posla. Svakako ste imali u tom razdoblju drugih obveza. Rok ste dobili, očekujem izvješće o urađenom.“	Nerazumijevanje, zatvorenost za drugačiji način rada i razmišljanja, promatranje situacije isključivo iz jednog kuta samo može pogoršati radnu klimu i međuljudske odnose. Ne nazire se sposobnost izgradnje pozitivnog radnog okruženja.

Tablica 6.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji stvaranja pozitivnog radnog okruženja (Izvor: izrada autora)

### 1.9.3. Vještine postavljanja ciljeva

Ciljevi opisuju koja se to postignuća očekuju od organizacija, funkcija, odjela, timova i pojedinaca. Individualni ciljevi trebaju biti usko povezani s ciljevima odjela i tima, a oni sa strategijom koja se temelji na misiji, viziji i vrijednostima organizacije. Svaki uspješan menadžer shvaća svoju ulogu i važnost u definiranju, praćenju realizacije i postizanju ciljeva. Treba postaviti jasne, precizne, specifične ciljeve, izazovne ali dostižne i vremenski određene (SMART načelo). Na kraju treba napraviti akcijski plan, tj. planirati korake za realizaciju cilja. Postavljanjem manjih podciljeva prati se napredak i zadržava fokus na konačnom rezultatu (cilj).

Pod vještinama postavljanja ciljeva u javnoj upravi podrazumijeva se sposobnost rukovodećih državnih službenika da postavljaju jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno ostvarive grupne ciljeve i očekivanja. Uključivanjem suradnika u proces postavljanja ciljeva moguće je postići veći stupanj posvećenosti i predanosti poslu, tj. njihov veći angažman. Rezultati brojnih istraživanja potvrđuju kako zaposleni rade produktivnije ako prihvate ciljeve organizacije i dožive ih kao svoje ciljeve, a ne kao radne zadatke. Ovo se postiže primjenom tzv. sustava upravljanja pomoću ciljeva (*Management by Objectives – MBO*) po kojem je svaki radni cilj predmet zajedničkog, timskog odlučivanja zaposlenih i rukovoditelja. Očito, sustav upravljanja pomoću ciljeva ne koristi ciljeve samo kao sredstvo organizacije i kontrole, nego i kao sredstvo za motivaciju zaposlenih.

U narednoj tablici navedena su ponašanja rukovodećih državnih službenika kada posjeduju ili ne posjeduju navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– osigurava da zaposlenici imaju jasne ciljeve i odgovornosti, potiče njihove prijedloge i mišljenja</li> <li>– pruža potporu i pomoć suradnicima u postizanju ciljeva (npr. osiguravanjem sredstava, uklanjanjem prepreka)</li> <li>– radi sa zaposlenicima na postavljanju i izražavanju specifičnih i mjerljivih standarda učinka</li> <li>– pomaže zaposlenicima u postavljanju prioriteta s obzirom na njihove ciljeve</li> <li>– kontinuirano prati napredak i radni učinak zaposlenika, putem formalnih i neformalnih metoda</li> <li>– pravovremeno pruža povratne informacije o performansama (pozitivne i korektivne)</li> <li>– javno pohvaljuje postignuća, nagrađuje kada je moguće, dok kritiku upućuje „u četiri oka“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– definira ciljeve koji su često nejasni i nerazumljivi suradnicima, stoga teško prihvatljivi</li> <li>– postavlja nerealne ciljeve, koje je izuzetno teško, skoro nemoguće postići</li> <li>– ne prati ostvarivanje ciljeva, samo očekuje finalno izvješće od zaposlenika</li> <li>– povratnu informaciju o radnom učinku i postignutim ciljevima daje samo na insistiranje suradnika</li> <li>– ne pridaje važnost usavršavanju i razvoju vještina suradnika, kako bi zadatke ostvarili na najbolji mogući način</li> <li>– ne pokazuje spremnost pružiti pomoć i potporu u radu svom timu ljudi</li> <li>– ne preuzima, čak pokušava izbjeći odgovornost za ispodprosječne rezultate, „vješto pronalazi krivce“</li> </ul>

Tablica 6.7. Pokazatelji ponašanja, vještine postavljanja ciljeva (Izvor: izrada autora)

Postavljeni ciljevi su polazište za sve ostale aktivnosti, kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Promatrano iz kuta rukovodećeg državnog službenika, za uspjeh organizacije, odnosno organizacijske jedinice na čijem se čelu nalazi izuzetno je važno posjedovati vještine definiranja jasnih, svrsishodnih, ambicioznih i ostvarivih ciljeva. Riječ je o vještini koja se može naučiti i usavršavati od niske, preko srednje do visoke razine.

niska	srednja	visoka
Poznaje tehnike postavljanja ciljeva, međutim, uslijed nedostatka iskustva često ciljevi nisu dovoljno jasni niti izazovni. Potrebna je pomoć, poznavanje šire i užih slika kako bi se usuglasili različiti ciljevi. Rijetko daje povratnu informaciju.	Samostalno provodi analize i postavlja jasne, izazovne, mjerljive i dostižne ciljeve. Naknadno ciljeve priopćava suradnicima, predlaže im individualne radne ciljeve, te ih pokušava motivirati. Povratnu informaciju daje u predviđenim vremenskim okvirima.	Izuzetno vješto i inspirativno uključuje suradnike u proces postavljanja ciljeva za organizacijsku jedinicu. Potom potiče suradnike na predlaganje njihovih radnih ciljeva i pruža im pomoć. Kontinuirano prati rezultate rada i daje povratnu informaciju, ne čekajući na točno definirane termine za razgovor.

Tablica 6.8. Razine kompetencije vještine postavljanja ciljeva (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti od rukovoditelja ili samog suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izraženo posjedovanje vještine postavljanja ciljeva.

Izjava	Odgovor znači:
„Tražim od svakog člana tima da iznese svoje mišljenje o ciljevima naše organizacijske jedinice, da predloži ciljeve u okviru svog radnog mjesta i kreativna rješenja za učinkovitije izvršenje posla. Pored toga, svaki zaposleni treba navesti realan rok za postizanje ciljeva. Ciljeve i rokove usvajamo konsenzusom.“	U ovom slučaju ozbiljno se pristupa definiranju ciljeva, potiče se i uvažava mišljenje suradnika. Prepoznaje se MBO.
„Kako ćemo, prema čemu na kraju razdoblja procijeniti jesmo li se približili cilju?“	Postavljeno pitanje ukazuje na nepostojanje pokazatelja učinka, pokazatelja za praćenje i mjerenje uspjeha realizacije ciljeva, odnosno na nedorečenost u postavljanju ciljeva.
„Svake godine naš rukovoditelj organizira razgovor o radnoj uspješnosti, o postignutim ciljevima i kompetencijama. Ovaj razgovor je puka formalnost, jer se samo ocjene priopće bez ikakvog obrazloženja, dodatne informacije, mišljenja ili prijedloga za poboljšanje rada. Potom, kratko nam se priopće ciljevi za narednu godinu bez posebnih rasprava i dodatnih informacija. Nažalost, ne mogu prepoznati primjenu znanja koja nam se prenose na obukama o SMART ciljevima i o <i>feedbacku</i> .“	Situacija koju je opisao suradnik dovodi do zaključka kako se davanju povratne informacije, kao i postavljanju ciljeva ne pridaje značaj. Ove aktivnosti se smatraju čistom formalnošću i obvezom, jednostavno rečeno, same su sebi svrha.

Tablica 6.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o vještinama postavljanja ciljeva (Izvor: izrada autora)

## 1.9.4. Djelotvorno delegiranje

Djelotvorno delegiranje predstavlja sposobnost lidera (rukovoditelja) da rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke te pomaže u njihovom uspješnom obavljanju. Delegiranje se smatra središnjom menadžerskom kompetencijom, a ogleda se u sposobnosti menadžera da određene zadatke, ovlasti i odgovornosti za njihovo obavljanje prenese na svoje zaposlene. Ovaj proces, podjednako popularan i u privatnom i u javnom sektoru, predstavlja najvišu razinu participacije i integracije zaposlenih u odlučivanje o pitanjima poslovanja i razvoja, podjeli odgovornosti i upravljanju zajedno s menadžmentom organizacije. Ljudi starog kova kažu: „Ako želiš dobro obavljen posao, moraš to uraditi sam.“ U suvremenom razmišljanju, ispravno je reći: „Ako želiš dobro obavljen posao, potrebno ga je na odgovarajući način delegirati nekoj osobi kako bi ga ona mogla uraditi na najbolji mogući način.“

U osnovi delegiranja poslova stoji međusobno povjerenje i uvažavanje između rukovoditelja i zaposlenih. Cilj je kroz zajedničke napore pronaći najbolja rješenja i korektivne akcije koje će voditi poboljšanju performansi, organizacijskom i osobnom razvoju. Delegiranje je vještina koja omogućava rukovodećem državnom službeniku bolje organizirati posao, kvalitetnije upravljati svojim vremenom i motivirati svoje suradnike. Ispravno provedeno delegiranje razvija i znanja/vještine osoblja koje dobiva delegirane zadatke te stvara atmosferu učenja u organizaciji.

U narednoj tablici navedena su ponašanja rukovodećih državnih službenika kada posjeduju ili ne posjeduju navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– analizira i procjenjuje sposobnosti zaposlenih na koje želi prenijeti poslove</li> <li>– prenosi zadatke, odgovornosti i ovlasti na suradnike, čime potvrđuje da su prepoznate i priznate njihove sposobnosti</li> <li>– razgovara sa suradnicima o prirodi delegiranog zadatka, očekivanim rezultatima, vremenu izvršenja i odgovornosti za izvršenje</li> <li>– daje povratne informacije i savjete, ali reagira i konstruktivnom kritikom kada je potrebno</li> <li>– pohvaljuje napore svojih zaposlenika, iskazuje im koliko cijeni njihova postignuća, vještine i talente</li> <li>– potiče zaposlene da sami prate svoju uspješnost u obavljanju poslova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zadržava sve poslove za sebe, jer smatra kako najbolje i najbrže obavlja zadatke</li> <li>– žali se na previše posla, ali ima poteškoća u ustupanju posla drugima</li> <li>– strahuje da će delegiranjem vlastitih poslova izgubiti dio moći i svega onoga što moć donosi</li> <li>– delegira zadatak koji dovoljno ne razumije, nema sposobnost verbalnog prenošenja zadatka</li> <li>– zadatak delegira osobi s nedovoljno znanja i iskustva</li> <li>– zbog previše obveza ne stiže razgovarati sa zaposlenicima, koji nisu sigurni u pogledu svojih nadležnosti i zaduženja</li> </ul>

Tablica 6.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija djelotvornog delegiranja (Izvor: izrada autora)

Iako je u fokusu našeg promatranja isključivo sposobnost rukovodećeg državnog službenika da delegira i povjerava određene zadatke suradnicima, ipak je bitno naglasiti kako na delegiranje utječe i niz drugih čimbenika. Između ostalog, treba se uzeti u razmatranje važnost zadatka za organizaciju, te znanje, iskustvo i sposobnost suradnika da odgovori zahtjevima konkretnog zadatka.



niska	srednja	visoka
Pokušava delegirati određene poslove, ali je prisutan strah od gubitka kontrole i ugleda. Minorno delegiranje obrazlaže gubljenjem vremena i strahom od narušavanja kvalitete.	Povjerava suradnicima manje složene poslove i radne zadatke i pruža pomoć s ciljem njihovog uspješnog obavljanja. Povremeno daje povratne informacije u vidu ocjene rada i ponašanja na poslu.	Motivira i ohrabruje suradnike za preuzimanje složenijih zadataka i odgovornosti. Kontinuirano prati i podržava njihov rad, kao i napore u stjecanju novih i usavršavanju postojećih znanja i vještina.

Tablica 6.11. Razine kompetencije djelotvornog delegiranja (Izvor: izrada autora)

Izjave prikazane u narednoj tablici ukazuju jesu li rukovoditelji sposobni delegirati i delegiraju li uopće složenije i odgovornije zadatke svojim suradnicima i prenose li im ovlasti za njihovo samostalno izvršavanje.

Izjava	Odgovor znači:
„Svjestan sam da moji suradnici misle drugačije, djeluju drugačije i imaju različite ideje. Prihvaćam da će zadatke izvesti na njima svojstven način, ne u obliku u kojem bi ih sam obavio.“	Rukovoditelj bi trebao pretpostaviti da se delegirani zadatci općenito ne izvode u obliku u kojem bi ih on sam obavio.
Nosite li posao kući? Ostajete li na poslu i nakon završetka radnog vremena? Radite li vikendom kako biste nadoknadili propušteno? Nadilaze li ciljevi vaše individualne sposobnosti i mogućnosti?	Ako je odgovor na pitanja pozitivan („da“), onda je vrijeme za delegiranje.
Nemali broj zaposlenika čuje rečenice ove vrste od svojih voditelja koji su zapravo preopterećeni. <ul style="list-style-type: none"> <li>– „Ja ću to uraditi brže.“</li> <li>– „Mogu ja to završiti danas pred kraj radnog vremena, nije toliko naporno.“</li> <li>– „Ovo je kompliciranije nego što mnogi misle. Stoga moram naći vremena i to završiti.“</li> </ul>	Umjesto da rade na poboljšanju svojih vještina delegiranja, ponekad je rukovoditeljima lakše odraditi niz poslova i zadataka. Preopterećenje im se čini manje rizično od delegiranja zadataka drugima.
„Što ako moji suradnici ovaj zadatak ne izvrše ispravno, korektno i po utvrđenim standardima? Smatram previše rizičnim za ugled naše institucije da delegiram ovaj zadatak. Što ako sam postao manje bitan ili čak suvišan na poslu?“	Rukovoditelji često gubitak kontrole doživljavaju kao gubitak autoriteta i moći. Upravo u pozadini ove izjave, izgovora za nedelegiranje može biti želja za zadržavanjem kontrole. Druga izjava ukazuje na nedostatak samopouzdanja, ali i na organizacijsku klimu.
„Pitam se, iskreno, a pomalo me i strah ako moji suradnici obave dodijeljeni zadatak bolje od mene.“	Uspjeh rukovoditelja ogleda se u rezultatima njihovih suradnika, stoga je ovo neutemeljen strah.

Tablica 6.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog delegiranja (Izvor: izrada autora)

## 1.9.5. Motivacija zaposlenih

Motivacija na poslu predstavlja proces kojim se određuje smjer, intenzitet i istrajnost zaposlenih u aktivnostima vezanim za radne zadatke. Može se promatrati iz kuta pojedinca, zaposlenika i iz kuta rukovoditelja. Tako se motivacija može definirati kao spremnost pojedinca na akciju kako bi se zadovoljila neka njegova potreba. S druge strane, promatrano iz kuta rukovoditelja, motivacija predstavlja upravljački proces kojim se utječe na ponašanje suradnika, na njihov odnos prema poslu, prema radnom zadatku i prema ciljevima organizacije kao cjeline.

Motivacija zaposlenih je od izuzetnog značaja za efektivnost i učinkovitost procesa u organizaciji, posebno u današnjem poslovnom okruženju, koje karakterizira dinamika i neizvjesnost promjena, kao i sve veći zahtjevi na radnom mjestu. Stoga, skoro sve organizacije, odnosno rukovoditelji traže mogućnost za motivaciju svojih suradnika. Reći da menadžeri motiviraju svoje suradnike znači kako oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti zahtjeve zaposlenih te ih potaknuti na poželjno ponašanje. Za rukovodeće državne službenike to znači da pored klasičnih funkcija rukovođenja moraju redovno dati pozitivne i kritičke povratne informacije svojim suradnicima radi poboljšanja njihovog radnog učinka, te iznalaziti mogućnosti primjene i drugih motivacijskih tehnika i strategija.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– odaje priznanje i javno pohvaljuje zaposlene za njihove rezultate i postignuća</li> <li>– uvijek daje konstruktivne prijedloge za poboljšanje rada, nakon što iznese primjedbe, uputi kritiku</li> <li>– potiče suradnike na usavršavanje postojećih i stjecanje novih znanja i vještine, te na njihovu primjenu u radu</li> <li>– pronalazi kreativne načine kako bi rad zaposlenih bio unaprijeđen i nagrađen</li> <li>– pokazuje povjerenje u sposobnosti suradnika, tako što im delegira izazovne zadatke, ovlasti i odgovornosti</li> <li>– prepoznaje i priznaje uspjehe, te ih koristi kao poticaje za buduće izazovne zadatke i projekte</li> <li>– nastoji primijeniti različite motivacijske tehnike, pri čemu vodi računa o potrebama i tipovima ličnosti svojih suradnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– smatra siguran posao i redovnu plaću više nego dovoljnim poticajem</li> <li>– rijetko hvali zaposlene za izvrsne rezultate, smatra da se takav rad podrazumijeva</li> <li>– izostanak motivacije opravdava nedovoljno raspoloživim sredstvima</li> <li>– kritiku upućuje suradniku bez argumenata i prijedloga za poboljšanje rada</li> <li>– ne pokazuje povjerenje u sposobnosti suradnika, niti potiče njihovo usavršavanje</li> <li>– ne upoznaje suradnike jasno i transparentno s kriterijima uspjeha i očekivanjima na poslu</li> <li>– rijetko ulaže napor i pokazuje entuzijazam u traženju dodatnih mogućnosti za nagrađivanje svojih suradnika</li> </ul>

Tablica 6.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija motivacije zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Sposobnost motiviranja pomaže potaknuti druge ili sebe na veću angažiranost i predanost poslu. U tom kontekstu, potrebne su izražene komunikacijske vještine, entuzijizam, sposobnosti uvjeravanja i timskog rada. Za procjenu razine sposobnosti motivacije zaposlenih kod rukovodećih državnih službenika može biti od pomoći ljestvica predstavljena u narednoj tablici.

niska	srednja	visoka
Izuzetno rijetko daje konstruktivne povratne informacije svojim suradnicima, izvan obaveznog termina za <i>feedback</i> . Motivaciju ne smatra prioritetnom aktivnošću rukovođenja, te ističe kako se posao mora obaviti korektno i na vrijeme.	Primjenjuje uobičajene strategije motiviranja (materijalne i nematerijalne), te nakon svakog obavljenog posla upućuje pohvale i/ili konstruktivnu kritiku ako je potrebno. Motivaciju smatra izuzetno važnom aktivnošću za uspjeh rukovođenja.	Proaktivno djeluje u iznalaženju mogućnosti motiviranja svojih suradnika. Kontinuirano prati njihov rad i odmah daje povratnu informaciju, bilo u vidu pohvale ili konstruktivne kritike. Motivaciju smatra svojom prioritetnom aktivnošću.

Tablica 6.14. Razine kompetencije motivacije zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Menadžeri koji razumiju motive pokretanja zaposlenih na određena ponašanja (npr. iniciranje poslovne ideje, promjena neželjenog ili nastavak željenog ponašanja i sl.) znatno su uspješniji u motiviranju zaposlenih. Iz izjava predstavljenih u narednoj tablici možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija motivacije zaposlenih.

Izjava	Odgovor znači:
„Pravičan i transparentan sustav nagrađivanja, kao i korektna, objektivna povratna informacija o mom radu i ponašanju na poslu me čini sretnom.“	Osoba točno zna što želi od organizacije, odnosno neposrednog rukovoditelja.
„Želim istaći zadovoljstvo Vašim radom u proteklom razdoblju. Izuzetno brzo ste učili i uspjeli odgovoriti zahtjevima radnog mjesta i iznad očekivanja. Međutim, sposobnosti rada u timu smatram skromnim i predlažem da u narednom razdoblju radite na njihovom poboljšanju.“	Povratna informacija dana na ovaj način djelovat će motivirajuće. Ponašanje rukovoditelja tijekom davanja povratne informacije na visokoj je razini profesionalnosti.
„Moj zadatak nije razmišljati o Vašim očekivanja na ovom poslu. Sami trebate voditi računa o svojoj karijeri, tj. o mogućnostima razvoja.“	Rukovoditelj ne može davati ovakvu izjavu, treba podržati suradnike u razvoju njihove karijere.
„Ma slušajte, ni Vi niste neodgovorni za ovakvu situaciju. Za ovakvo stanje smatram ključnom posebno Vašu inertnost. Ne može se ponašati i odnositi prema poslu na takav način.“	Konstruktivna kritika je potrebna i poželjna. U ovom slučaju samo se traži krivac za aktualno stanje. Ne naziru se rješenje problema niti prijedlozi za promjenu.

Tablica 6.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji motivacije zaposlenih (Izvor: izrada autora)

## 1.9.6. Vođenje osobnim primjerom

Sposobnost vođenja osobnim primjerom izuzetno je važna za motivaciju zaposlenika, pokretanje promjena, realizaciju postavljenih ciljeva, izgradnju pozitivnog radnog okruženja, jednostavnije rečeno, za postizanje rezultata bez primjene moći i ovlasti. Riječ je o sposobnosti rukovoditelja da svojim ponašanjem, radom i stilom vođenja suradnika bude izvrstan uzor drugima i da predvodi vlastitim primjerom. Suradnici prihvaćaju odluke, uvjereni su u njihovu ispravnost na temelju informacija koje dobivaju od rukovoditelja i ponašaju se kako rukovoditelj želi. Ciljeve i zadatke ne smatraju nametnutim, niti se osjećaju primoranim izvršiti neki posao. Zaposlenici su intrinzično motivirani i inspirirani mijenjati svoje ponašanje i svoju spremnost za radom i učenjem. U ovom slučaju govori se o tzv. neformalnom autoritetu rukovoditelja koji može biti utemeljen na stručnosti, iskustvu, informiranosti, postignućima i sl., za razliku od formalnog autoriteta koji proizlazi iz radnog mjesta u organizacijskoj hijerarhiji.

Upravo transformacijski stil vođenja opisuje sposobnost i ponašanje rukovoditelja da uvjerljivo percipiraju svoju ulogu uzora i time steknu povjerenje, poštovanje, uvažavanje i odanost. Transformacijske vođe zadovoljavaju visoke etičke i moralne standarde, stavljaju interes organizacije iznad svog osobnog interesa i pouzdani su u svojim riječima i djelima. Oni vode računa o svom svakodnevnom ponašanju i govoru, jer su svjesni činjenice da zaposlenici pomno prate što i kako njihovi rukovoditelji rade.

U narednoj tablici navedena su ponašanja rukovodećih državnih službenika kada posjeduju ili ne posjeduju navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– osobni integritetom stječe poštovanje i uvažavanje zaposlenika, kolega i drugih interesnih skupina</li> <li>– posjeduje dobro utemeljen sustav vrijednosti, drži do svoje riječi, priznaje vlastite greške i uči na njima</li> <li>– kritički preispituje postojeći način rada, te predlaže promjene i poboljšanja</li> <li>– potiče kreativno promišljanje i inovativnost kod svojih suradnika, ne prihvaća pasivno <i>status quo</i></li> <li>– komunicira otvoreno, iskreno i transparentno, te osigurava poštena pravila u međusobnom ophođenju</li> <li>– formulira jasne ciljeve i očekivanja, jača samopouzdanje u ostvarivost ciljeva</li> <li>– stvara klimu odgovornosti i jasno daje do znanja kako svatko može doprinijeti uspjehu organizacije/tima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– djeluje po inerciji, bez vlastitog stava i stvari prepušta slučaju (više se oslanja na sreću)</li> <li>– ne potiče razvoj niti pokazuje empatiju prema članovima svoje organizacije/tima</li> <li>– ne pokazuje inicijativu, ne pokreće promjene, nego čeka da drugi nešto poduzmu</li> <li>– preferira centraliziran način odlučivanja, odluke su često nejasne i nerealno postavljene</li> <li>– izbjegava preuzimanje dodatne odgovornosti i nove zadatke</li> <li>– pokazuje nesigurnost prema novim načinima rada te izbjegava primjenu novih znanja</li> <li>– cijeni samo vlastite ideje i mišljenje, ne pokazuje povjerenje prema drugačijim stavovima i promišljanjima</li> </ul>

Tablica 6.16. Pokazatelji ponašanja, kompetencija vođenja osobnim primjerom (Izvor: izrada autora)

Bez obzira na kojem radnom mjestu u organizacijskoj hijerarhiji se nalazio, svaki rukovoditelj (menadžer) treba nastojati biti uzor svojim suradnicima. Niska razine kompetencije ukazuje da rukovoditelj koristi ovlasti, odnosno formalno pravo na temelju radnog mjesta kako bi pokrenuo ljude na akciju. Poznato je kako su efekti takvog pokretanja suradnika daleko manji u odnosu na utjecaj uzora i vođenja osobnim primjerom.

niska	srednja	visoka
Pokušava vlastitim ponašanjem utjecati na ponašanje svojih suradnika. Nažalost, češće koristi vlastiti formalni autoritet i to posebno kada su u pitanju promjene, novi projekti ili inicijative koje zahtijevaju dodatni napor i energiju svih zaposlenika.	Nastoji uspostaviti što neposredniji odnos sa svojim suradnicima, u svakom trenutku biti im više mentor i podržavati njihov razvoj u funkciji postavljenih ciljeva organizacije. Primjetnim zalaganjem na poslu motivira značajan broj svojih suradnika na veći angažman. Ipak, u izazovnijim situacijama koristi više ovlasti nego utjecaj.	Svojim ponašanjem, postignućima i sustavom vrijednosti izvrstan je uzor ne samo svojim suradnicima nego i organizaciji u cjelini i poslovnim partnerima. Preferiranim stilom vođenja djeluje inspirativno na sve suradnike, motivira ih na postizanje natprosječnih rezultata. Stavljanjem interesa organizacije iznad osobnog interesa stječe poštovanje i uvažavanje i kod ljudi koji nisu istog mišljenja.

Tablica 6.17. Razine kompetencije vođenja osobnim primjerom (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti u neposrednom poslovnom okruženju, kao i od poslovnih partnera možemo zaključiti je li u kojoj mjeri izražena kompetencija vođenja osobnim primjerom.

Izjava	Odgovor znači:
„Stalno se pitam zašto sam preuzeo ovo radno mjesto. To je previše rizično i stresno za mene. Sve oči su uprte u mene, kako ću se ponašati, kako reagirati u raznim situacijama. Radim više od 60 sati tjedno, skoro bez godišnjeg odmora i vikenda. Na kraju, imam nezadovoljne radnike koji propituju, i to glasno, svaku moju ideju, prijedlog i inicijativu za promjenom. Nije mi jasno što još žele, kada imaju redovnu plaću i siguran posao. Kako da se postavim prema njima, kako se trebam ponašati?“	Ova osoba ne treba biti rukovoditelj, jer previše preispituje vlastite odluke, očito sagorijeva na poslu, nema empatije prema svojim suradnicima. Zapravo, ne zna ni kako se treba ophoditi na rukovodećem mjestu.
„Koristi automobil najčešće u privatne svrhe, i ovaj namještaj u uredu je skoro nov; zašto se razbacuju proračunska sredstva?“	Neprijemno ponašanje, koje uočavaju ne samo suradnici nego i javnost uopće.
„Ključni razlog zašto ne razmišljam o odlasku iz ove organizacije, iako bi mi veća plaća puno značila za kućni proračun, jeste pozitivno radno okruženje, sustav vrijednosti i svakodnevno ponašanje mog neposrednog rukovoditelja. Znam da mogu uvijek, u svakoj situaciji iznijeti svoje mišljenje, bez straha za moj posao, karijeru ili naše buduće odnose.“	U ovom slučaju može se prepoznati transakcijski stil vođenja. Rukovoditelj svojim ponašanjem doprinosi zadovoljstvu, motivaciji i odanosti svojih suradnika.

Tablica 6.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji vođenja osobnim primjerom (Izvor: izrada autora)

### 1.9.7. Preporuke za razvoj kompetencije liderske vještine

Uspješan se menadžer (rukovoditelj) ne rađa, nego se postaje procesom obrazovanja i iskustvenog učenja. Uspješan rukovodeći državni službenik bi trebao posjedovati i visoku razinu liderskih vještina, tj. u prvom redu treba znati motivirati suradnike i izgraditi međusobno poštovanje i povjerenje. Pored toga, bitne su sposobnosti strateškog promišljanja, konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke, postavljanja ciljeva, delegiranja, kao i upravljanja promjenama, komuniciranja, uvjeravanja i utjecaja. Te vještine mogu se naučiti kao i bilo koje druge.

Smatra se kako je iskustveno učenje ključni način za razvoj sposobnosti vođenja, ali je učinkovito samo kada je dobro uklopljeno s ostalim metodama učenja i razvoja. Postavlja se pitanje koja kombinacija metoda je najbolja za razvoj sposobnosti vođenja (liderskih vještina). Posebno utjecajan model u posljednjim desetljećima je model „70 – 20 – 10“, gdje brojevi predstavljaju udio korištenja, odnosno primjene najučinkovitijih metoda učenja i razvoja sposobnosti vođenja, i to:

- 70% učenja dolazi iz konkretnog iskustva rada na izazovnim zadacima
- 20% se temelji na učenjima koja proizlaze iz rada s drugima (kolege, nadređeni, mentor, *coach*)
- 10% učenja treba biti utemeljeno na formalnim edukacijama i treninzima.

Ovaj model je rezultat istraživanja koje je *Center for Creative leadership* proveo 80-ih godina prošlog stoljeća. Novije istraživanje, koje je provela konzultantska kuća *DDI*, između ostalog, pokazuje koliko su zapravo vremena rukovoditelji proveli učeći. Prema njihovim rezultatima, udio provedenog vremena u konkretnim i izazovnim radnim zadacima, učeći uz potporu drugih te kroz formalni trening je 55 – 25 – 20. Isto istraživanje navodi kako rukovoditelji žele više individualizirani pristup razvoju nego što imaju na raspolaganju, više prilike za *coaching s coachem* (engl. *coaching with coach*) izvan organizacije, dugoročnije razvojne projekte, te razvojne sadržaje dostupne na zahtjev i mobilne. Željene razvojne prilike se odnose i na učenje kroz rad s drugima, kroz konkretne izazovne zadatke kao i na formalni trening i edukacije.

Za individualizirani pristup razvoju sposobnosti vođenja preporučuje se koristiti dostupne tehnologije, npr.:

- učenje kroz igre
- simulacije
- studije slučajeva i sl.

Formalni trening može biti u potpunosti individualiziran (prilagođena brzina napredovanja, praćenje i neposredni *feedback*, usporedba s drugima), dostupan na zahtjev i od bilo gdje, bilo kada. Vrlo je korisno kada su formalni trening i edukacija važan dio razvojnog *miksa* jer se time postavljaju temelji za nastavak razvoja kroz iskustveno učenje u konkretnim i izazovnim radnim zadacima, uz dostupnu potporu učenja u radu s drugima. Uspješni razvojni programi sadrže komponentu:

- formalnog treninga i edukacije
- društvenog učenja (od drugih) te
- „učenje radeći“.

Pravi omjer različitih prilika za učenje i razvoj ovisi o konkretnim potrebama „učenika“ i organizacije. Zapravo, omjer će biti različit s obzirom na tip organizacije, prirodu posla i poslovnu ulogu, posebne uvjete rada i razinu početnog znanja.

## 1.10. Planiranje i organiziranje

*„Cilj bez plana je samo želja.“*

**Antoine de Saint-Exupéry, francuski pisac**

Planiranje je prvi korak u nizu vezanih upravljačkih funkcija, jer određuje smjer budućih poslovnih aktivnosti za sve aspekte poslovanja, odnosno proces postavljanja ciljeva i osmišljavanja aktivnosti za ostvarenje tih ciljeva. Planiranje je jedna od najtežih i najzahtjevnijih upravljačkih aktivnosti koja se ne smije zanemariti, posebno ne zbog zaokupljenosti i nedostatka vremena od svakodnevnih aktivnosti. Kompetencija planiranja i organiziranja je opisana kao sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima. U svrhu osiguranja ispunjenja postavljenih planskih ciljeva, nužna je vještina dobre organizacije, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka.

Ovom je kompetencijom u Okviru kompetencija obuhvaćeno ukupno pet potkompetencija, koje su u nastavku detaljno razrađene. To su:

- djelotvorno planiranje
- planiranje rada skupine zaposlenih
- nadziranje rada i rezultata zaposlenih
- sposobnost upravljanja rizicima
- osiguranje poštovanja rokova.

### 1.10.1. Djelotvorno planiranje

Planiranje je jedna od najvažnijih aktivnosti rukovodstva koja obuhvaća odabir alternativnih pravaca djelovanja i definiranje aktivnosti i resursa potrebnih za realizaciju postavljenih ciljeva. Dobrim se planiranjem može povećati vjerojatnoća ostvarivanja postavljenih ciljeva te izbjeći ili minimizirati određeni rizici i neželjeni događaji koji mogu utjecati na njihovu realizaciju. Planiranje je temeljna aktivnost za sve druge upravljačke funkcije.

Kompetencija planiranja opisana je kao planiranje korištenja raspoloživih resursa na najbolji mogući način izradom kvalitetnih planova organizacijskih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže nužne resurse i vještine.

Ova kompetencija podrazumijeva operativno planiranje, odnosno izradu operativnih ciljeva i planova na razini organizacijskih jedinica i pojedinačnih izvršitelja.

U tablici u nastavku navedeni su primjeri ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"><li>– uključuje zaposlene u aktivnosti planiranja ciljeva organizacijske jedinice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– nema jasnu sliku ciljeva organizacijske jedinice ili organizacije</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>– objektivno sagledava trenutne okolnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– planovima često nedostaje bit i specifičnost</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– planovi i ciljevi su odraz trenutnih i predviđenih budućih okolnosti</li> <li>– planira mjerljive ciljeve</li> <li>– utvrđuje nositelje ciljeva i vremenske rokove za njihovo izvršenje</li> <li>– precizno procjenjuje ljudske i materijalne resurse te vrijeme potrebno za izvršenje aktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne slijedi metodičan način postavljanja ciljeva ili planiranja dovršetka zadatka</li> <li>– nije u stanju integrirati više aktivnosti i resursa u kohezivan i provediv projekt</li> <li>– ne koordinira aktivnosti planiranja, planira samostalno, bez uključivanja zaposlenih</li> <li>– sklon „preslikavaju“ ranijih planova za projekcije budućih aktivnosti</li> </ul>
---	---

Tablica 7.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija djelotvornog planiranja (Izvor: izrada autora)

Kompetencija djelotvornog planiranja je ovim Vodičem razrađena tako da približi temeljne odrednice kompetencije prilikom određivanja prioriteta kompetencija prema specifičnim potrebama radnih mjesta. Proces je planiranja u državnoj službi pobliže opisan i razrađen značajnim metodologijama, smjernicama i propisima na pojedinim upravnim razinama.

niska	srednja	visoka
Razumije svrhu i proces planiranja; po dobivenim instrukcijama utvrđuje mjerljive ciljeve, nositelje ciljeva i vremenske rokove za njihovo izvršenje.	Planira mjerljive ciljeve koji su odraz trenutnih i predviđenih budućih okolnosti, utvrđuje nositelje ciljeva i vremenske rokove za njihovo izvršenje.	Planira mjerljive ciljeve koji su odraz trenutnih i predviđenih budućih okolnosti sustavnim prikupljanjem informacija, uključuje zaposlene u aktivnosti planiranja, utvrđuje nositelje ciljeva i vremenske rokove za njihovo izvršenje, čime povećava motiviranost za izvršenje ciljeva.

Tablica 7.2. Razine kompetencije djelotvornog planiranja (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija djelotvornog planiranja.

Izjava	Odgovor znači:
„Svakodnevne poslovne aktivnosti ne ostavljaju mi dovoljno vremena ili resursa za planiranje.“	Upravljačke strukture organizacije ne smiju zanemariti planiranje; planiranje treba biti redovna aktivnost rukovoditelja.
„Budućnost i promjene koje ona nosi uopće se ne mogu predvidjeti.“	Naravno da je planiranje rizično predviđanje budućnosti, ali se iz tog razloga smatra cjelinom svih informacijskih procesa usmjerenih na sustavno prikupljanje i obradu informacija za upravljanje uključujući i odnose među tim procesima.



<p>„U nedostatku vremena i resursa radije preslikam ranije planove i rezultate za projekcije budućih aktivnosti.“</p>	<p>Izjava ukazuje na izostanak sagledavanja svih potrebnih činjenica i čimbenika u smislu „šire slike“, moguć nedostatak znanja i iskustva na koji način planirati i provesti planirano.</p>
---	--

Tablica 7.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog planiranja (Izvor: izrada autora)

## 1.10.2. Planiranje rada skupine zaposlenih

Planiranje rada skupine zaposlenih podrazumijeva dogovaranje pojedinačnih radnih zadataka kojima se ostvaruju planovi i ciljevi tijela uprave. Ova kompetencija je razrada kompetencije operativnog planiranja, odnosno utvrđeni operativni ciljevi i planovi na razini organizacijskih jedinica i pojedinačnih izvršitelja konkretiziraju se u radne zadatke za skupine zaposlenih.

Dogovaranjem radnih zadataka pojedinačnih izvršitelja u skupini ili timu prati se napredak i zadržava fokus na konačni rezultat (cilj). Prilikom dogovaranja pojedinačnih radnih zadataka primjenjivo je isto načelo kao i kod utvrđivanja radnih ciljeva: radni zadatci su predmet zajedničkog timskog odlučivanja zaposlenih i njihovog rukovoditelja, čime se postiže veći stupanj posvećenosti i predanosti poslu, odnosno bolja motivacija.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– vodi skupinu izražavajući smjer i željene ishode, te pomaže sudionicima razumjeti njihove zadatke, uloge i doprinose procesu</li> <li>– uključuje sve članove skupine u raspravu, istovremeno osiguravajući da članovi nisu preopterećeni ili obeshrabreni u davanju doprinosa</li> <li>– omogućava članovima skupine vlasništvo nad procesom, ističe uspjehe skupine i zagovara grupne odluke</li> <li>– postavlja jasne, smislene, izazovne i ostvarive grupne ciljeve i očekivanja koja su usklađena s ciljevima organizacije</li> <li>– razvija raspored za članove skupine s jasnim, specifičnim pojedinačnim zadatcima i rokovima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne uključuje se u dogovor oko konkretiziranja radnih zadataka u realizaciji postavljenih radnih ciljeva</li> <li>– prepušta članovima skupine (tima) organizaciju i dogovore</li> <li>– ne uzima u obzir mišljenje članova skupine (tima) u dogovoru radnih zadataka</li> <li>– ne vodi računa o radnoj opterećenosti pojedinih radnih mjesta kod dogovora radnih zadataka članova skupine (tima)</li> <li>– radni zadatci koje dodjeljuje članovima tima nisu usklađeni s opisima poslova radnog mjesta</li> </ul>

Tablica 7.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija planiranja rada skupine zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Za dogovaranje pojedinačnih radnih zadataka kojima se ostvaruju planovi i ciljevi tijela uprave potrebno je da rukovoditelj posjeduje kompetenciju učinkovitog upravljanja vremenom i resursima koja je razrađena u jednom od prethodnih poglavlja.

niska	srednja	visoka
Pojedinačne radne zadatke određuje bez uključivanja članova skupine u dogovor, ne vodeći računa o pojedinačnim opisima radnih mjesta i radnoj opterećenosti svakog radnog mjesta.	Dogovara pojedinačne radne zadatke uključivanjem svih članova skupine u raspravu, osiguravajući da članovi nisu preopterećeni ili obeshrabreni u davanju doprinosa, vodeći računa o pojedinačnim opisima radnih mjesta i radnoj opterećenosti svakog radnog mjesta.	Dogovara pojedinačne radne zadatke uključivanjem svih članova skupine u raspravu, osiguravajući da članovi nisu preopterećeni ili obeshrabreni u davanju doprinosa, vodi računa o pojedinačnim opisima radnih mjesta i radnoj opterećenosti svakog radnog mjesta i pomaže članovima skupine razumjeti njihove zadatke, uloge i doprinose.

Tablica 7.5. Razine kompetencije planiranja rada skupine zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Možemo reći kako učinkovito dogovaranje pojedinačnih radnih zadataka podrazumijeva kompetenciju postavljanja ciljeva, koja u javnoj upravi označava sposobnost rukovodećih državnih službenika da postavljaju jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno ostvarive grupne ciljeve i očekivanja. Osim vještine postavljanja ciljeva, za uspješno planiranje rada skupine zaposlenih nužno je i djelotvorno delegiranje. Iz izjava koje možemo čuti od rukovoditelja ili suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izraženo posjedovanje vještine planiranja rada skupine zaposlenih.

Izjava	Odgovor znači:
„Svakog ponedjeljka imamo grupne sastanke s voditeljem i zajedno dogovaramo tjedne zadatke. Mnogo mi znači potpora kolega i voditelja u podjeli zadataka jer uvažavaju izazove s kojima se susrećem u poslu.“	Izjava ukazuje na pozitivne efekte participativnog načela u dogovaranju pojedinačnih radnih zadataka, čime se postiže veći stupanj posvećenosti i predanosti poslu, odnosno bolja motivacija.
„Cijenim zajednički dogovor oko podjele zadataka; na taj način sam upoznat s time što kolege rade i s kojim se problemima susreću u radu.“	Uključivanje svih članova skupine u dogovor oko podjele radnih zadataka potiče timski rad.
„Voditelja ne zanima kako ću završiti zadatak koji mi je dodijelio, zanima ga samo da bude gotovo u roku. Obratila bih se za pomoć nekom od kolega, ali ne znam koliko posla imaju i tko bi mi mogao pomoći.“	Izjava ukazuje na neposjedovanje vještine planiranja rada skupine zaposlenih, odnosno negativne efekte na posvećenost poslu, motivaciju i timski rad.

Tablica 7.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji planiranja rada skupine zaposlenih (Izvor: izrada autora)

### 1.10.3. Nadziranje rada i rezultata zaposlenih

Planiranje je povezano s funkcijom kontrole zaposlenih; kaže se da su to „dva sijamska blizanca“ upravljanja jer je bilo kakav pokušaj kontrole bez postojanja plana potpuno besmislen. Nadziranje rada zaposlenih zapravo je praćenje njihove radne uspješnosti, a takvim praćenjem zaposleni se ujedno i kontroliraju. Praćenje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata tijekom rada, pri čemu je važno povezati organizacijske ciljeve i rezultate s ciljevima zaposlenih i rezultatima rada. Definicija je opisana kao nadziranje rada zaposlenih i pozivanje na odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata.

Formalno-pravni rezultat praćenja radne uspješnosti je postupak ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenih kojim se ocjenjuje realizacija radnih zadataka i postignutih rezultata sukladno opisu radnog mjesta i utvrđenim ciljevima i ocjena sposobnosti (kompetencija) o ispunjenosti radnih zadataka i ostvarenih ciljeva.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– objektivno određuje i izražava radne ciljeve i očekivanja prema zahtjevima radnih mjesta, znanjima i kompetencijama zaposlenih</li> <li>– kontinuirano prati rad zaposlenih</li> <li>– kontinuirano pruža povratnu informaciju zaposlenima o radu</li> <li>– promišljeno delegira zadatke sukladno utvrđenim ciljevima</li> <li>– učinkovito povezuje radne zadatke radi postizanja individualnih ciljeva i ciljeva učinka odjela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– radni ciljevi su nejasni ili nerealni</li> <li>– više se fokusira na neuspjehe u postizanju željenih rezultata, ne preuzima odgovornost za loše rezultate rada zaposlenih</li> <li>– neprimjereno dodjeljuje zadatke</li> <li>– ne vodi računa o organizacijskim i ciljevima rada odjela</li> <li>– ima nerealna očekivanja i percepciju vještina i znanja zaposlenih</li> </ul>

Tablica 7.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija nadziranja rada i rezultata zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Postoji više metoda kojima se mjeri uspješnost rada zaposlenih u organizacijama, a najčešće korištene metode su:

- ocjenjivanje rada zaposlenih informacijama prikupljenim od većeg broja ljudi unutar i izvan organizacije (metoda 360 stupnjeva)
- ocjenjivanje individualne uspješnosti s unaprijed određenim kriterijima uspješnosti (metode procjene)
- praćenje ponašanja zaposlenika koja mora imati kako bi bio uspješan na svom radnom mjestu (pristup utemeljen na ponašanju)
- ocjenjivanje rada zaposlenika na temelju postignutih rezultata (pristup utemeljen na rezultatima).

niska	srednja	visoka
Nadzire i dokumentira rad podređenih službenika, ocjenjuje radnu uspješnost i obavlja razgovor o radnoj uspješnosti u postupku ocjenjivanja.	Kontinuirano prati i nadzire rad podređenih službenika, pruža redovnu povratnu informaciju o radu, redovno provodi postupak ocjenjivanja radne uspješnosti.	Kontinuirano prati i nadzire rad podređenih službenika, pruža redovnu povratnu informaciju o radu, učinkovito povezuje radne zadatke radi postizanja individualnih radnih i razvojnih ciljeva s ciljevima organizacijske cjeline, te redovno provodi postupak ocjenjivanja radne uspješnosti.

Tablica 7.8. Razine kompetencije nadziranja rada i rezultata zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Iz izjava suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri kod rukovoditelja izražena kompetencija nadziranja rada i rezultata zaposlenih.

Izjava	Odgovor znači:
„Bila sam pozitivno iznenađena kad me je voditelj pred kolegama pohvalio za dobro pripremljeno izvješće, povratna informacija mi je značajna za motivaciju i posvećenost poslu.“	Izjava ukazuje na posjedovanje vještine kroz pružanje povratne informaciju zaposlenima o radu, odnosno utjecaj povratne informacije na motivaciju i posvećenost poslu.
„Nikad nisam siguran radim li dobro svoj posao, imam dojam kako to nikoga ne zanima.“	Izjava predstavlja suprotnost u odnosu na prethodnu; odnosno utjecaj izostanka povratne informacije o radu na posvećenost i motiviranost.
„Voditelj mi je delegirao zadatak da za konferenciju prezentiram iskustva naše organizacije u uvođenju sustava upravljanja kvalitetom. Izlaganje je bilo veoma dobro prihvaćeno, drago mi je što sam dobio priliku primijeniti vještine koje sam stekao edukacijama.“	Izjava odražava dobar primjer delegiranja radnih zadataka kao rezultat kontinuiranog praćenja rada zaposlenog.

Tablica 7.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji nadziranja rada i rezultata zaposlenih (Izvor: izrada autora)

#### 1.10.4. Sposobnost upravljanja rizicima

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, odnosno prijetnja su ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima. Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja. Upravljanje rizicima je zakonska obveza i nužan element dobrog upravljanja. Upravljanje rizicima je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika uzimajući u obzir ciljeve tijela uprave.

Potrebne aktivnosti upravljanja rizicima poduzimaju se primjenom financijskog upravljanja i kontrole radi smanjenja rizika, odnosno opsega neizvjesnosti, koji bi mogli biti prijetnja ostvarenju zadanih ciljeva. Proces upravljanja rizicima je sastavni dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– traži i koristi drugo mišljenje o ključnim radnjama, rokovima, redoslijedu, opsegu, metodologiji, očekivanim ishodima i prioritetima, sagledava potencijalne izazove i mogućnosti i prilagođava planove na temelju ulaznih podataka</li> <li>– kontinuirano nadgleda primjenu utvrđenih procedura i protokola, podučava druge i proaktivno djeluje u smanjenju rizika</li> <li>– planira i poduzima mjere kako bi se smanjila vjerojatnoća nastanka i/ili učinak rizika, određuje mjere, rokove i odgovorne osobe za njihovo izvršenje</li> <li>– primjenjuje elemente unutarnje kontrole u cilju stavljanja rizika pod kontrolu i nastavka obavljanja aktivnosti bez ugrožavanja ostvarenja cilja</li> <li>– izbjegava rizik djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti, odnosno procesa koji je izložen riziku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– traži i koristi drugo mišljenje o ključnim radnjama, rokovima, redoslijedu, opsegu, metodologiji, očekivanim ishodima i prioritetima, sagledava potencijalne izazove i mogućnosti i prilagođava planove na temelju ulaznih podataka</li> <li>– kontinuirano nadgleda primjenu utvrđenih procedura i protokola, podučava druge i proaktivno djeluje u smanjenju rizika</li> <li>– planira i poduzima mjere kako bi se smanjila vjerojatnoća nastanka i/ili učinak rizika, određuje mjere, rokove i odgovorne osobe za njihovo izvršenje</li> <li>– primjenjuje elemente unutarnje kontrole u cilju stavljanja rizika pod kontrolu i nastavka obavljanja aktivnosti bez ugrožavanja ostvarenja cilja</li> <li>– izbjegava rizik djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti, odnosno procesa koji je izložen riziku</li> </ul>

Tablica 7.10. Pokazatelji ponašanja, sposobnost upravljanja rizicima (Izvor: izrada autora)

Kompetencija upravljanja rizicima je ovim Vodičem razrađena tako da približi temeljne odrednice kompetencije prilikom određivanja prioriteta kompetencija prema specifičnim potrebama radnih mjesta. Upravljanje rizicima je pobliže opisano i razrađeno smjernicama za upravljanje rizicima.

niska	srednja	visoka
Razumije svrhu i proces upravljanja rizicima; po dobivenim instrukcijama procjenjuje rizike u okviru organizacijske jedinice kojom rukovodi i utvrđuje mjere za njihovo smanjivanje ili izbjegavanje.	Razumije svrhu i proces upravljanja rizicima i primjenjuje temeljne faze upravljanja rizicima na operativne rizike – utvrđivanje rizika, procjena, postupanje po rizicima i praćenje i izvješćivanje o rizicima.	Razumije svrhu i proces upravljanja rizicima i primjenjuje temeljne faze upravljanja rizicima na strateške rizike – utvrđivanje rizika, procjena, postupanje po rizicima i praćenje i izvješćivanje o rizicima.

Tablica 7.11. Razine sposobnosti upravljanja rizicima (Izvor: izrada autora)

Koristi od djelotvornog upravljanja rizicima mogu biti: bolje odlučivanje, povećanje učinkovitosti, bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava, jačanje povjerenja u rukovodstvo organizacije i razvoj pozitivne organizacijske kulture. Sposobnost upravljanja rizicima opisuje se procjenjivanjem rizika i utvrđivanjem realnih planova upravljanja rizicima. Ilustrativne izjave ukazuju na važnost i ciljeve upravljanja rizicima.

Izjava	Odgovor znači:
„Rizici trebaju biti tema svakog sastanka!“	Cilj upravljanja rizicima je biti više proaktivan, a manje reaktivan, odnosno ne baviti se problemima koji iskrsnu, već se fokusirati na to kako ih spriječiti.
„Da se ‘ne zaborave’ neki rizici...“	Proces identifikacije rizika je nužan u svakom procesu planiranja.
„Zanemarivanje rizika je jedan od najvećih uzroka loših odluka!“	Izjava ukazuje na to kako je potrebno provoditi procjenu rizika prilikom izrade strateških planova, financijskih planova, godišnjih planova rada u svrhu unapređenja poslovnih procesa, odnosno prilikom uvođenja novih poslovnih procesa.

Tablica 7.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti upravljanja rizicima (Izvor: izrada autora)

### 1.10.5. Osiguranje poštovanja rokova

Rokove može odrediti neposredni rukovoditelj, a nekada ih određuje društvena norma ili „sila zakona“. Gotovo da nema aktivnosti kojoj nije određen rok. Dakle, poštovanje rokova prije svega ovisi o pojedincima na najvišim rukovodećim mjestima, a osiguranje poštovanja rokova je važno kako bi se stvorilo povjerenje koje služi kao jamstvo uspješnih i kvalitetnih međuljudskih odnosa, bez kojih je svaki napredak pojedinca, organizacije i društva u cjelini onemogućen.

Kako bi se stvorilo društvo u kojem se poštovanje rokova i tuđeg vremena smatra normom, nužno je da organizacije poštuju rokove koje imaju, a prije toga to mora uraditi i svaki pojedinac. Kompetencija osiguranja poštovanja rokova opisana je kao pravovremeno poduzimanje mjera u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje utvrđenih rokova.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja rukovodećih službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– u potpunosti se informira o tome kada posao treba biti završen</li> <li>– prioritizira zadatke prema žurnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne vodi računa o rokovima za izvršenje ciljeva za sebe ili članove tima</li> <li>– zadatke ostavlja za zadnji trenutak</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne ostavlja zadatke za zadnji trenutak; sve dobro isplanira unaprijed, odnosno kada je u pitanju rad na zadatku, sve teče glatko i po rasporedu</li> <li>– planira dovoljno vremena za zadatke kako bi se mogli obaviti po visokim standardima i bez žurbe. Gdje je moguće, planira vrijeme za moguća nepredviđena kašnjenja i prekoračenja</li> <li>– posvećuje se u potpunosti zadatku, daje do znanja kako radi prema važnom roku i osigurava da ga se ne ometa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– suradnicima delegira zadatke u zadnjem trenutku</li> <li>– ne planira dovoljno vremena za zadatke kako bi se mogli obaviti po visokim standardima</li> <li>– ne planira vrijeme za moguća nepredviđena kašnjenja i prekoračenja</li> </ul>
--	---

Tablica 7.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija osiguranja poštovanja rokova (Izvor: izrada autora)

Za osiguranje poštovanja rokova nužne su vještine učinkovitog upravljanja vremenom i resursima. Dakle, radi se o vještini koja se može usavršiti kroz razvoj komplementarnih vještina.

niska	srednja	visoka
Nema jasnu sliku o rokovima za izvršenje zadataka za sebe i članove tima, zadatke izvršava u roku, ali ih s teškoćom prioritizira i izvršava u zadnjem trenutku, ne planira vrijeme za moguća nepredviđena kašnjenja i prekoračenja.	Raspolaže svim informacijama o rokovima za izvršenje zadataka za sebe i članove tima, prioritizira zadatke prema žurnosti, planira dovoljno vremena za zadatke kako bi se mogli obaviti po visokim standardima i bez žurbe.	Raspolaže svim informacijama o rokovima za izvršenje zadataka za sebe i članove tima, prioritizira zadatke prema žurnosti, planira dovoljno vremena za zadatke kako bi se mogli obaviti po visokim standardima i bez žurbe, planira vrijeme za moguća nepredviđena kašnjenja i prekoračenja.

Tablica 7.14. Razine kompetencije osiguranja poštovanja rokova (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje se mogu čuti od rukovoditelja ili suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izraženo posjedovanje vještine osiguranja poštovanja rokova.

Izjava	Odgovor znači:
„Voditelj mi je jučer pred kraj radnog vremena dao u zadatak da priprelim izvješće i predam mu ga danas do deset, nemam izbora nego ostati raditi prekovremeno.“	Izjava ukazuje na nedostatak vještine upravljanja vremenom i resursima, što u ovom slučaju može imati posljedice na međuljudske odnose unutar tima.
„Opet sam podcijenila vrijeme koje će mi biti potrebno za dovršenje dokumenta, nisam vodila računa o vremenu koje će mi trebati za prikupljanje svih informacija od suradnika.“	„Opet sam podcijenila vrijeme koje će mi biti potrebno za dovršenje dokumenta, nisam vodila računa o vremenu koje će mi trebati za prikupljanje svih informacija od suradnika.“
„Zamolio sam suradnike da me ne uznemiravaju jer dovršavam važno izvješće, a na raspolaganju sam samo ako je žurno.“	Izjava je primjer načina kako osigurati radne uvjete za izvršenje zadatka u roku.

Tablica 7.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji osiguranja poštovanja rokova (Izvor: izrada autora)

### 1.10.6. Preporuke za razvoj kompetencije planiranja i organiziranja

Svih pet kompetencija planiranja i organiziranja pretpostavljaju posjedovanje određenih znanja i tehničkih vještina koje su propisane značajnim metodologijama ili smjericama za primjenu u aktivnostima planiranja za tijela uprave. Primjerena primjena znanja i vještina planiranja i organiziranja podrazumijeva posjedovanje komplementarnih kompetencija, koje su razrađene u ovoj skupini kompetencija, ali i u drugim kompetencijama u Okviru kompetencija.

Faze i aktivnosti u procesu planiranja uobičajeno su predmet edukacija s fokusom na primjenu specifičnih metodologija ili propisa u oblasti planiranja i sadrže primjere najboljih praksi.

Vještina djelotvornog planiranja koja uključuje planiranje nužnih resursa i vještina, kao kompetencija rukovodećih državnih službenika, ne može se razvijati odvojeno od znanja i vještina upravljanja ljudskim potencijalima, čija je jedna od temeljnih funkcija planiranje.

S obzirom na važnost za osobni razvoj zaposlenih i ispunjenje organizacijskih ciljeva, vještine kontinuiranog praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti razvijaju se na specijaliziranim edukacijama na kojima se uče i vježbaju tehnike i alati u razvoju ove kompetencije. Uobičajene teme edukacija u području praćenja radne uspješnosti zaposlenika su:

- utvrđivanje radnih ciljeva
- odgovornost za praćenje i provedbu ciljeva
- proces praćenja radne uspješnosti
- model praćenja organizacijske uspješnosti
- metode ocjenjivanja radne uspješnosti – primjeri obrazaca
- najčešći problemi pri ocjenjivanju i kako ih izbjeći
- mjere za poboljšanje radne uspješnosti
- razgovor o uspješnosti.

Upravljanje rizicima je složena kompetencija koja uključuje znanja o raznim oblastima koja predstavljaju područja u kojima se mogu javiti i sposobnost upravljanja rizicima.

Uobičajen način za stjecanje i razvoj nužnih znanja i sposobnosti su edukacije fokusirane na primjenu specifičnih metodologija ili smjernica s primjerima najboljih praksi.



## 1.11. Razvoj zaposlenih

*„Svatko tko prestane učiti i obrazovati se već je ostario, imao on 20 ili 80 godina.”*  
**Henry Ford**

Jednom stečena znanja u školi, kao i procedure i metode kojima je zaposleni ovladao tijekom rada u javnoj upravi, nisu dovoljno jamstvo uspjeha suradnika na poslu na duže vremensko razdoblje. Uspješna javna uprava treba kvalificirane suradnike koji odgovaraju promjenjivim tehničkim i organizacijskim izazovima i savladavaju ih. Stoga je potrebno organizirati razne programe obrazovanja, odnosno obuke i usavršavanja svih zaposlenika.

Posebnu, izuzetno značajnu ulogu u razvoju zaposlenika imaju neposredni rukovoditelji. Oni bi trebali poticati i promicati učenje i razvoj svakog suradnika, doprinositi razvoju zaposlenih kako bi poboljšali radne rezultate i dosegli svoj potencijal. Stav rukovoditelja za razvoj osoblja i njihovo djelovanje je odlučujući za uspješnu implementaciju naučenog u svakodnevnoj praksi. S tim u vezi od rukovoditelja se očekuje da podržavaju svoje suradnike u poboljšanju postojećih i stjecanju novih znanja i vještina, te u primjeni i dijeljenju stečenih znanja u neposrednom radnom okruženju.

Ovom su kompetencijom u Okviru kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine obuhvaćene tri potkompetencije, koje su u nastavku detaljno razrađene. To su:

- utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih
- prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih i
- *coaching*.

### 1.11.1. Utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih

U današnjem dinamičnom i prilično neizvjesnom poslovnom okruženju obrazovanje se promatra kao jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja zaposlenih. Obuhvaća sve mjere stjecanja dodatnih znanja i vještina koje suradnika osposobljavaju za ispunjavanje zahtjeva sadašnjeg i budućeg radnog mjesta. Kako u teoriji tako i u praksi koriste se različiti termini u pogledu stjecanja dodatnih znanja i vještina, koje je prilično teško razlikovati. Riječ je o pojmovima učenje, trening, obuka, obrazovanje i razvoj. Osnova za razlikovanje pojmova može biti priprema zaposlenih da odgovore zahtjevima sadašnjih ili budućih, mogućih poslova i izazova. U kontekstu ove potkompetencije, pod obukom ili treningom zaposlenih podrazumijevaju se sve mjere i aktivnosti koje poduzima organizacija s ciljem unapređenja znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih za uspješno izvršavanje aktualnih, tekućih zadataka i poslova.

Poduzimanju aktivnosti obuke osoblja prethodi analiza potrebnih znanja, vještina i sposobnosti za izvršavanje radnih zadataka i postizanje ciljeva radnog mjesta i organizacije kao cjeline, s jedne strane, te analiza sadašnjih sposobnosti i potencijala suradnika, s druge strane. Uspjeh ove aktivnosti, promatrano iz perspektive pojedinačnog suradnika i iz perspektive organizacije, ovisi o sposobnosti rukovoditelja da identificira potrebe za obukom zaposlenih i poduzima mjere kako bi te potrebe bile zadovoljene primjenom različitih metoda usavršavanja.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– prati i analizira postignuća i ponašanje zaposlenih pri izvršavanju radnih zadataka i predlaže načine za poboljšanje</li> <li>– identificira potrebna znanja i vještine za postizanje postavljenih ciljeva organizacijske jedinice i institucije u cjelini</li> <li>– brine se o prilagodbi kvalifikacija suradnika izmijenjenim zahtjevima posla</li> <li>– kontinuirano komunicira sa suradnicima, prepoznaje njihove potrebe i očekivanja na radnom mjestu</li> <li>– podržava i ohrabruje suradnike na dodatnu obuku, trening i edukaciju</li> <li>– javno ističe doprinos mentora uvođenju novozaposlenih u posao i zahvaljuje im se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nastoji zadržati ustaljeni način rada i promišljanja, obuku smatra gubitkom vremena i troškom</li> <li>– često kritički nastupa prema prijedlozima suradnika za primjenu novih znanja pri izvršavanju svakodnevnih aktivnosti</li> <li>– ne ohrabruje suradnike u dodatnom obučavanju, niti prenošenju iskustva</li> <li>– ne vodi računa o osposobljavanju suradnika niti o njihovim očekivanjima i potrebama</li> <li>– nema planski pristup razvoju suradnika, niti organizaciji obuka i usavršavanja</li> <li>– rijetko (skoro nikad) povezuje promjene u načinu izvršavanja radnih zadataka s inicijativama dodatne obuke i usavršavanja</li> </ul>

Tablica 8.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Činjenica je da znanje zastarijeva i da razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija utječe na način izvršavanja većine radnih zadataka. Iz tog kuta promatrano, rukovoditelji u javnoj upravi trebaju pratiti promjene kako bi utvrdili potrebe za obukom svojih suradnika imajući u vidu definirane ciljeve pojedinca i organizacije.

niska	srednja	visoka
Razumije značaj utvrđivanja potreba za obukom, ali je potrebna značajna pomoć pri njihovom definiranju. Većinom inertno prihvaća ponuđene programe obuke i usavršavanja, koristeći ih kao motivacijsku tehniku ne uzimajući u obzir specifičnosti radnog mjesta.	Primjenjuje temeljne metode za utvrđivanje potreba za obukom zaposlenika, uključen je u definiranje metoda usavršavanja i preuzima odgovornost za njihovu provedbu.	Proaktivno djeluje, inicira kontinuiranu edukaciju i usavršavanje zaposlenih, koja u određenim trenutcima nadmašuje trenutne potrebe za uspješno izvršavanje postojećih aktivnosti i zadataka. Motivira suradnike za stjecanje i dijeljenje znanja i vještina svojim kolegama na poslu, kako bi odgovorili izazovima budućnosti.

Tablica 8.2. Razine kompetencije utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Sposobnosti utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih i sposobnosti poduzimanja mjera, odnosno potpora primjeni različitih metoda i načina usavršavanja jednog rukovoditelja izravno su povezane s načinom izvršavanja radnih zadataka suradnika, razinom postizanja ciljeva i sveukupnim rezultatima organizacije. Iz izjava koje možemo čuti od rukovodećih državnih službenika ili od njihovih suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih.

Izjava	Odgovor znači:
„Nikada nam nije bilo jasno zašto je netko od zaposlenih pohađao upravo tu obuku.“	Rukovoditelj ne pristupa analitički procjeni potreba za obukom i usavršavanjem.
„Poslije svake obuke rukovoditelj je od nas zahtijevao da na radnom sastanku predstavimo naučeno i predložimo mogućnosti primjene u našem poslovnom okruženju.“	Ovakvim ponašanjem rukovoditelj potiče dijeljenje znanja i podržava kontinuirano učenje, nastojeći postići što veći „povrat na uloženo“.
„Redovno komuniciram sa svojim suradnicima, kako bih na licu mjesta prepoznao koja su znanja, vještine i sposobnosti potrebne za uspješno izvršenje radnog zadatka. Pored toga, stavljam im na raspolaganje sva raspoloživa sredstva za učenje na radnom mjestu.“	Osoba prepoznaje značaj neposrednog kontakta rukovoditelja sa svojim suradnicima, uvida u njihov rad i potrebe, te kreiranja okvira za usavršavanje postojećih i stjecanje novih vještina i sposobnosti tijekom posla.
„Nisam sigurna da moj rukovoditelj zna što mi konkretno radimo u službi i s kojim problemima/ izazovima se svakodnevno suočavamo.“	Ovaj rukovoditelj ne nastoji niti je sposoban procijeniti stvarne potrebe zaposlenih za obukom.

Tablica 8.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih (Izvor: izrada autora)

### 1.11.2. Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih

Razvoj zaposlenih obuhvaća stalno stjecanje novih znanja i vještina, ali i novog radnog iskustva, odnosno primjenu znanja i vještina za rješavanje složenijih poslova izvan okvira radnog mjesta. Cilj ove aktivnosti je, za razliku od obuke, pripremiti suradnike na uspješne odgovore zahtjevima složenijih i izazovnijih poslova u budućnosti. Pored toga, razvoj potencijala je povezan i s razvojem karijere i ostvarivanjem individualnih ciljeva zaposlenih.

Omogućavanje stalnog razvoja je važan čimbenik privlačenja i zadržavanja talenata u svakoj organizaciji. Imajući u vidu sve izraženiji „rat za talente“, praćen neizvjesnošću u pogledu pronalaska „prave osobe u pravo vrijeme“, rukovodeći državni službenici trebaju posjedovati i usavršavati vlastite sposobnosti prepoznavanja talenata i potencijala svojih suradnika, kao i sposobnosti sastavljanja planova usavršavanja u svrhu ostvarenja njihovih punih potencijala.

Rukovoditelji bi trebali poticati usavršavanje i razvoj svakog suradnika. Stav rukovoditelja o razvoju osoblja temelji se na kontinuiranom praćenju performansi i potencijala suradnika, utvrđivanju njihovih sposobnosti i talenata, te procjeni realnosti njihovih individualnih ciljeva i njihovoj usklađenosti s ciljevima i potrebama organizacije.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– objektivno procjenjuje performanse i potencijale svojih suradnika</li> <li>– daje povratne informacije o rezultatima i postignućima, javno pohvaljuje izvrsnost u radu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– subjektivan je u procjeni potencijala svojih suradnika</li> <li>– više je zastupljena kritika nego pohvala rada i ponašanja suradnika</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– dodjeljuje zaposlenima izazovne zadatke u kojima se njihove vještine mogu dalje razvijati</li> <li>– planira razvoj karijere svojih suradnika i omogućava stjecanje potrebnih znanja i vještina</li> <li>– delegira ovlasti i odgovornosti suradnicima, podržava njihovu samostalnost u radu</li> <li>– daje preporuke talentiranim suradnicima za program interne mobilnosti</li> <li>– potiče izgradnju klime „učeće“ organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povratne informacije o postignućima i potencijalima su oskudne i rijetke</li> <li>– delegira uglavnom rutinske zadatke, čime ne izražava povjerenje u sposobnosti svojih suradnika</li> <li>– vlastite prijedloge i rješenja smatra najboljim, ne prihvaća, ignorira i/ili kritizira sve druge</li> <li>– potiče razvoj samo nekih zaposlenika, dok zanemaruje očekivanja i ciljeve većine</li> <li>– rijetko se sastaje sa zaposlenicima, ne pokazuje interes za praćenje njihovog napretka u stjecanju novih znanja, vještina i sposobnosti</li> </ul>
--	---

Tablica 8.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Na posvećenost i predanost poslu te odanost zaposlenih organizaciji značajno utječu stil vođenja, svakodnevno ponašanje rukovoditelja i njihove sposobnosti prepoznavanja talenta i potpore razvoju potencijala zaposlenih. Sigurno postoje razlike u potrebnoj razini posjedovanja navedene kompetencije kod rukovoditelja, ovisno o specifičnosti institucije u javnoj upravi.

niska	srednja	visoka
Pokušava identificirati potencijale zaposlenih, ali je često vođen vlastitim predstavama i očekivanjima na poslu. Reagira na zahtjeve suradnika u pogledu razvoja njihove karijere, te im pokušava pružiti potporu. Istovremeno traži savjet jer nastoji izbjeći pogrešnu procjenu.	Uključen je u proces prepoznavanja potencijala i razvoja zaposlenih. Primjenjuje standardne mjere obrazovanja i razvoja suradnika i pruža potporu. Otvoreno komunicira i surađuje s talentiranim zaposlenima pri planiranju razvoja njihove karijere.	Kontinuirano prati i potiče razvoj potencijala svojih suradnika. Djeluje motivirajuće i inspirativno tijekom predlaganja mjera i aktivnosti obrazovanja i razvoja zaposlenih, kako bi odgovorili zahtjevima složenih, izazovnih poslova u budućnosti. Proaktivno djeluje u predlaganju njihovog unapređenja.

Tablica 8.5. Razine kompetencije prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Komentari suradnika, odnos prema poslu, kolegama i idejama rukovoditelja mogu poslužiti kao pokazatelj njihovog zadovoljstva radnim mjestom u organizaciji i izgledima razvoja karijere, na što utječe upravo sposobnost rukovoditelja da prepoznaju njihove potencijale i podrže daljnji razvoj.

Izjava	Odgovor znači:
„Koliko god se trudila, učila, ponovo će drugi biti predloženi za unapređenje.“	Ova izjava ukazuje da rukovoditelj ne pristupa sustavno niti objektivno procjeni potencijala i predlaganju razvoja suradnika.

<p>„Važno je <i>ne talasati</i>, biti suglasan sa svim idejama i prijedlozima voditelja. Tada uspjeh (napredovanje) neće izostati.“</p>	<p>Klima u organizaciji je daleko od klime „učeće“ organizacije. Karakterizira je nezamjeranje, nema kreativnih prijedloga niti atmosfere konstruktivnog konflikta utemeljenog na uzajamnom poštovanju.</p>
<p>„Prilikom godišnjeg razgovora o radnoj uspješnosti moj rukovoditelj mi je, nakon što je pohvalio moj rad, rezultate i zalaganje na poslu predložio specijalističku obuku s ciljem jačanja liderskih vještina. Obrazložio je da će za dvije godine biti upražnjeno mjesto rukovoditelja jedne službe, zbog odlaska u mirovinu.“</p>	<p>Rukovoditelj u ovom slučaju ima izražene sposobnosti prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih. Ovakvim ponašanjem djeluje motivirajuće i doprinosi većoj posvećenosti poslu i odanosti organizaciji.</p>
<p>„Toliko se trudim predstaviti na višim razinama institucije potencijale zaposlenih u mojoj službi. Situacija je takva da u skorije vrijeme nisu planirani premještaji niti unapređenja, što djeluje demotivirajuće na suradnike. Čak su neki već u neformalnom razgovoru izjavili kako bi bili spremni otići ako dobiju atraktivnu ponudu. Ipak, još uvijek nisu aktivno krenuli u traženje drugog posla.“</p>	<p>Ovaj rukovoditelj ne nailazi na razumijevanje, koliko god nastojao pružiti potporu svojim zaposlenicima. Na kraju, ne samo da su frustrirani i nezadovoljni suradnici nego i sam rukovoditelj. U ovom slučaju, sustavno se treba definirati proces razvoja potencijala i karijere zaposlenih – jednostavnije rečeno, talent-menadžment.</p>

Tablica 8.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih (Izvor: izrada autora)

### 1.11.3. Coaching

*Coaching* se danas smatra jednom od najvažnijih vještina menadžera, a ogleda se u sposobnosti osobnog usmjeravanja zaposlenih kako bi poboljšali svoj radni učinak. Pored izraza *coaching*, u praksi se koriste izrazi *treniranje* ili *instruktaža*, pod kojima se podrazumijeva pružanje pomoći zaposlenima u razvoju i korištenju vlastitih vještina i sposobnosti u svrhu postizanja definiranog cilja. Riječ je o kreativnom načinu poticanja procesa promišljanja zaposlenih, koji ih inspirira na maksimalizaciju njihovog osobnog i profesionalnog razvoja. Navedene karakteristike *coachinga* doprinose jasnom razgraničenju u odnosu na pojam mentorstva, koji označava proces prijenosa iskustva i stručnog znanja zaposlenima koji su manje stručni ili iskusni.

Jednostavno rečeno, *coaching* je alat pomoću kojeg menadžeri mogu usporedno, kao svi (dobri) sportski treneri, raditi i na ostvarivanju rezultata i na razvoju svojih „igrača“. Cilj *coachinga* ogleda se u potpori suradnicima pronaći vlastito rješenje, a ne predstaviti im gotova. Ovakav način rada sa zaposlenima doprinosi njihovom primjerenijem razvoju, povećanju samostalnosti i predanosti poslu, otvorenosti prema promjenama, preuzimanju odgovornosti i prihvaćanju izazova, te visokim rezultatima i uspjehu organizacije. Pored toga, odnosi između suradnika i rukovoditelja temelje se na međusobnom povjerenju i poštovanju, tako da *coaching* doprinosi izgradnji organizacijske klime i kulture.

U narednoj tablici navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pruža potporu i potiče kreativno promišljanje svojih suradnika</li> <li>– pomaže suradnicima prepoznati vlastite nedostatke, propuste i iznaći načine njihovog smanjivanja</li> <li>– ohrabruje zaposlene na proaktivnost, samorganiziranost i društvenu posvećenost</li> <li>– uspješno pokazuje samopouzdanje, vještine vođenja i empatiju u ophođenju s ljudima</li> <li>– prihvaća ljude sa svim manama i vrlinama, prepoznaje njihove interese i talente</li> <li>– propitivanjem, a ne savjetima i/ili uvjeravanjem pomaže suradnicima doći do rješenja</li> <li>– u komunikaciji daleko više sluša nego govori (80/20%), najviše vremena govore suradnici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ponaša se snažno „predavački“, kao da drži lekcije, prodike</li> <li>– nameće svoj način promišljanja i rada, jer ga smatra najboljim i jedino ispravnim</li> <li>– nastupa arogantno i zna sve, dijeli savjete i uvjerava druge u vlastite stavove</li> <li>– ima ograničene sposobnosti slušanja, stalno prekida sugovornika i ima potrebu dati komentar, nametnuti svoje mišljenje</li> <li>– stil vođenja je usmjeren isključivo procesima i rezultatima, a ne ljudima i razvoju njihovih sposobnosti</li> </ul>

Tablica 8.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija coachinga (Izvor: izrada autora)

Smatra se da u posljednja dva desetljeća, točnije od 2000. godine coaching ima ulogu bazične transformacije menadžerskog stila koji doprinosi povećanju efektivnosti i učinkovitosti poslovanja. Stoga je bitno identificirati stvarnu razinu sposobnosti treniranja (coachinga, instruktaze) kod rukovoditelja, te se upoznati sa specifičnostima potrebne/poželjne razine sposobnosti koje su predstavljene u narednoj tablici.

niska	srednja	visoka
Pokušava dati savjete i usmjerenja svojim suradnicima, razumije njihove probleme i očekivanja. Međutim, često daje smjernice i naputke kako nešto uraditi umjesto da potiče kreativno promišljanje i samostalnost suradnika u načinu provedbe određene aktivnosti.	Pokazuje kooperativnost, potiče zaposlene na promišljanje i samostalno traženje rješenja. Pažljivo sluša prijedloge suradnika, nastojeći razviti atmosferu konstruktivnog dijaloga. Predlaže i podržava usavršavanje i razvoj određenih kompetencija.	Insistira na proaktivnom promišljanju i samostalnom djelovanju suradnika. Aktivnim slušanjem i postavljanjem pitanja doprinosi samoprovjeri i daljnjem razvoju vještina i sposobnosti zaposlenih. Prepoznaje skrivene potencijale suradnika i ohrabruje njihovu primjenu i osnaživanje.

Tablica 8.8. Razine kompetencije coachinga (Izvor: izrada autora)

Imajući u vidu značaj *coachinga* za zadovoljstvo zaposlenika, veću angažiranost i posvećenost poslu, rukovodeći državni službenici bi trebali preispitati vlastite sposobnosti *coachinga*. Izjave prikazane u narednoj tablici, kao i njihova tumačenja mogu biti od pomoći rukovoditeljima (menadžerima) pri traženju odgovora o poželjnom ponašanju i sposobnostima *coachinga*.

Izjava	Odgovor znači:
„Po mom mišljenju, trebao bi to učiniti drugačije.“	Mišljenje trenera nije potrebno. Umjesto toga, ozbiljan trener će potaknuti razmišljanje kroz pitanja i povratne informacije.
„Imam točno pravu metodu za tebe.“	Svatko tko vam pokuša nametnuti standardne metode, a nije vas dobro upoznao, neće doprinijeti vašem osobnom razvoju.
„Ostat ću upravo takav kakav jesam.“	Zadovoljstvo sobom je dobro, ali svatko tko vjeruje da je već savršen ima nerealna očekivanja od <i>coachinga</i> . <i>Coachingom</i> se postavljaju novi izazovi i izlazi iz zone komfora.
„Kako ćeš to uraditi? Koji će biti prvi korak u izvođenju predložene aktivnosti? Koje kompetencije su posebno bitne za uspješnu realizaciju plana? Kako ćeš mjeriti postignuća, rezultate?“	Cilj <i>coachinga</i> nije prezentirati gotova rješenja. Dobar trener prati i podržava proces pronalaženja rješenja, omogućava suradniku pronaći vlastiti put i razviti odgovarajuće strategije.

Tablica 8.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji *coachinga* (Izvor: izrada autora)

#### 1.11.4. Preporuke za razvoj kompetencije razvoja zaposlenih

Rukovoditelji trebaju kontinuirano poboljšavati svoje sposobnosti razvoja zaposlenih. Uspješno utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih, prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih te *coaching* zahtijeva opsežna specijalistička znanja, široko društveno iskustvo, kao i asertivnost savjetnika. Primjera radi, za utvrđivanje potreba za obukom i razvojem osoblja potrebno je na temelju analize postavljenih ciljeva organizacije/institucije kreirati katalog zahtjeva, potom provesti analizu zahtjeva posla (radnog mjesta) i analizu kompetentnosti zaposlenih te u konačnici identificirati deficite znanja, vještina i sposobnosti. Pored analitičkih vještina i sposobnosti, bitne su i vještine promatranja, intervjuiranja i davanja povratne informacije te komuniciranja (verbalnog i neverbalnog).

Očito je kako sposobnost razvoja zaposlenih predstavlja kombinaciju više različitih vještina i sposobnosti, koje se ne stječu rođenjem i treba ih kontinuirano usavršavati. Razvoj ove kompetencije moguć je primjenom sljedećih metoda i tehnika:

- formalni treninzi i edukacije
- radionice (engl. *workshops*)
- studije slučaja i simulacije
- poslovne igre
- iskustveno i informalno učenje te
- *coaching*.

Unapređivanjem znanja i kompetencija rukovoditelja posebno iz područja *coachinga* i razvoja zaposlenih moguće je izgraditi poticajno radno okruženje za učenje, ubrzati osobni i profesionalni razvoj suradnika, maksimalno iskoristiti njihov potencijal i postizati bolje poslovne rezultate u javnoj upravi.

## 1.12. Strateško usmjeravanje

*„Koliko god bila lijepa strategija, povremeno biste trebali pogledati rezultate.“*  
**Winston Churchill**

Kompetencija strateško planiranje definirana je kao određivanje strateškog pravca organizacije kao odgovor na potrebe vlade i građana, i osiguravanje primjene strategije. Strateško usmjeravanje ili strateško promišljanje dio je discipline strateškog menadžmenta, odnosno procesa oblikovanja poslovne strategije, odnosno kontinuirani, interaktivni proces koji ima za cilj održavati organizaciju kao cjelinu u stalnoj ravnoteži s vlastitim okruženjem.

Proces oblikovanja poslovne strategije, odnosno proces strateškog menadžmenta temelji se na tzv. strateškom promišljanju koje pretpostavlja da rukovodstvo s najvišim rukovoditeljem kao nositeljem procesa strateškog menadžmenta ima sposobnost konceptualno-vizionarskog promišljanja i implementaciju određenog, racionaliziranog „reda koraka“ analitičkog karaktera, kako bi se rasvijetlili svi bitni aspekti vezani za donošenje strateških odluka.

Ovom je kompetencijom u Okviru kompetencija obuhvaćeno ukupno pet potkompetencija, koje su u nastavku detaljno razrađene. To su:

- strateško planiranje
- monitoring realizacije strateških planova
- upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova
- preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva
- izgradnja djelotvornog upravljačkog tima.

### 1.12.1. Strateško planiranje

Strateško planiranje predstavlja analitički proces kojim se poslovna strategija „prevodi“ u formu razumljivog dokumenta strateškog plana. Ključni prvi korak u procesu strateškog planiranja je osmišljavanje procesa za izradu strateškog plana u organizaciji. Sljedeća aktivnost izrade strateškog plana je sastavljanje tima za planiranje primjenom načela participativnosti, odnosno uključivanja sudionika koji će biti odgovorni za realizaciju akcijskog plana. Naredni koraci uključuju reviziju izjave o misiji (mandatu, nadležnosti) organizacije, analizu situacije, utvrđivanje strateških pitanja i strateških ciljeva, izradu strateških programa ili strategija, kreiranje mjera ili pokazatelja za svaki od strateških programa i informaciju kako će strateški programi biti provedeni.

Ključni zadatak u osiguravanju provedbe strateškog plana jeste kaskadno spuštanje zadataka po „hijerarhiji planiranja“ putem izrade kratkoročnih operativnih planova ili radnih planova za organizaciju i njene organizacijske cjeline, timove i pojedince, koji su povezani sa ostvarivanjem misije i strateških ciljeva.

U tablici u nastavku navedena su ilustrativna ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.



Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– poznaje primjenjive metodologije za izradu strategije</li> <li>– poznaje tehnike za razvoj i implementaciju strateških planova</li> <li>– upoznat je s trendovima na međunarodnoj, državnoj i lokalnoj razini koji mogu utjecati na strategiju</li> <li>– prati i ocjenjuje društvene, fiskalne i političke trendove koji utječu na strategiju</li> <li>– procjenjuje predložene planove i vremenske okvire u odnosu na misiju i vrijednosti organizacije</li> <li>– sintetizira informacije iz brojnih izvora</li> <li>– pomoću analize sudionika u strateškom procesu utvrđuje tko su točno sudionici u strateškom procesu za organizaciju, kako izvanjski tako i unutarnji, te na koji način se oni trebaju uključiti u proces strateškog planiranja</li> <li>– uspostavlja učinkovitu suradnju sa svim zainteresiranim stranama u izradi strategija i strateških planova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne uključuje odgovarajuće sudionike za izradu strateškog plana</li> <li>– ne poznaje metodologiju i tehnike za izradu strateških planova</li> <li>– ne procjenjuje predložene planove i vremenske okvire u odnosu na misiju i vrijednosti organizacije</li> <li>– ne utvrđuje sudionike u strateškom procesu analizom, niti način njihovog uključanja u proces strateškog planiranja</li> <li>– ne procjenjuje primjerene društvene, fiskalne i političke trendove koji mogu utjecati na strategiju</li> </ul>

Tablica 9.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija strateškog planiranja (Izvor: izrada autora)

Strateško se planiranje opisuje kao izrada strateških planova kojima se osigurava uspješnost organizacije u budućem radu. U razradi ove kompetencije, primjerima ponašanja i potrebnim razinama ove kompetencije, može se uočiti kako se zahtijeva posjedovanje određenih znanja i više komplementarnih vještina kao što su upravljanje vremenom i resursima, postavljanje ciljeva, komunikacija, analitičko razmišljanje i druge.

niska	srednja	visoka
Sudjeluje u radu tima za izradu strateškog plana u organizaciji po nalogu, doprinosi informacijama iz svoje nadležnosti u izradi strategije i strateškog plana.	Sudjeluje u radu tima za izradu strateškog plana u organizaciji, poznaje primjenjive metodologije i tehnike za razvoj i implementaciju strategije i izradu strateških planova. Priprema operativne planove u okviru svojih nadležnosti, u vezi s ostvarivanjem misije i strateških ciljeva.	Preuzima inicijativu za osmišljavanje procesa za izradu strateškog plana u organizaciji, sastavlja tim za planiranje uključivanjem sudionika koji će biti odgovorni za realizaciju akcijskog plana, primjenjuje sve korake u provedbi metodologije i tehnika za izradu strategije i strateškog plana.

Tablica 9.2. Razine kompetencije strateškog planiranja (Izvor: izrada autora)

Izjave u tablici u nastavku ukazuju je li i u kojoj mjeri izraženo posjedovanje vještine strateškog planiranja.

Izjava	Odgovor znači:
„Strateško planiranje nam je samo još jedan zahtjev.“	Izjava ukazuje da se strateško planiranje promatra kao zahtjev nametnut od ministarstava za planiranje ili međunarodnih organizacija, pri čemu se tijela uprave bave strateškim planiranjem uglavnom kako bi ispunila zahtjeve, a tek sekundarno jer to žele radi samopoboljšanja.
„Bojim se da će i ova strategija završiti u nečijoj ladici.“	Izjava ukazuje na nepoštovanje načela participativnosti u razvoju strategije koje podrazumijeva uključivanje sudionika odgovornih za realizaciju akcijskog plana, i izostanak praćenja realizacije planova prema utvrđenim mjerama (pokazateljima) i odgovornostima za njihovo izvršenje.
„Nisam znao da u organizaciji imamo strategiju upravljanja ljudskim resursima.“	I ova izjava ukazuje na neuključivanje sudionika u izradu strateškog plana i nedostatak komunikacije unutar organizacije.

Tablica 9.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji strateškog planiranja (Izvor: izrada autora)

## 1.12.2. Monitoring realizacije strateških planova

Monitoring (praćenje) je kontinuirana procjena planova provedbe, u odnosu na dogovorene izlazne (izravne) rezultate i raspored realizacije aktivnosti, i uporabe planiranih resursa koji su potrebni za provedbu. Kontinuirana procjena učinka (rezultata) presudan je dio tekućeg ciklusa upravljanja učinkom. Praćenje omogućava uzlazno prosljeđivanje informacija u hijerarhiji upravljanja i doprinosi prihvaćanju odgovornosti i transparentnosti. Sustavi za praćenje mogu biti jednostavni ili složeni u ovisnosti o kapacitetu organizacije. Na primjer, praćenje se može obavljati putem relativno jednostavnih izvješća, u kojima se koriste vrlo jednostavni podatci i statistička analiza, ili može ići kroz rafiniraniju analizu podataka iz informacijskih sustava upravljanja, ukoliko takvi postoje.

Ciljevi sustava monitoringa (praćenja) i evaluacije strateškog plana uključuju:

- utvrđivanje stupnja ostvarenja ciljeva strateškog plana,
- analizu primjerenosti strategija koje su odabrane za ostvarenje ciljeva strateškog plana,
- stvaranje temelja za izradu narednog strateškog plana i godišnjeg plana rada.

Preporučljivo je da se sustav praćenja i vrednovanja ovih aspekata strateškog plana temelji na međunarodno prihvaćenim standardima. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) definira pet ključnih kriterija: značajnost, učinkovitost, efektivnost, uspjeh i održivost.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja rukovodećih službenika kada posjeduju ili ne posjeduju navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– osigurava jasnu definiranost ciljeva, svrhe i kriterija uspjeha programa</li> <li>– redovno prati i vrednuje napredak i uspjeh u odnosu na utvrđene pokazatelje</li> <li>– prati napredak u odnosu na sudionike odgovorne za realizaciju prema akcijskim planovima</li> <li>– procjenjuje i rješava nedostatke i izazove</li> <li>– osigurava poštovanje rokova i informira zainteresirane strane o statusu plana ili programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne želi ili ne zna razviti ili pratiti pokazatelje monitoringa planova</li> <li>– ne prati napredak u provedbi primjenom utvrđenih pokazatelja monitoringa uspjeha</li> <li>– ne prati napredak u odnosu na sudionike odgovorne za realizaciju prema akcijskim planovima</li> <li>– napredak prati formalno, ne rješava nedostatke i izazove</li> <li>– propušta informirati zainteresirane strane o statusu plana ili programa</li> </ul>

Tablica 9.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija monitoringa realizacije strateških planova (Izvor: izrada autora)

Monitoring realizacije strateških planova, kako je navedeno u prethodnom poglavlju, najvažniji je korak u procesu strateškog planiranja. Zbog toga se kompetencija monitoringa realizacije strateških planova ne može promatrati izdvojeno od ostalih kompetencija strateškog planiranja, ali je upravo zbog značaja monitoringa izdvojena kao zasebna kompetencija koja se prema specifičnostima radnog mjesta može odrediti kao prioritetna.

niska	srednja	visoka
Vrši monitoring realizacije strateških planova za koje je odgovoran.	Osigurava sustavno i kontinuirano praćenje/ monitoring strateških planova za utvrđivanje stupnja ostvarenja ciljeva strateškog plana.	Osigurava sustavno i kontinuirano praćenje/ monitoring strateških planova za utvrđivanje stupnja ostvarenja ciljeva strateškog plana. Koristi rezultate monitoringa te analizu primjerenosti strategija i stvaranje temelja za izradu narednog strateškog plana i godišnjeg plana rada.

Tablica 9.5. Razine kompetencije monitoringa realizacije strateških planova (Izvor: izrada autora)

Izjave prikazane u narednoj tablici ukazuju posjeduju li rukovoditelji vještine monitoringa strateških planova.

Izjava	Odgovor znači:
„Uložili smo mnogo vremena u izradu strateškog i akcijskih planova, ali monitoring realizacije se ne spominje.“	Izostanak monitoringa strateškog planiranja i neprovedba sankcija za (ne)ispunjenje odgovornosti utvrđenih akcijskim planovima dovodi do smanjene učinkovitosti ciljeva utvrđenih strategijom.

„Redovno smo provodili monitoring realizacije i pisali izvješća o napretku, ali smo zbog toga imali spremne podatke za pripremu strategije za naredno razdoblje.“	Izjava znači ispunjenje jednog od ciljeva monitoringa za stvaranje temelja za izradu narednog strateškog plana i godišnjeg plana rada.
„Na temelju rezultata monitoringa realizacije strateškog plana shvatili smo kako su potrebne korekcije mjera za naredno razdoblje.“	I ova izjava ukazuje na rezultat monitoringa kojim se omogućava analiza primjerenosti strategija koje su odabrane za ostvarenje ciljeva strateškog plana.

Tablica 9.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji monitoringa realizacije strateških planova (Izvor: izrada autora)

### 1.12.3. Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova

Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova opisano je kao osiguravanje potrebnih resursa za postizanje strateških ciljeva. Ova kompetencija pretpostavlja vještinu strateškog planiranja, odnosno utvrđivanje nužnih resursa za postizanje strateških planova u fazi izrade strateških programa ili strategija i informacija kako će strateški programi biti provedeni.

U tom kontekstu, upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova ne razlikuje se od upravljanja resursima za postizanje bilo kojeg organizacijskog cilja, osim što se u osiguranju i upravljanju resursima za postizanje strateških planova radi o kompetenciji rukovodećih službenika. Dakle, radi se o vještini donošenja odluka kojima se raspoloživi ljudski, materijalni i financijski resursi raspoređuju u određenom vremenskom razdoblju za postizanje strateških planova, odnosno ispunjenje strateških ciljeva, pri čemu je u fokusu upravljanja racionalno odlučivanje, odnosno izbor između raspoloživih resursa, to jest usklađivanje potreba i mogućnosti.

Ispitivanje se resursa može napraviti kako bi se utvrdile kvantiteta i kvaliteta resursa raspoloživih organizaciji(ama) koje će sudjelovati u provedbi nove strategije. Ključne oblasti koje je potrebno procijeniti uključuju:

- raspoloživost i izvore financiranja
- vještine: organizacijske, leaderske i tehničku stručnost
- raspoloživost fizičkih resursa, npr. zgrada, ureda, itd.
- IT kapacitete
- kadrovske kapacitete.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ispituje raspoložive resurse kako bi se utvrdile kvantiteta i kvaliteta resursa koje su na raspolaganju organizaciji</li> <li>– odgovarajuće alokira raspoložive resurse prema prioritetima utvrđenim strateškim planovima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne uspijeva identificirati resurse nužne za realizaciju strateških planova</li> <li>– ne uspijeva mobilizirati potrebne resurse u realizaciji strateških planova</li> <li>– ne prati potrošnju resursa, ne identificira neusklađenosti</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– na temelju monitoringa realizacije strateških planova prilagođava prioritete i odgovarajuće realocira resurse</li> <li>– osigurava dostupnost odgovarajućih resursa za potporu strateškim ciljevima</li> <li>– prati potrošnju resursa i rano identificira neusklađenosti planiranih resursa i napretka u realizaciji strateških planova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zanemaruje male probleme dok ne postanu značajni, ugrožavajući rokove i učinkovito korištenje resursa</li> <li>– ima poteškoća u identificiranju i usklađivanju resursa radi postizanja željenih rezultata</li> </ul>
--	--

Tablica 9.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija upravljanja resursima potrebnim za postizanje strateških planova (Izvor: izrada autora)

Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova može se objasniti kao proces donošenja odluka kojima se raspoloživi resursi raspoređuju za realizaciju strateških ciljeva. Dakle, možemo zaključiti da je posjedovanje ove kompetencije povezano s komplementarnim kompetencijama, među kojima je svakako učinkovito donošenje odluka.

niska	srednja	visoka
S poteškoćama identificira potrebne ljudske, materijalne i financijske resurse za realizaciju strateških planova, što može rezultirati neučinkovitim trošenjem proračunskih sredstava, odnosno neispunjenjem ciljeva zbog neodgovarajuće alociranih resursa.	Identificira potrebne ljudske, materijalne i financijske resurse za realizaciju strateških planova, odgovarajuće alocira raspoložive resurse i prati njihovu potrošnju.	Identificira potrebne ljudske, materijalne i financijske resurse za realizaciju strateških planova, odgovarajuće alocira raspoložive resurse, prati njihovu potrošnju, pravovremeno identificira neusklađenosti planiranih resursa i napretka u realizaciji i poduzima potrebne realokacije resursa.

Tablica 9.8. Razine kompetencije upravljanja resursima potrebnim za postizanje strateških planova (Izvor: izrada autora)

Izjave prikazane u narednoj tablici ukazuju posjeduju li rukovoditelji kompetenciju osiguravanja potrebnih resursa za postizanje strateških ciljeva.

Izjava	Odgovor znači:
„Monitoringom realizacije strateških planova utvrđena je potreba za realokacijom resursa.“	Izjava ukazuje da se na temelju kontinuiranog monitoringa realizacije strateških planova prilagođavaju prioritete i odgovarajuće realociraju resursi. Primjerena preraspodjela resursa umnogome ovisi o ukupnoj vidljivosti resursa.

„Ljudski i materijalni resursi kojima raspolažemo su ograničeni i to se stanje neće moći brzo promijeniti. Zbog toga je nužno strateške poteze izvesti tako da ne ugroze tu kvalitetnu osnovu i uložnim sredstvima i naporima postići najbolje moguće rezultate. Strategija se zbog toga temelji na sljedećim načelima: donošenju odluka na temelju analize podataka; učinkovitosti sustava i poboljšanom financiranju; postupnom i logičnom slijedu uvođenja promjena; sustavnom praćenju i vrednovanju rezultata provedenih mjera.“	Izjava koja je sadržana u strategiji primjer je uvažavanja ograničenja raspoloživih resursa i određivanja primjerenog strateškog pravca.
„Nema svrhe uključivati ambiciozne strateške ciljeve i programe za koje ne postoji nada da će dobiti dovoljno financijskih sredstava, bilo iz raspodjele domaćeg proračuna ili donatorske pomoći.“	Proces strateškog planiranja je potrebno pažljivo uskladiti s procesom izrade proračuna. Kako bi se osiguralo da strateški ciljevi ispunjavaju kriterije „provedivosti“ i „realističnosti“, ključni segment je to postoji li dovoljno financijskih sredstava za njihovu provedbu.

Tablica 9.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji upravljanja resursima potrebnim za postizanje strateških planova (Izvor: izrada autora)

#### 1.12.4. Preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva

Utvrđivanje pojedinačnih odgovornosti za osiguravanje postizanja strateških ciljeva jedna je od ključnih aktivnosti strateškog planiranja, uključivanjem sudionika koji će biti odgovorni za realizaciju akcijskog plana. Strukturirani strateški plan je ključan za uspjeh procesa planiranja, a utvrđivanje odgovornosti na svakoj razini je ključno za uspjeh plana. Općenito govoreći, preuzimanje odgovornosti znači priznati ulogu koja nam je dodijeljena u određenom poslovnom ili privatnom kontekstu.

U fazi izrade strategije potrebno je razviti način upravljanja procesom izrade strategije koji će definirati različite uloge i odgovornosti onih koji su uključeni u proces strateškog planiranja i pomoći osigurati realiziranje načela poput jasnog vodstva i osjećaja vlasništva nad procesom i stvaranje osjećaja zajedničke svrhe djelovanja.

Čelni ljudi u organizaciji bi trebali odobriti metodologiju i dogovoreni način upravljanja prije nego što se pređe na sljedeći korak procesa izrade strategije. To je ključno ukoliko se želi osigurati da cjelokupni proces osjećaju kao nešto svoje, te da pruže jasnu potporu u koordiniranju i vođenju i ujedno pomognu stimuliranju preostalog osoblja u organizaciji da se obveže dati svoj doprinos i potporu procesu strateškog planiranja. U provedbi nekog programa može biti uključen veliki broj osoba, ali gdje god je to moguće, glavna odgovornost treba biti dodijeljena glavnoj službeno ovlaštenoj osobi ili jedinici. Osoba ili jedinica kojoj bude dodijeljena glavna odgovornost za određenu aktivnost također će biti odgovorna osigurati i koordinaciju s drugim osobljem, jedinicama ili institucijama, sukladno potrebama, kao i za izvješćivanje o napretku provedbe.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– predlaže način upravljanja procesom izrade strategije koji će definirati različite uloge i odgovornosti onih koji su uključeni u proces strateškog planiranja</li> <li>– pruža potporu u koordiniranju i vođenju procesa izrade strategije</li> <li>– pomaže stimuliranju preostalog osoblja u organizaciji da se obveže dati svoj doprinos i potporu procesu strateškog planiranja i izvršenju aktivnosti</li> <li>– osigurava koordinaciju s drugim osobljem, jedinicama ili institucijama, sukladno potrebama</li> <li>– osigurava koordinaciju za izvješćivanje o napretku provedbe</li> <li>– izvršava obveze preuzete strateškim planovima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne uključuje se u proces koordiniranja i vođenja procesa izrade strategije</li> <li>– ne osigurava koordinaciju s drugim osobljem, jedinicama ili institucijama</li> <li>– ne preuzima odgovornost za koordinaciju izvješćivanja o napretku provedbe</li> <li>– ne izvršava obveze preuzete strateškim planovima</li> <li>– ne preuzima odgovornost za neizvršavanje preuzetih obveza zaposlenih kojima rukovodi</li> </ul>

Tablica 9.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija preuzimanja odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva (Izvor: izrada autora)

Koristan alat koji se može upotrijebiti prilikom odlučivanja o tome na koji način će se upravljati nekim procesom je tzv. 'RACI' analiza. 'RACI' je akronim pomoću kojeg je moguće ustanoviti tko su osobe koje su zadužene ('Responsible') te odgovorne ('Accountable'), kao i koje osobe je potrebno konzultirati ('need to be Consulted') ili informirati ('need to be Informed') u vezi s određenom aktivnošću.

niska	srednja	visoka
Potrebna je potpora i podsjećanje na ulogu i odgovornost u vođenju procesa izrade strategije. Po nalogu prati i izvješćuje o napretku, preuzima obveze u izvršavanju mjera utvrđenih strateškim planom za sebe i podređene.	Osigurava koordinaciju za izvješćivanje o napretku provedbe, preuzima obveze u izvršavanju mjera utvrđenih strateškim planom za sebe i podređene.	Pružna potporu u koordiniranju i vođenju procesa izrade strategije, stimulira osoblje kojim rukovodi u davanju doprinosa procesu strateškog planiranja. Osigurava koordinaciju s drugim osobljem, jedinicama ili institucijama, sukladno potrebama. Osigurava koordinaciju za izvješćivanje o napretku provedbe, preuzima obveze u izvršavanju mjera utvrđenih strateškim planom za sebe i podređene.

Tablica 9.11. Razine kompetencije preuzimanja odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva (Izvor: izrada autora)

Izjave prikazane u narednoj tablici ukazuju posjeduju li rukovoditelji kompetenciju preuzimanja odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva.

Izjava	Odgovor znači:
„Operativni se plan odnosi na cijelu organizaciju, zašto o njemu nismo svi interno obaviješteni?“	Izjava ukazuje na važnost spuštanja i interne komunikacije niz piramidu planiranja; organizacijske jedinice (sektori, timovi, pojedinci).
„Koje bismo prilagodbe mogli pokušati kako bismo vam pomogli postići svoje ciljeve?“	Izjava upućuje na potporu zaposlenima za preuzimanje vlasništva nad rješenjem u smislu realizacije individualnih ciljeva operativnih planova. Kao i kod radnih ciljeva, potrebno je osigurati zajedničku posvećenost i odgovornost.
„Ako se ne smatram odgovornim, imat ću problema sa suradnicima.“	Izjava ukazuje na potrebu otvorene rasprave o realizaciji operativnih planova, razmišljanju rukovoditelja o ulozi u neuspjesima suradnika koji mogu proizaći iz neredovnog praćenja ili neuključivanja u rano otkrivanje problema.

Tablica 9.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji preuzimanja odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva (Izvor: izrada autora)

### 1.12.5. Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima

Ova kompetencija predstavlja izgradnju djelotvornog upravljačkog tima koji ujedinjuje organizaciju u radu. Kako bi se osigurao dugoročan uspjeh organizacije, kandidati za rukovodeća mjesta moraju proći temeljan proces procjene i izbora. Kako bi proces procjene rezultirao odabirom kandidata koji najbolje odgovaraju zahtjevima radnog mjesta, potrebno je odrediti potrebno radno iskustvo, znanja, vještine i nužne kompetencije.

Izgradnja upravljačkog tima je strateški proces. Građenje djelotvornog upravljačkog tima ne prestaje njihovim imenovanjem. Pored jasnih očekivanja koja su formulirana postavljenim strateškim ciljevima, potrebno je redovno evaluirati vještine rukovođenja i osigurati potrebnu potporu u njihovom razvoju, bez obzira radi li se o mentorstvu, coachingu ili primjerenom edukaciji.

Kako bi se osiguralo jedinstvo organizacije u radu, upravljački timovi moraju funkcionirati kao kohezivne, kooperativne jedinice. Svaki član upravljačkog tima obavlja određene zadatke, podržava i nadopunjuje ostale u skupini i ispunjava određene uloge koje je potrebno definirati.

U tablici u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>– utvrđuje zahtjeve za profesionalnim profilima članova upravljačkog tima utemeljene na stručnosti, značajnom iskustvu i kompetencijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne gradi upravljački tim na temelju stručnosti, značajnog iskustva i kompetencija</li> <li>– ne prenosi očekivanja i odgovornosti članovima upravljačkog tima</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>– prenosi svakom članu upravljačkog tima očekivanja i odgovornosti</li> <li>– postavlja jasne, mjerljive ciljeve za svakog člana upravljačkog tima i prati njihovu realizaciju</li> <li>– redovno evaluira vještine rukovođenja članova upravljačkog tima</li> <li>– daje smjernice i osigurava primjerenu potporu u razvoju očekivanih liderskih vještina</li> <li>– sa svakim članom upravljačkog tima dogovara pojedinačne planove osobnog i profesionalnog razvoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ne pridaje važnost liderskim vještinama upravljačkog tima</li> <li>– ne procjenjuje/evaluira vještine rukovođenja članova upravljačkog tima</li> <li>– ne pruža potporu u razvoju liderskih vještina članova upravljačkog tima</li> </ul>
--	--

Tablica 9.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija izgradnje djelotvornog upravljačkog tima (Izvor: izrada autora)

Teorije menadžmenta razlikuju više modela za izgradnju djelotvornih upravljačkih timova, od kojih je u praksi široko primjenjiv model PAEI, koji opisuje četiri različite uloge koje su nužne za uspjeh upravljačkog tima. PAEI je akronim za:

(P) *Producer* – „proizvođači“ su brzi i vrijedni suradnici, iskusni u ispunjavanju određenih rokova i zahtjeva, ambiciozni, koji će vršiti pritisak na članove tima da ispune svoje individualne ciljeve.

(A) *Administrator* – „administratori“ se fokusiraju na način postizanja rezultata, slijede li svi članovi tima procese i sustave koji podupiru organizacijsku funkciju.

(E) *Entrepreneur* – „poduzetnici“ su vizionari, ključni za razvoj organizacijske strategije, imaju veću viziju novih prilika i prijetnji organizaciji i stoga su važni u procesu rješavanja neočekivanih ili planiranih promjena.

(I) *Integrator* – „integratori“ imaju najvažniju ulogu u stvaranju međusobnih odnosa pojedinaca različitih vještina i tipova ličnosti, osiguravajući usmjerenost svih članovi tima k ispunjenju ciljeva, fokusirajući se više na proces nego na krajnji rezultat.

nizak	srednji	visok
Upravljački tim gradi intuitivno, ne pridaje važnost razvoju rukovodećih kompetencija, ne prenosi pojedinačna očekivanja, odgovornosti i ciljeve.	Gradi upravljački tim na jasno izraženim očekivanjima, odgovornostima i mjerljivim ciljevima, utvrđuje zahtjeve za rukovodećim kompetencijama i pruža potporu njihovom razvoju.	Gradi upravljački tim na jasno izraženim očekivanjima, odgovornostima i mjerljivim ciljevima, utvrđuje zahtjeve za rukovodećim kompetencijama. Procjenjuje očekivane rukovodeće kompetencije članova upravljačkog tima, osigurava potporu njihovom razvoju i preuzima ulogu mentora.

Tablica 9.14. Razine kompetencije izgradnje djelotvornog upravljačkog tima (Izvor: izrada autora)

Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima odnosi se na sposobnost pojedinaca da primjenom određenih načela i modela oformi, odnosno izgradi učinkovit upravljački tim. Iz izjava koje možemo čuti od suradnika možemo zaključiti je li i u kojoj mjeri izražena kompetencija izgradnje djelotvornog upravljačkog tima.

Izjava	Odgovor znači:
„Nisam siguran radim li sve kako bi trebalo, ne znam što se od mene očekuje.“	Za uspjeh upravljačkog tima nužno je upoznati svakog njegovog člana s očekivanjima, odgovornostima i jasnim pojedinačnim ciljevima.
„Uviđam da mi nedostaju neke rukovodeće kompetencije, ali ne znam kako ih razviti.“	Za razvoj članova upravljačkog tima od velike je važnosti formuliranje pojedinačnih planova osobnog i profesionalnog razvoja.
„Članove svog rukovodećeg tima poznajem godinama, svi su oni dugogodišnji državni službenici i stručnjaci u svom poslu.“	Pored znanja i iskustva, za uspjeh rukovoditelja nužan je razvoj primjerenih rukovodećih kompetencija.

Tablica 9.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji izgradnje djelotvornog upravljačkog tima (Izvor: izrada autora)

### 1.12.6. Preporuke za razvoj kompetencije strateškog usmjeravanja

Strateško usmjeravanje je složena kompetencija i nije bez razloga razrađena kroz ukupno pet potkompetencija koje su, svaka za sebe, povezane s ključnim fazama u procesu strateškog planiranja. Kao što je prethodno rečeno za kompetenciju planiranja i organiziranja, i kompetencija strateškog usmjeravanja zahtijeva posjedovanje specifičnih znanja i tehničkih vještina u primjeni metodoloških smjernica strateškog planiranja, te komplementarnih kompetencija u njihovoj uspješnoj praktičnoj primjeni.

Razvoj kompetencije strateškog planiranja podrazumijeva razvoj niza drugih kompetencija, od kojih su najznačajnije navedene u nastavku. Razrađene su u zasebnim poglavljima ovog Vodiča, uključujući i preporuke za njihov razvoj.

Dobre vještine strateškog planiranja podrazumijevaju:

- poduzimanje inicijative, kreativnost i sposobnost rješavanja problema
- poticanje timskog rada i sposobnost timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan tijela državne službe)
- komunikacijske vještine, naročito taktičnost, jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija, i aktivno slušanje
- učinkovito upravljanje vremenom i resursima, učinkovito donošenje odluka i analitičko razmišljanje
- vještine postavljanja ciljeva i djelotvorno delegiranje.

## Zaključak

Ovaj Vodič je pripremljen kao odgovor na iskazane potrebe ključnih projektnih institucija, radi daljnjeg unapređenja praktične primjene okvira kompetencija u procesima upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi.

Projektni tim je u pripremi Vodiča koristio *Okvir kompetencija za državnu službu u Bosni i Hercegovini*, koji je izrađen u okviru prethodnog projekta tehničke pomoći Europske unije „*Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi*“ (2014–2016) koji je identificirao kompetencije značajne za rad struktura državne službe u BiH.

Uvažavajući dosadašnja iskustva u primjeni okvira kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine u procjeni kandidata na usmenom dijelu stručnog ispita, projektni tim je pripremio *Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u Bosni i Hercegovini*.

Slijedom dinamičnih promjena u potrebama državne službe te sadašnjim i budućim nastojanjima svih upravnih razina u Bosni i Hercegovini da reguliraju primjenu kompetencija u upravljanju ljudskim potencijalima, svjesni smo nužnosti kontinuiranih promjena i prilagodbi Okvira kompetencija za potrebe javne uprave.

Nadamo se da će Vodič svim zainteresiranim čitateljima koji sudjeluju u procesima upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi ukazati na praktične koristi primjene kompetencija, pružiti korisne smjernice i poticaj u primjeni kompetencija u svim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima.

## Literatura

1. Adižes, I. (1994) *Upravljanje promenama, Moć uzajamnog poštovanja i poverenja*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting i Beograd: Grmeč-Privredni pregled.
2. Adizes, I. (2004b) *Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours*. Santa Barbara, California: Adizes Institute Publishing.
3. Ali, M. et al. (2018) Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), str. 253-282.
4. Arnold, J. (2009) *Coaching Skills for Leaders in the Workplace: How to develop, motivate and get the best from your staff, How To Content*. Oxford: How To Books Ltd.
5. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 2/2014, str. 80-98.
6. Buerschaper, C. i Starke, S. (2008) *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen*. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
7. Busch, M. i von der Oelsnitz, D. (2018) *Teammanagement: Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
8. Cameron, E. i Green, M. (2004) *Making Sense of Change Management*. London: Kogan Page
9. Caupin, G. et al. (2006) *IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0*. Nijkerk: International Project Management Association.
10. Courtney, H., Lovallo, D. i Clarke, C. (2014) Die richtige Methode wählen. *Harvard Business Manager*, Januar 2014, str. 41-51.
11. Crummenerl, C. et al. (2019) *Wandel der Arbeitswelt im öffentlichen Dienst*. Capgemini invent <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/07/Wandel-der-Arbeitswelt-im-%C3%B6ffentlichen-Dienst.pdf> (pristup 15. 10. 2021. godine)
12. Edmüller, A. i Jiranek, H. (2010) *Konfliktmanagement*. Freiburg: Haufe.
13. Erpenbeck et al. (2017) *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.
14. Frese, M., Tornau, K. i Fay, D. (2008) Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative: Love it, Leave it or Change it. *Zeitschrift für Personalführung*, 3/2008, str. 48-57.

15. Frey, U. (2015) Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen? *Ku Führungskompetenz*, November, str. 4-10.
16. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište.
17. Fuchs, T. (2006) *Was ist gute Arbeit?* Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
18. Gosling, L., Edwards, M. (2003). *Toolkits: A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation*. Second edition. Save the Children, UK
19. Hargie, O., Saunders, C. & Dickson, D. (1994) *Social skills in interpersonal communication*: Third edition. London: Routledge.
20. Hartig, J. (2007) Skalierung und Definition von Kompetenzniveaus u: Beck, B. i Kliene, E. *Sprachliche Kompetenzen. Konzepte und Messung DESI-Studie*. Weinheim i Basel: Beltz Verlag, str. 83-99.
21. Janićijević, N. (2007) *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Ekonomski fakultet.
22. Kahneman, D., Lovallo, D. i Sinony, O. (2011) Checkliste für Entscheider. *Harvard Business Manager*, September 2011, str. 19-31.
23. Kava, R. (2002) *Kako izaći na kraj sa nezgodnim ljudima*. Beograd: Mono-Manjana press: Moć knjige.
24. Kotter, J. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
25. Kotter, J. (2005) *Ledeni breg nam se topi*. Beograd: Mono-Manjana press.
26. Kurtović, E. (2013) *Recepti za razvoj lidera menadžera*. Sarajevo: Fondacija Mozaik.
27. Laufer, H: (2008) *Personalbeurteilung im Unternehmen*. Offenbach: Gabal Verlag.
28. Lax, D. i Sebenius, J. (2013) Komplexe Verhandlungen erfolgreich führen. *Harvard Business Manager*, Mai 2013, str. 38-49.
29. Lischka, J. i Kohl, I. (2019) Die Fähigkeit zur Vernetzung und Veränderung – zwei Trendkompetenzen in der Industrie 4.0 u: Heisig et al. (2019) *WM in digitalen Arbeitswelt – Aktuelle Ansätze und Perspektiven. Proceedings 10. Konferenz Prof. WM, Postdam*, str. 50-72.
30. Malešević, V. (2011) Koučing: nova uloga menadžera. *Zbornik radova Ekonomski fakultet Beograd*, <https://www.researchgate.net/publication/325477353>
31. Meier, M. i Wichert, Ch. (2010) *Die Erfolgsgeheimnisse des Marketingmanagers*. Wiesbaden: Gabler.
32. Mollet, A. (2017) Antizipatives Kompetenzmanagement, Vorwärts denken. *HR-Strategie*, Juni 2017, str. 33-35.
33. Mollet, A. (2020) Future Skills- eine unternehmerische Herausforderung. *Organizator*, 11-12/20, str. 16-17.
34. Neuhaus, H., Haladich-Hofmann J. i Rudkowski T. (2018) *Kompetenzmodelle und – dokumentation*. Akademie für Weiterbildung der Universität Bremen, podržano od: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

35. Niermeyer, R. (2006) *Soft Skills Das Kienbaum Trainingsprogramm*. München: Rudolf Haufe Verlag.
36. North, K., Reinhardt K. i Sieber-Suter, B. (2018) *Kompetenzmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
37. OECD (2019) *Skills for 2030 – Conceptual learning framework*. Future of Education and Skills 2030. <https://www.oecd.org/education/2030-project/learning/skills> (pristup 15. 11. 2021. godine)
38. Ogonek, N., Distel, B. i Hofmann, S. (2020) Kompetenzvermittlung im öffentlichen Sektor neu gedacht. *Berichte des NEGZ*, Nr. 11. Berlin: Nationalen E-Government Kompetenzzentrum.
39. Pejić, N. i Buntak, K. (2012) Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave. *Croatian and comparative public administration*, god. 12, br. 1, str. 201-228.
40. Perla, V. et al. (2018) *Priručnik za upravljanje procesom upošljavanja u državnoj službi / upravi u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: ZAMM media Consulting.
41. Peters-Kühlinger, G. i Friedel, J. (2012) *Soft Skills*. Freiburg: Haufe-Lexware.
42. Porras, J. i Robertson, P. (1987) Organization Development Theory: A Typology and Evaluation. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 1, str. 1-57.
43. Rahimić, Z. (2013) Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, Vol. 6, No. 3:2013, str. 129-139.
44. Rahimić, Z., Klepić, Z. i Alfirević, N. (ur.) (2020) *Menadžment*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
45. Rahimić, Z. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
46. Retzmann, T. (2017) *Losleger- Potenzialanalyse zum Unternehmerischen Denken und Handeln*. Hamburg: Joachim Herz Stiftung.
47. Robbins, P. S. (1992) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Treće izdanje, Zagreb: Mate.
48. Sauter, W. i Staudt, A-K. (2016) *Kompetenzmessung in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
49. Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
50. Schmidt, T. (2018) *Performance Management im Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
51. Shanley, Ch. Managing change through management development: an industry case study. *Journal of Management Development*, 26 (10), str. 962-979.
52. Stöwe, Ch. i Beenen A. (2009) *Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung*. München: Haufe Mediengruppe.
53. Taylor, M. i Crabb, S. (2017) *Business Coaching&Mentoring For Dummies*. 2nd Edition. SAD: Wiley.
54. Utrilla, P. N., Grande, F. A. i Lorenzo, D. (2015) The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), str. 166-189.

55. von Au, C. (2017) *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*, Wiesbaden: Springer.
56. Weiss, T. (2003) *Coaching competencies and corporate leadership*, New York: St. Lucie Press.
57. Williams, S. (2015) *Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: T&T concept.
58. Zellweger, H. (2004) *Leadership by Soft Skills*. Wiesbaden: Gabler.
59. Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012) *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

## Internet izvori

1. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/07/TalentManagement.e-1.pdf> (pristup 15. 10. 2021. godine)
2. [https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015\\_tr\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf) (pristup 15. 10. 2021. godine)
3. <https://www.ddiworld.com/glf2018/modern-learners> (pristup 15. 10. 2021. godine)
4. <https://hrforecast.com/de/ein-umfassender-leitfaden-zu-den-top-job-skills-die-fuer-die-jobs-der-zukunft-benoetigt-werden/> (pristup 15. 11. 2021. godine)
5. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (pristup 15. 11. 2021. godine)
6. <https://ofm.wa.gov/sites/default/files/public/shr/Strategic%20HR/Workforce%20Planning/CompetencyExamples.doc> (pristup 15. 11. 2021. godine)
7. [https://www.oecd.org/careers/competency\\_framework\\_en.pdf](https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf) (pristup 24.11.2021.godine)
8. [http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja\\_znanja/clanci/registirani/KAKO\\_UCINKOVITO\\_UPRAVLJATI\\_VREMENOM.pdf](http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registirani/KAKO_UCINKOVITO_UPRAVLJATI_VREMENOM.pdf) (pristup 27.11.2021. godine)
9. [http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja\\_znanja/clanci/registirani/Kako-dati-primiti-povr-info-o-ucinku-r.pdf](http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registirani/Kako-dati-primiti-povr-info-o-ucinku-r.pdf) (pristup 15. 11. 2021. godine)
10. [http://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje-2.pdf](http://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf) (pristup 24. 8. 2021. godine)
11. <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (pristup 24.11.2021. godine)



## Lista slika

Slika 1. Pregled ključnih kompetencija u okviru kompetencija	9
Slika 2. Profil zahtjeva radnog mjesta voditelja organizacijske jedinice	11
Slika 3. Razine kompetencija i težina zadatka	14
Slika 4. Razine kompetencija i pokazatelji ponašanja	15
Slika 5. Profil zahtjeva kao ključni instrument za aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima	17

## Lista tablica

Tablica 1.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla	19
Tablica 1.2. Razine kompetencije kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla	20
Tablica 1.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji kontinuiranog stjecanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla	20
Tablica 1.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija posvećenosti osobnom i profesionalnom razvoju	21
Tablica 1.5. Razine kompetencije posvećenosti osobnom i profesionalnom razvoju	22
Tablica 1.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji posvećenosti osobnom i profesionalnom razvoju	22
Tablica 1.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija dijeljenja stečenih znanja	23
Tablica 1.8. Razine kompetencije dijeljenja stečenih znanja	23
Tablica 1.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji dijeljenja stečenih znanja	24
Tablica 1.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija integriteta	25
Tablica 1.11. Razine kompetencije integriteta	25
Tablica 1.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji integriteta	26
Tablica 2.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija poduzimanja inicijative	29
Tablica 2.2. Razine kompetencije poduzimanja inicijative	29
Tablica 2.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji poduzimanja inicijative	30
Tablica 2.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija inovativnost	31
Tablica 2.5. Razine kompetencije inovativnosti	31
Tabela 2.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji inovativnosti	32
Tablica 2.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija kreativnost	33
Tablica 2.8. Razine kompetencije kreativnosti	33
Tablica 2.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji kreativnosti	34
Tablica 2.10. Pokazatelji ponašanja, sposobnost rješavanja problema	35

Tablica 2.11. Razine sposobnosti rješavanja problema	35
Tablica 2.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti rješavanja problema	36
Tablica 2.13. Pokazatelji ponašanja, sposobnost rješavanja teških i složenih izazova	37
Tablica 2.14. Razine sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova	37
Tablica 2.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova	38
Tablica 2.16. Pokazatelji ponašanja, kompetencija pomaganja drugima u prihvaćanju promjena	39
Tablica 2.17. Razine kompetencije pomaganja drugima u prihvaćanju promjena	39
Tablica 2.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji pomaganja drugima u prihvaćanju promjena	40
Tablica 3.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija izgradnje konstruktivnih radnih odnosa s kolegama	43
Tablica 3.2. Razine kompetencije izgradnje konstruktivnih radnih odnosa s kolegama	43
Tablica 3.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji izgradnje konstruktivnih radnih odnosa s kolegama	44
Tablica 3.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija poticanja timskog rada	45
Tablica 3.5. Razine kompetencije poticanja timskog rada	45
Tablica 3.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji poticanja timskog rada	46
Tablica 3.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija	47
Tablica 3.8. Razine kompetencije pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija	47
Tablica 3.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih	48
Tablica 3.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija uvažavanja drugačijih gledišta i prihvaćanja različitosti	49
Tablica 3.11. Razine kompetencije uvažavanja drugačijih gledišta i prihvaćanja različitosti	49
Tablica 3.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji uvažavanja drugačijih gledišta i prihvaćanja različitosti	50
Tablica 3.13. Pokazatelji ponašanja, sposobnost timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica	51
Tablica 3.14. Razine sposobnosti timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica	51
Tablica 3.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti timskog rada sa skupinama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica	52

Tablica 4.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija taktičnosti	55
Tablica 4.2. Razine kompetencije taktičnosti	55
Tablica 4.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji taktičnosti	56
Tablica 4.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija	57
Tablica 4.5. Razine kompetencije jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija	57
Tablica 4.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija	57
Tablica 4.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija aktivnog slušanja	58
Tablica 4.8. Razine kompetencije aktivnog slušanja	58
Tablica 4.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji aktivnog slušanja	59
Tablica 4.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija poticanja drugih na davanje povratnih informacija	60
Tablica 4.11. Razine kompetencije poticanja drugih na davanje povratnih informacija	60
Tablica 4.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji poticanja drugih na davanje povratnih informacija	61
Tablica 4.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija prilagodbe stila komunikacije okruženju	62
Tablica 4.14. Razine kompetencije prilagodbe stila komunikacije okruženju	62
Tablica 4.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji prilagodbe stila komunikacije okruženju	63
Tablica 4.16. Pokazatelji ponašanja, kompetencija djelotvornog sudjelovanja na sastancima	63
Tablica 4.17. Razine kompetencije djelotvornog sudjelovanja na sastancima	64
Tablica 4.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog sudjelovanja na sastancima	64
Tablica 5.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija fokusiranja na rezultate i očekivane ishode	67
Tablica 5.2. Razine kompetencije fokusiranja na rezultate i očekivane ishode	67
Tablica 5.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji fokusiranja na rezultate i očekivane ishode	67
Tablica 5.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama	68
Tablica 5.5. Razine kompetencije osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama	69
Tablica 5.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama	69
Tablica 5.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija obraćanja pažnje na detalje	70

Tablica 5.8. Razine kompetencije obraćanja pažnje na detalje	70
Tablica 5.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji obraćanja pažnje na detalje	71
Tablica 5.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija učinkovitog upravljanja vremenom i resursi	71
Tablica 5.11. Razine kompetencije učinkovitog upravljanja vremenom i resursima	72
Tablica 5.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o učinkovitom upravljanju vremenom i resursima	72
Tablica 5.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija djelotvornog donošenja odluka	73
Tablica 5.14. Razine kompetencije djelotvornog donošenja odluka	73
Tablica 5.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o djelotvornom donošenju odluka	74
Tablica 5.16. Pokazatelji ponašanja, kompetencija analitičkog razmišljanja	75
Tablica 5.17. Razine kompetencije analitičkog razmišljanja	75
Tablica 5.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji analitičkog razmišljanja	76
Tablica 5.19. Pokazatelji ponašanja, kompetencija zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama	76
Tablica 5.20. Razine kompetencije zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama	77
Tablica 5.21. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama	77
Tablica 6.1. Pokazatelji ponašanja, sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	80
Tablica 6.2. Razine kompetencije konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	80
Tablica 6.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti konkretizacije strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	81
Tablica 6.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija stvaranja pozitivnog radnog okruženja	82
Tablica 6.5. Razine kompetencije stvaranja pozitivnog radnog okruženja	83
Tablica 6.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji stvaranja pozitivnog radnog okruženja	83
Tablica 6.7. Pokazatelji ponašanja, vještine postavljanja ciljeva	84
Tablica 6.8. Razine kompetencije vještine postavljanja ciljeva	85
Tablica 6.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o vještinama postavljanja ciljeva	85
Tablica 6.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija djelotvornog delegiranja	86
Tablica 6.11. Razine kompetencije djelotvornog delegiranja	87
Tablica 6.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog delegiranja	87
Tablica 6.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija motivacije zaposlenih	88

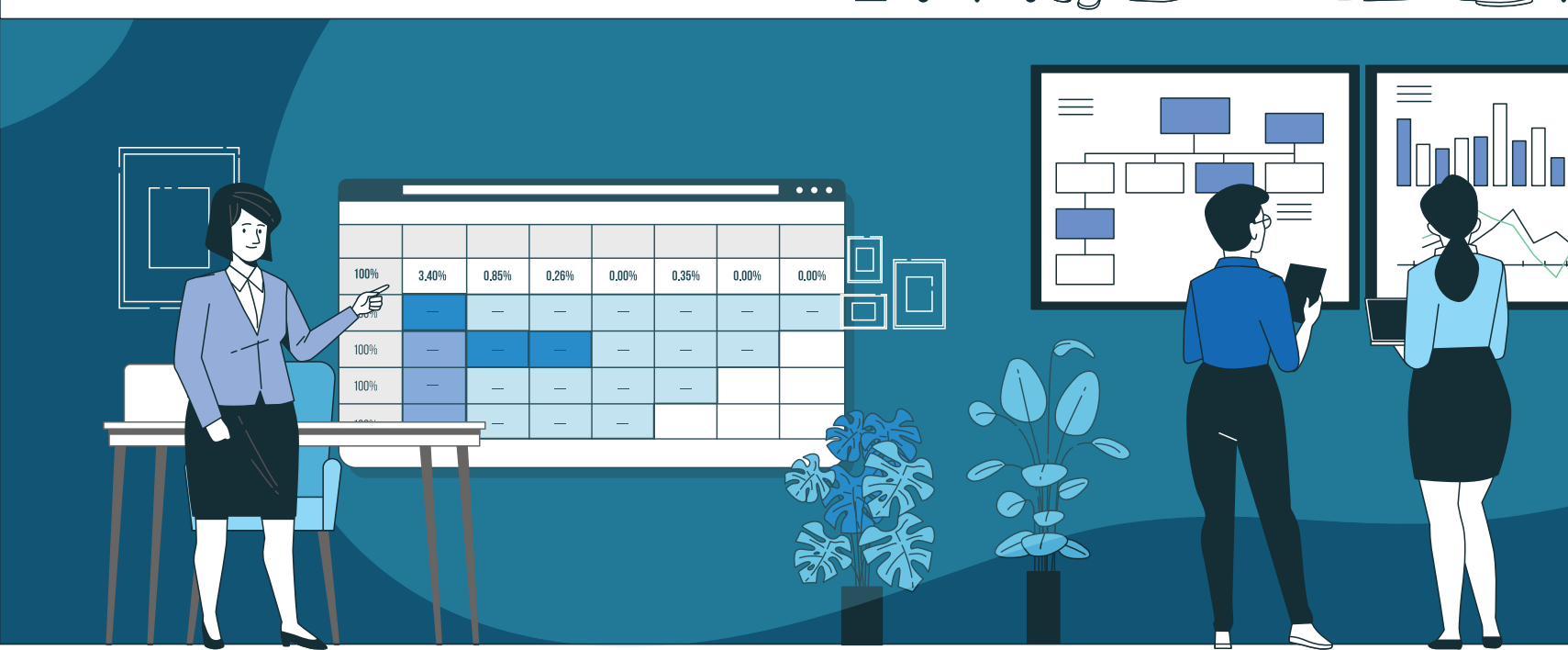
Tablica 6.14. Razine kompetencije motivacije zaposlenih	89
Tablica 6.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji motivacije zaposlenih	89
Tablica 6.16. Pokazatelji ponašanja, kompetencija vođenja osobnim primjerom	90
Tablica 6.17. Razine kompetencije vođenja osobnim primjerom	91
Tablica 6.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji vođenja osobnim primjerom	91
Tablica 7.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija djelotvornog planiranja	94
Tablica 7.2. Razine kompetencije djelotvornog planiranja	94
Tablica 7.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog planiranja	95
Tablica 7.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija planiranja rada skupine zaposlenih	95
Tablica 7.5. Razine kompetencije planiranja rada skupine zaposlenih	96
Tablica 7.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji planiranja rada skupine zaposlenih	96
Tablica 7.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija nadziranja rada i rezultata zaposlenih	97
Tablica 7.8. Razine kompetencije nadziranja rada i rezultata zaposlenih	98
Tablica 7.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji nadziranja rada i rezultata zaposlenih	98
Tablica 7.10. Pokazatelji ponašanja, sposobnost upravljanja rizicima	99
Tablica 7.11. Razine sposobnosti upravljanja rizicima	99
Tablica 7.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti upravljanja rizicima	100
Tablica 7.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija osiguranja poštovanja rokova	101
Tablica 7.14. Razine kompetencije osiguranja poštovanja rokova	101
Tablica 7.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji osiguranja poštovanja rokova	101
Tablica 8.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih	104
Tablica 8.2. Razine kompetencije utvrđivanja potreba za obukom	104
Tablica 8.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih	105
Tablica 8.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih	106
Tablica 8.5. Razine kompetencije prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih	106
Tablica 8.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih	107
Tablica 8.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija coachinga	108

Tablica 8.8. Razine kompetencije coachinga	108
Tablica 8.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji coachinga	109
Tablica 9.1. Pokazatelji ponašanja, kompetencija strateškog planiranja	111
Tablica 9.2. Razine kompetencije strateškog planiranja	111
Tablica 9.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji strateškog planiranja	112
Tablica 9.4. Pokazatelji ponašanja, kompetencija monitoringa realizacije strateških planova	113
Tablica 9.5. Razine kompetencije monitoringa realizacije strateških planova	113
Tablica 9.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji monitoringa realizacije strateških planova	114
Tablica 9.7. Pokazatelji ponašanja, kompetencija upravljanja resursima potrebnim za postizanje strateških planova	115
Tablica 9.8. Razine kompetencije upravljanja resursima potrebnim za postizanje strateških planova	115
Tablica 9.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji upravljanja resursima potrebnim za postizanje strateških planova	116
Tablica 9.10. Pokazatelji ponašanja, kompetencija preuzimanja odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva	117
Tablica 9.11. Razne kompetencije preuzimanja odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva	117
Tablica 9.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji preuzimanja odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva	118
Tablica 9.13. Pokazatelji ponašanja, kompetencija izgradnje djelotvornog upravljačkog tima	119
Tablica 9.14. Razine kompetencije izgradnje djelotvornog upravljačkog tima	119
Tablica 9.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji izgradnje djelotvornog upravljačkog tima	120









# Vodič

za primjenu kompetencija u upravljanju  
ljudskim resursima u državnoj službi  
Bosne i Hercegovine

Projekt "Jačanje upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini"

Implementira NIRAS SR