



Bosna i Hercegovina, Federacija Bosne i Hercegovine, AGENCIJA ZA DRŽAVNU SLUŽBU  
Босна и Херцеговина, Федерација Босне и Херцеговине, АГЕНЦИЈА ЗА ДРЖАВНУ СЛУЖБУ  
Bosnia and Herzegovina, Federation of Bosnia and Herzegovina, CIVIL SERVICE AGENCY

## **POLITIKA**

# **UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U DRŽAVNOJ SLUŽBI FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**

**Septembar 2021. godine**

## SADRŽAJ

UVOD.....	2
STRUKTURA POLITIKE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA ZA ORGANE DRŽAVNE SLUŽBE FEDERACIJE BIH.....	3
<i>Zapošljavanje na osnovu kompetencija .....</i>	<i>3</i>
<i>Kvalitet upravljanja i kompetentno odlučivanje .....</i>	<i>4</i>
<i>Transparentan i pravedan sistem plata i naknada za rad .....</i>	<i>5</i>
<i>Razvoj sistema stručnog usavršavanja i ocjena radnog učinka državnih službenika .....</i>	<i>5</i>
Ključne institucije u provedbi Politike upravljanja ljudskim resursima .....	6

## UVOD

Upravljanje ljudskim resursima i primjena principa dobrog upravljanja predstavljaju važnu pretpostavku za profesionalizaciju i depolitizaciju javne uprave, omogućavajući uspostavljanje sistema karijernog razvoja, stručnog usavršavanja i brige o svakom zaposlenom, kao i bolju unutrašnju organizaciju, sistematizaciju radnih mjesta i raspoređivanje zaposlenih u skladu sa njihovim znanjima i kompetencijama.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine aktivno provodi reformu u oblasti razvoja državne službe i upravljanja ljudskim resursima u skladu sa Akcionim planom Strateškog okvira za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini 2018-2022. Strateško opredijeljenje u ovoj oblasti je razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima na osnovu načela profesionalizma, meritornosti i efikasnosti. Uzimajući prethodno u obzir, Vlada Federacije BiH utvrđuje dokument „Politika upravljanja ljudskim resursima u organima državne službe Federacije BiH“ s ciljem postavljanja okvira koji će olakšati razvoj praksi upravljanja ljudskim resursima i realizacije zajedničke odgovornosti za osiguranje jedinstva državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine na način da odgovorna tijela kantona i lokalnih samouprava provode ovu politiku i ispune sve uvjete predviđene (SIGMA) Principima javne uprave. Pri tome se u potpunosti poštuje ustavni položaj i odgovornosti kantona te nivo autonomije lokalne samouprave koju ona uživa na osnovu važećih međunarodnih instrumenata Vijeća Evrope.

Vizija Politike upravljanja ljudskim resursima u državnoj službi Federacije Bosne i Hercegovine bazira se na sljedećoj izjavi: „Profesionalna, odgovorna i depolitizirana državna služba proaktivno stvara institucionalne vrijednosti u postizanju demokratskih, ekonomskih i socijalnih ciljeva Federacije Bosne i Hercegovine”.

Razvoj kompetencija i depolitizacija osnovni su uvjeti za razvoj državne službe koja učinkovito i stručno obavlja javne funkcije te pruža kvalitetne usluge građanima. Stoga je potrebno kontinuirano poboljšavati rad i uvoditi nove metode i tehnike u državnu službu kako bi se ona uspješno prilagođavala stalnim promjenama u okruženju. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je opredijeljena da organi državne službe budu uzoran poslodavac u provođenju dobre politike upravljanja ljudskim resursima, koju vode rukovodioci organa jačanjem jedinstvene organizacione kulture primjenom osnovnih načela profesionalizma, meritornosti i efikasnosti.

Okvir politike upravljanja ljudskim resursima predstavlja osnovu za:

- novi model državne službe usklađen sa zakonodavnim okvirom službeničkog sistema u BiH i SiGMA principima u oblasti upravljanje ljudskim resursima i državna služba;
- podržavanje dugoročnih i srednjoročnih strateških ciljeva i prioriteta Vlade Federacije Bosne i Hercegovine;
- sveobuhvatni pristup za razvoj politike upravljanja ljudskim resursima na nivou organa državne službe koji podržavaju i provode strateško upravljanje ljudskim resursima a koje uključuje: optimizaciju organa državne službe; planiranje ljudskih resursa, analizu radne opterećenosti; klasifikaciju i sistematizaciju radnih mjesta; popunjavanje radnih mjesta; stručno usavršavanje i razvoj.

## **STRUKTURA POLITIKE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA ZA ORGANE DRŽAVNE SLUŽBE FEDERACIJE BIH**

Ovaj dokument utvrđuje ključne oblasti u procesu daljeg razvoja službeničkog sistema po oblastima kako slijedi:

### ***Zapošljavanje na osnovu kompetencija***

Organi državne službe uspostavljaju planiranje kadrova na osnovu analize za potrebnim znanjima i vještinama, kako bi se uspješno provodile sve aktivnosti u skladu sa strateškim planovima i zadanim ciljevima organa državne službe. Ovo uključuje olakšavanje mobilnosti i kretanje državnih službenika na način da se vještine i talenti koriste tamo gdje će imati najveći uticaj.

Planovi razvoja i primjene kompetencija u procesu zapošljavanja, pripremaju teren za pružanje podrške organima državne službe u preuzimanju veće odgovornosti i preduzimanju veće inicijative za uspostavljanje sistema zapošljavanja zasnovanog na zaslugi. Prijem u državnu službu mora biti zasnovan na principu stručnosti (profesionalizmu) i pravilu da najbolji kandidat dobija posao. Isto važi i za unapređenja u viša službenička zvanja. Obaveza kreiranja nacionalnog balansa u strukturama državne službe treba biti uzeta u obzir, ali na način koji neće ozbiljnije ugroziti princip

meritornosti.

### ***Kvalitet upravljanja i kompetentno odlučivanje***

Državnom službom upravljaju rukovodioci na različitim nivoima shodno odgovornostima i ovlaštenjima koja su im data. Razvoj kompetencija rukovodioca, kako bi kvalitetno pripremali i provodili javne politike, i razvoj vještina iz područja rukovođenja, ključni su za proces profesionalizacije državne službe i nužno poboljšanje dosadašnje kulture upravljanja. Stoga su potrebne unapređene vještine upravljanja, vizionarsko vodstvo i nova, motivirajuća kultura upravljanja, kao i moderni upravljački alati i sistemi.

S novim funkcijama i principima rada te s promjenjivim radnim okruženjem suočavaju se svi na rukovodećim mjestima. Svi organi uprave trebaju poticati profesionalnije pristupe u javnom upravljanju i stvaranju nove generacije rukovodilaca, sistematski unapređujući njihovo zapošljavanje, procjenu, planiranje karijere i obuku.

Delegiranje odgovornosti za rezultate i resurse zahtijeva od svih rukovodilaca na svim nivoima da izgrade nove vještine, kao što su provođenje strateške politike, utvrđivanje i praćenje organizacijskih i radnih ciljeva, uspostavljanje, razvoj i provođenje finansijskog upravljanja i kontrole. Svi koji su odgovorni trebaju upravljanje ljudima smatrati značajnim zadatkom i obavljati ga na profesionalan način. Stoga upravljanje ljudskim reursima nije isključiva odgovornost jedinica za upravljanje ljudskim reursima, već postaje temeljna kompetencija za sve rukovodioce. Jačanje odgovornosti rukovodilaca za upravljanje ljudskim reursima ima važne posljedice za službenike u provođenju politika i praksi upravljanja ljudskim reursima, koji će imati vitalnu ulogu u pružanju stručnih savjeta i smjernica, te za osiguravanje usmjerenosti sistema i procedura u području upravljanja ljudskim reursima na strateške ciljeve organizacije.

Razvoj vođstva i timova s ciljem postizanja visoke kvalitete rezultata i radne učinkovitosti te povezanost s vizijom, misijom i ciljevima zahtijeva učinkovite vođe. To također zahtijeva svijest o tome da za svakoga postoji liderska uloga bez obzira na naziv radnog mjesta ili položaj kako bismo osigurali da državna uprava nudi usluge visoke kvalitete.

### ***Transparentan i pravedan sistem plata i naknada za rad***

Sistem plata treba biti transparentan, jednostavan i pravedan. Osnova sistema plata je klasifikacija radnih mjesta u smislu transparentnog i objektivnog dodjeljivanja platnih razreda radnim mjestima. Dosljedna primjena jasno definiranih elemenata i kriterija za određivanje plata i naknada te uvođenje stimulativnog sistema nagrađivanja za izvanredne rezultate rada osiguravaju konzistentnost ukupnog sistema.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine nastaviti će osiguravati izbalansirane relativne odnose plata zaposlenih u sudskoj, zakonodavnoj i izvršnoj vlasti te daljnje razvijanje zakonskih osnova za primjenu jedinstvenih kriterija za analizu i ocjenu mogućih prilagođavanja plata i naknada zasnovanih na fiskalnoj odgovornosti.

Također, nastaviti će se aktivnosti na poboljšanju tehničkih, informatičkih i drugih elemenata za jedinstveno upravljanje procesom obračuna i isplate plata.

### ***Razvoj sistema stručnog usavršavanja i ocjena radnog učinka državnih službenika***

Kapacitet i sposobnost državnih službenika osnov su za uspjeh svih javnih politika i reformi. Strateška i ciljana ulaganja u učenje i razvoj od ključne su važnosti kako bi se državna služba prilagodila promjenjivim potrebama javnosti te prioritetima i politikama vlasti. Organi državne službe moraju biti dovoljno fleksibilni da bi odgovorili novim zahtjevima politika, a podršku tom procesu osigurava razvoj sistema stručnog usavršavanja i razvoj državnih službenika. U ispunjenju ovog zadatka, neophodno je razvijati sistem upravljanja radnim učinkom koji podrazumijeva stvaranje organizacijske kulture i radnog okruženja koje potiče kontinuirano usavršavanje znanja, vještina i ponašanja pojedinaca odnosno posljedičnog povećanja cjelokupnog organizacijskog učinka. Ključni alat upravljanja učinkom je ocjenjivanje pojedinačnog radnog učinka prema unaprijed utvrđenim kriterijima ocjene efikasnosti rada, ali i ocjena željenog ponašanja, znanja ili vještina zaposlenika i njihovog ukupnog doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Slijedom toga, državni službenici moraju razvijati svoja znanja i usavršavati različite vještine, a ekonomične i efikasne radne procese poput onih koje nudi

informacijska tehnologija treba promovirati. Pristup raznim mogućnostima učenja važan je pokretač i motivacija za državne službenike.

Stoga će se nastaviti s unapređivanjem horizontalne povezanosti sistema upravljanja učinkom s funkcijama i aktivnostima upravljanja ljudskim resursima, uključujući razvojne aktivnosti i usklađivanje sistema obuke s potrebama cjelokupne državne službe. Kombinacija individualnih inicijativa za učenje (planova obuke koji su povezani s praćenjem radne učinkovitosti) i organizacionih planova u većoj će mjeri osigurati da se državnim službenicima omogući obuka koja im je potrebna te da pružanje obuke bude učinkovito koordinirano i sistematski povezano.

Također, nastaviti će se aktivnosti na osiguranju potrebnog budžeta i svih potrebnih ljudskih i materijalnih resursa za daljnji razvoj kapaciteta s ciljem institucionalne koordinacije i finansijske održivosti sistema obuke te u skladu sa Strategijom stručnog usavršavanja zaposlenih u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine 2021.-2027.

### **Ključne institucije u provedbi Politike upravljanja ljudskim resursima**

Krajnju odgovornost za ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje ministarstvima i drugim organima uprave te njihovim ljudskim resursima snose zakonski imenovani izvršni organi.

Ministarstvo pravde Federacije Bosne i Hercegovine nadležno je za poslove u oblasti federalne uprave i odgovorno je za razvoj zakonodavnog okvira u području upravljanja ljudskim resursima te za praćenje provedbe i koordinaciju izvještavanja u ovom domenu.

Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine nastavlja da pruža aktivnu podršku procesu izrade i unapređenja propisa te daljnjem razvijanju sistema upravljanja ljudskim resursima. Agencija sistematično i u kontinuitetu realizira poslove iz područja upravljanja ljudskim resursima i profesionalnog razvoja i usavršavanja službenika, i pruža stručnu podršku organima uprave u ovom domenu.

Međutim, odgovornost za upravljanje ljudskim resursima u praksi imaju i provode rukovodioci organa državne službe koji treba da osiguraju adekvatne institucionalne i upravljačke mehanizme kako bi se politike i prakse koje se primjenjuju u upravi uspješno komunicirale, razumjele i poštovale. U suštini, provedba ove politike

trebala bi dovesti do fundamentalnog pomjerenja uloga i odgovornosti za upravljanje ljudskim resursima u okviru državne službe.

Politike i prakse upravljanja ljudskim resursima usmjerene su na strateške i operativne ciljeve te organizacione potrebe, u okviru finansijskih resursa koji su dodijeljeni organima uprave. Stoga je svakodnevna odgovornost za upravljanje ljudskim resursima prvenstveno odgovornost pojedinačnih rukovodilaca.

Službenici za ljudske resurse dalje će razvijati svoju profesionalnu ulogu, pružajući savjete i smjernice rukovodiocima u područjima kao što je pravni okvir za zapošljavanje, trendovi na tržištu rada i pitanja razvoja zaposlenika. Priprema i provedba programa i inicijativa za zaštitu zdravlja na nivou cijele javne uprave u konačnici promovira kulturu sigurnosti u državnoj službi.

Organizacione jedinice za upravljanje ljudskim resursima će i dalje provoditi aktivnosti podrške u upravljanju ljudskim resursima, poput pokretanja javnih konkursa za zapošljavanje i pripremanja različitih odluka i rješenja proizašlih iz radno-pravnog odnosa na osnovu propisanih i dogovorenih standarda u postupanju, ali razvoj ove funkcije podrazumijeva odmak od tradicionalno-administrativne prema strateški i savjetodavno usmjerenoj službi.