



Finansira
Evropska 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

Izdavač:

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

Tiraž:

55 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 bos. jeziku. - Bibliografija: str. 122-126.

ISBN 978-9926-8631-5-9

1. Perla, Vlasta

COBISS.BH-ID 47312134

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

(C) 2021 European Commission

Predgovor

Razvoj modernog upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi, kao dio reforme javne uprave, dugotrajan je i kompleksan 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 da daju prioritet aktivnostima koje su od strateške važnosti za organizacije u cilju povećanja individualnog i organizacionog učinka.

Jedna od prepoznatih strateški važnih aktivnosti je uvođenje **okvira kompetencija** u državnu službu. On predstavlja značajan aspekt modernizacije upravljanja ljudskim potencijalima usmjerenog prema **višem nivou profesionalizacije** s ciljem **povećanja djelotvornosti u pružanju usluga** građanima. Stoga se kompetencije trebaju koristiti kao centralni element upravljanja ljudima u organima 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 Evropske unije „Jačanje upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini“, koji je proveden u periodu od 29. januara 2020. do 31. januara 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, selekciji i zapošljavanju, upravljanju učinkom, edukaciji i karijernom razvoju. Vjerujemo da će Vodič doprinijeti sistematskom **razvoju i prilagođavanju okvira kompetencija** u državnoj službi. Primjena kompetencijskog okvira dinamičan je proces, a njegov razvoj je kontinuirani poduhvat koji odražava prilagođavanje u skladu s prepoznatim ciljevima i potrebama državne službe.

Cilj Vodiča je pružiti **smjernice i podršku** u primjeni okvira kompetencija svima koji učestvuju u procesima upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi – rukovodiocima organa uprave, rukovodiocima i službenicima jedinica za ljudske potencijale u organima uprave, neposrednim rukovodiocima i državnim službenicima te centralnim institucijama za upravljanje ljudskim potencijalima. Uvjereni smo da će sadržaj Vodiča biti zanimljiv i koristan zainteresiranim čitaocima te da će praktičarima na svim upravnim nivoima u Bosni i Hercegovini biti podsticaj za kontinuiranu primjenu i budući doprinos razvoju okvira kompetencija.

Dubravka Prelec

Voditeljica projektnog tima

Zahvala

Izražavamo zahvalnost učesnicima fokus-grupe „Predstavljanje Vodiča za primjenu kompetencija u upravljanju ljudskim potencijalima u državnoj službi Bosne i Hercegovine“, održane 14. oktobra 2021. godine, koji su nam svojim aktivnim učešćem potvrdili koristi i praktičnu vrijednost izrade Vodiča i ohrabрили nas u njegovoj realizaciji. Uvjereni smo da će ostati predani promoviranju 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 evropske 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 podršku BiH
Sanja Jelić-Širić, Agencija za državnu službu BiH
Sanja Nurkić, Agencija za državnu službu BiH
Senada Suljagić, Visoko sudsko i tužilačko vijeće BiH
Suada Ališa, Agencija za državnu službu Federacije BiH
Stanislavka Ilić, Agencija za državnu službu BiH

Sadržaj

Uvod	8
1.1. Ciljevi i struktura Vodiča	8
1.2. Svrha i značaj okvira kompetencija u upravljanju ljudskim potencijalima	10
1.2.1. „Arhitektura kompetencija“	10
1.2.2. Profil izvršioca 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. Nivoi kompetencija i indikatori ponašanja	15
1.3. Primjena okvira kompetencija	17
1.4. Profesionalni razvoj i integritet	18
1.4.1. Kontinuirano sticanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla	18
1.4.2. Posvećenost ličnom 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
1.5. Inicijativa, promjene, rješavanje problema	28
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 prihvatanju promjena	38
1.5.7. Preporuke za razvoj kompetencije inicijativa, promjene, rješavanje problema	40
1.6. Timski rad	42
1.6.1. Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama	42
1.6.2. Podsticanje timskog rada	44
1.6.3. Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija	46
1.6.4. Uvažavanje drugačijih stanovišta i prihvatanje različitosti	48

1.6.5.	Sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (unutar i izvan organa državne službe)	50
1.6.6.	Preporuke za razvoj kompetencije timskog rada	52
1.7.	Komunikacija	54
1.7.1.	Taktičnost	54
1.7.2.	Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija	56
1.7.3.	Aktivno slušanje	58
1.7.4.	Podsticanje drugih na davanje povratnih informacija	59
1.7.5.	Prilagođavanje stila komunikacije okruženju	61
1.7.6.	Djelotvorno učestvovanje na sastancima	63
1.7.7.	Preporuke za razvoj kompetencije komunikacija	65
1.8.	Lična djelatnost i usmjerenost ka rezultatu	66
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.	Efikasno upravljanje vremenom i resursima	71
1.8.5.	Efikasno 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 lične djelatnosti i usmjerenosti ka rezultatu	77
1.9.	Liderske vještine	79
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 ličnim primjerom	90
1.9.7.	Preporuke za razvoj kompetencije lidrske vještine	92
1.10.	Planiranje i organiziranje	93
1.10.1.	Djelotvorno planiranje	93
1.10.2.	Planiranje rada grupe 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
1.11.	Razvoj zaposlenih	103
1.11.1.	Utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih	103
1.11.2.	Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih	105

1.11.3.	Koučing	107
1.11.4.	Preporuke za razvoj kompetencije razvoja zaposlenih	109

1.12.	Strateško usmjeravanje	110
--------------	-------------------------------	------------

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

Zaključak	121
------------------	------------

Literatura	122
-------------------	------------

Lista slika	127
--------------------	------------

Lista tabela	128
---------------------	------------

Uvod

Kompetencije zaposlenih u današnjem dinamičnom i neizvjesnom poslovnom okruženju postaju sve važnije za kvalitetno izvršavanje zadataka, te u konačnici za efektivno i efikasno poslovanje javne uprave. Kvalitet posla i rezultati koji se postižu na radnom mjestu zavise od znanja, vještina i sposobnosti saradnika. Samo kvalifikacije zaposlenika, kako danas tako i u budućnosti, više neće biti dovoljne za postizanje izuzetnih rezultata, niti za razlikovanje uspješnih od neuspješnih saradnika. 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 savremenoj javnoj upravi.

Iz tog ugla posmatrano, uvođenje kompetencija u opis profila izvršioca posla smatra se neizostavnom aktivnošću menadžmenta ljudskih potencijala u javnoj upravi. Sve aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima zasnivaju se na kompetencijama, u smislu pretpostavki i procjena (ne)poželjnih ponašanja zaposlenika. Imajući u vidu karakteristike kompetencija i sa time povezane teškoće njihove procjene, uvođenje okvira kompetencija i upravljanje kompetencijama predstavlja izuzetno kompleksnu, 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 grupe. Tako rukovodeći državni službenici postavljaju pitanja: Kako identificirati kompetencije koje su najbitnije 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 potreban nivo primjene kompetencije? Kako ocijeniti ponašanje saradnika na osnovu kompetencija, dati povratnu informaciju i preporučiti metodu za obuku, usavršavanje i razvoj?

Slična pitanja sebi postavljaju i zaposlenici: Kako mogu znati šta 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 da bi se postigli uspješni ili izuzetno uspješni rezultati? Kako da se usavršavam, šta trebam poduzeti? Pitanja se nameću i centralnim jedinicama za ljudske potencijale koje trebaju pružiti savjetodavnu i stručnu pomoć pri uspostavljanju sistema za upravljanje ljudskim potencijalima, kao i službenicima za upravljanje ljudskim potencijalima u organizacijama javne uprave koji trebaju pružiti podršku rukovodiocima 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 grupe kompetencija. Prva grupa od pet kompetencija odnosi se na sve državne službenike uključujući i rukovodioce, a druga grupa 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 organima javne uprave i centralnim 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 date definicije i objašnjenja iz ugla nauke i prakse, navedeni primjeri ponašanja kada zaposleni posjeduje i ne posjeduje konkretnu potkompetenciju, te razrađena skala potrebnog (poželjnog) nivoa kompetencije, koja može biti značajna podrška rukovodiocima prilikom redizajna opisa profila izvršilaca posla, provođenja procesa selekcije, ocjene radne uspješnosti, unapređenja i utvrđivanja potreba za razvojem. Sveobuhvatnosti obrade kompetencija doprinose i izjave, primjeri iz prakse koji odlikavaju stvarnost i pomažu u razumijevanju očekivanog, potrebnog i poželjnog ponašanja iz ugla konkretne kompetencije. Za svaku kompetenciju su date detaljne upute i prijedlozi za usavršavanje i razvoj.

Svjesni činjenice da rukovodioci imaju posebno važnu ulogu i odgovornost u upravljanju ljudskim potencijalima i upravljanju kompetencijama, objašnjenja kompetencija sa primjerima ponašanja iz prakse trebaju pomoći u objektivizaciji odluka, suzbijanju mehanizma intuitivne procjene i izbjegavanju grešaka u procjeni. Zahvaljujući uputama iz Vodiča, uz stečeno znanje i iskustvo rukovodeći državni službenik će moći svojim saradnicima 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 efikasnog ponašanja u organizaciji i sastoji se od kompetencija, definicija tih kompetencija i indikatora 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. Pošto 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 osnovu kompetencija sadržanih u Okviru kompetencija razvijenom za državnu službu Bosne i Hercegovine, u potpoglavljima koja slijede navedeni su, radi potpunije informacije i boljeg razumijevanja kompleksne 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 četverostepenom okviru kompetencija, koji uključuje:

- osnovne, generičke kompetencije, koje svi zaposlenici moraju posjedovati
- kompetencije porodice poslova, koje su zajedničke grupi poslova
- tehničke kompetencije, koje uključuju specifične vještine i znanja za konkretno radno mjesto unutar porodice poslova i
- liderske kompetencije, koje obuhvataju 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 osnovnih 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 osnovna 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.

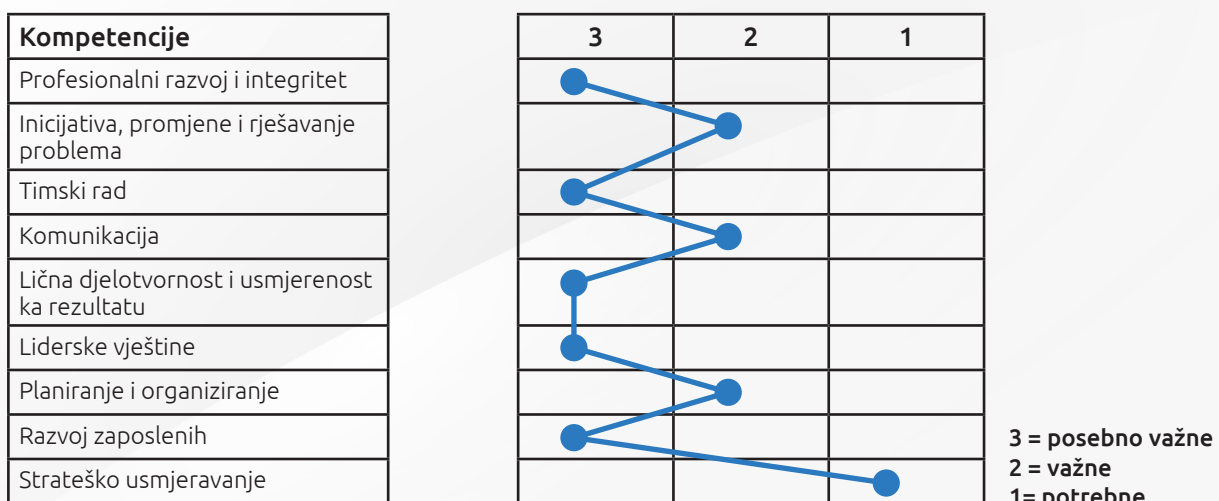
1.2.2. Profil izvršioca posla (identifikacija zahtjeva posla)

Zahtjevi koji se postavljaju prema izvršiocima posla izvode se iz zadataka koji se trebaju obaviti na konkretnom radnom mjestu. Specifični zahtjevi za neko radno mjesto određeni su ciljevima odnosno rezultatima koji se trebaju postići, vrstom zadataka neophodnih za postizanje ciljeva, kontaktima sa drugim osobama (intenzitet međuljudskih odnosa) koji su neophodni 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 prema izvršiocu posla u pogledu znanja, vještina i sposobnosti. S ciljem izbjegavanja proizvoljnog izvršavanja poslova i standardizacije obavljanja određenih poslova, potrebno je sistematski prikupiti, organizirati i interpretirati sve relevantne informacije o zadacima, odgovornostima i kontekstu posla, psihofizičkim i drugim zahtjevima koji se postavljaju izvršiocu. Znači, potrebno je uraditi sveobuhvatnu analizu posla, čiji rezultat se ogleda u definiranom profilu posla i profilu izvršioca posla i to profesionalnom i psihološkom. Pod profesionalnim profilom se podrazumijevaju sva potrebna stručna znanja i vještine koje osoba stiče tokom svog obrazovanja (kako formalnog tako i neformalnog, kao i sticanjem iskustva). Psihološki profil obuhvata 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, neophodnih odnosno minimalno prihvatljivih, sa jedne strane, i poželjnih karakteristika izvršioca posla, sa druge strane.

Prilikom određivanja zahtjeva posla mora se osigurati da karakteristike zahtjeva budu relevantne za izvršavanje zadataka, ažurne i orijentirane ka budućnosti. Stoga se ne bi trebale zasnivati samo na (možda zastarjelom) opisu posla, već bi se trebale uključiti moguće promjene u poslu i radnom okruženju. Pored toga, treba voditi računa da su formulirane jasno i precizno, ponderirane i dokumentirane, te da izbjegavaju bilo kakav oblik diskriminacije.

Profil zahtjeva se koristi kada se kompetencije potrebne za poziciju 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, naprimjer, posebno važnim, važnim ili jednostavno potrebnim.



Slika 2. Profil zahtjeva radnog mjesta šefa organizacione jedinice (Izvor: izrada autora)

Profil zahtjeva uključuje sve bitne kompetencije koje su potrebne za „obavljanje posla“, tako da se može 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 zadaci.

1.2.3. Metode za identifikaciju zahtjeva posla i oblika ponašanja

Utvrđivanje zahtjeva posla, odnosno neophodnih osobina izvršioca posla potrebno je zasnivati 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, pošto je daleko teže utvrditi psihološke i psihofizičke zahtjeve za obavljanje posla nego zadatke, dužnosti i odgovornosti. S ciljem provođenja ove analize, u praksi se mogu koristiti različite metode odnosno instrumenti.

Empirijska metoda. Specifičnost empirijske metode ili tzv. metode poznatih grupa ogleda se u analizi znanja, vještina i sposobnosti uspješnih saradnika po kojima se oni razlikuju od neuspješnih saradnika. Da bi se utvrdile distinktivne osobine zaposlenih vrše se različita testiranja. Najčešće se posmatrana grupa ljudi koji obavljaju isti posao dijeli u tri podgrupe: prosječne, ispodprosječne i iznadprosječne. Fokus analize je na dvije ekstremne grupe, s ciljem utvrđivanja osobina po kojima se izuzetno uspješni saradnici razlikuju od neuspješnih.

Metoda procjene. Stručnjaci koji dobro poznaju posao pomoću ljestvica procjene ocjenjuju svaku osobinu relevantnu za obavljanje konkretnog posla. S ciljem što objektivnije procjene preporučuje se angažman većeg broja ocjenjivača – stručnjaka. To mogu bitiiskusni saradnici, menadžeri, instruktori, analitičari posla i sl. Ocjena važnosti neke osobine predstavlja ustvari prosječnu ocjenu svih ocjenjivača. Osnov 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 da se uradi određeni posao
- Other characteristics (ostale karakteristike) – individualne karakteristike, ponašanje.

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

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

Fleishmanov sistem analize potrebnih sposobnosti, preciznije određen kao „sistem ljestvica zahtjeva sposobnosti“, definira sposobnosti kao trajne osobine pojedinaca koje uzrokuju razlike u uspješnosti obavljanja posla. Sistem se zasniva na listi 52 sposobnosti (psihomotorne, fizičke, mentalne i senzorske) koje najčešće zahtijevaju relevantne dimenzije posla. Za svaku sposobnost je razvijena sedmostepena ljestvica procjene deskriptivnog tipa, tj. sadrži opise i primjere ponašanja različitih nivoa sposobnosti. Stručnjaci označavaju tačku na ljestvici koja najbolje predstavlja potrebni nivo 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 (kvalitetnu selekciju, premještanje, razvoj karijere itd.). Nedostatak ove analize ogleda se u njenoj ograničenosti isključivo na sposobnosti, dok ne posmatra potrebna znanja, vještine i osobine ličnosti za uspješno obavljanje posla.

Rodgersov plan od sedam tačaka predstavlja jednostavan način utvrđivanja zahtjeva posla. Riječ je o check-listi za utvrđivanje individualnih osobina izvršioca posla, koja obuhvata: fizičke karakteristike, znanje i obrazovanje, opću inteligenciju, specifične sposobnosti, interese, ličnost i posebne (lične) okolnosti. Iako ovaj instrument nalazi široku primjenu u praksi, ipak se ističe da 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 Rodgersov i Fraserov metod je potrebno razviti ljestvice ocjene i razraditi postupak ocjenjivanja važnosti osobina (sedam odnosno pet) za izvršioce. 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 saradnik doživjeti i morati riješiti. U praksi su to najčešće zadaci 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, rukovodilaca i stručnjaka. Na osnovu dobijenih ulaznih podataka grupa stručnjaka pravi listu opisa ponašanja koja predstavljaju efikasna (uspješna) i neefikasna (neuspješna) ponašanja na poslu.

Opisi sadrže sve informacije počevši od uzroka određenog ponašanja, preko konkretnih aktivnosti zaposlenog, pa do posljedica ponašanja i stepena kontrole rezultata ponašanja od strane zaposlenog. U narednom koraku trebaju se 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 indikatori ponašanja i izjave koje najbolje odgovaraju potrebnom ponašanju u kritičnim situacijama.

Višestruke su mogućnosti primjene ove metode. Na osnovu identificiranih ponašanja za uspješno obavljanje posla, metoda doprinosi sigurnijoj selekciji 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. Pošto 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 podaci koji obezbjeđuju standardni učinak na radnom mjestu. Proširivanjem procedure bi se postigao bolji uvid u cjelinu posla.

1.2.4. Profil kompetencija

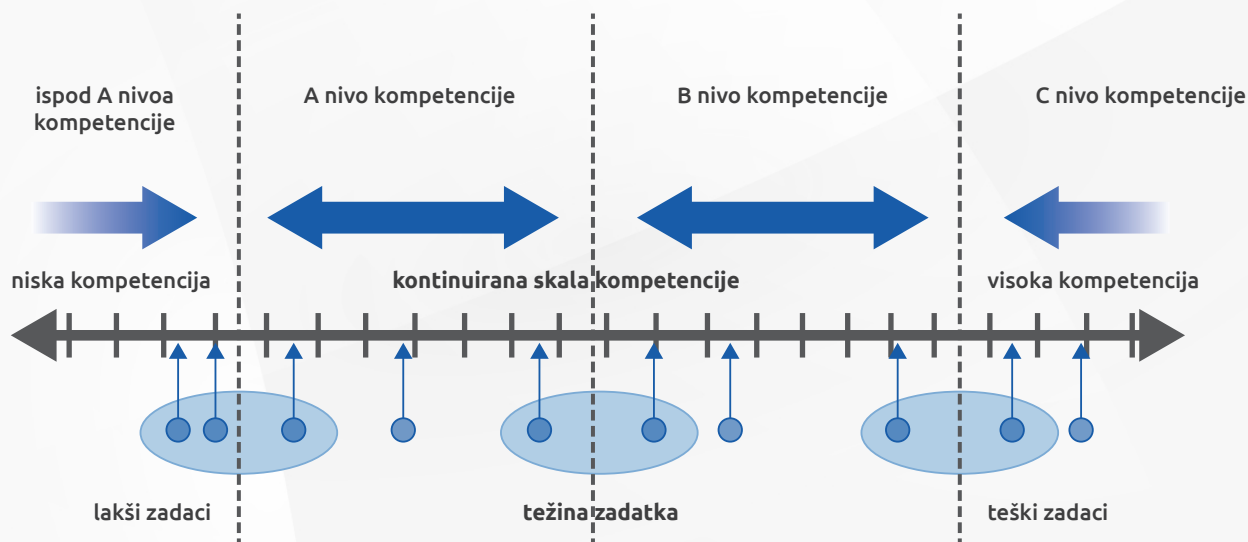
Kompetencije predstavljaju skup intelektualnih i praktičnih vještina, stavova i vrijednosti pomoću kojih zaposlenici mogu samostalno rješavati zadatke i probleme. Pokazuju šta neki zaposlenik može (sposobnost) i šta treba učiniti da bi bio uspješan u svom poslu ili nekoj kritičnoj situaciji. Također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

Kompetentnost pojedinca ogleda se 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. Sistem 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 neophodnih 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 da pokaže kompetenciju. Samo će organizacije koje imaju kompetentne zaposlenike efektivno i efikasno poslovati, odnosno biti uspješne.

Profil kompetencija zapravo je skup relevantnih kompetencija i indikatora 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 određenu poziciju, radno mjesto. Bitno je voditi konstruktivne diskusije o izabranim vještinama kako bi se postigao konsenzus. Najpouzdaniji odgovori se mogu očekivati od uspješnih zaposlenika, njihovih neposrednih rukovodilaca i službenika za upravljanje ljudskim potencijalima. Riječ je o brzom metodi, koja obično daje dobar rezultat. Međutim, treba imati u vidu da se ne zasniva 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 nivo izraženosti potrebnih kompetencija. Na Slici 3. je prikazana veza između težine zadatka i nivoa kompetencija. Kompetencija je prikazana na kontinuiranoj skali. Pošto u praksi ne bi bilo izvodljivo opisati odgovarajuću kompetenciju za svaku tačku na kvantitativnoj skali, skala je podijeljena na dijelove koji se nazivaju nivoi kompetencija. Težina zadatka i zahtjevi posla predstavljaju osnovu za kreiranje i opis nivoa kompetencija.



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

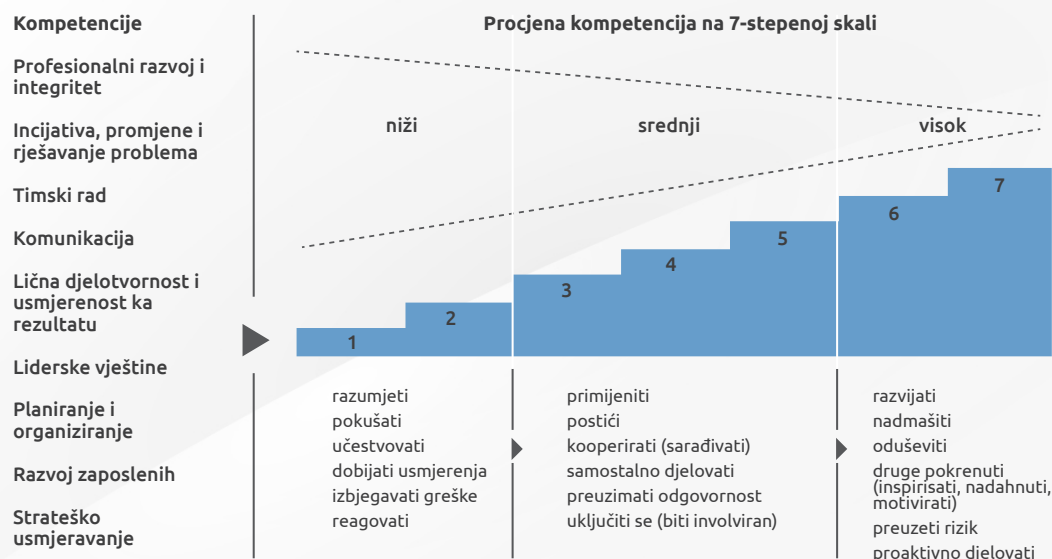
Katalog kompetencija sadrži jasan naziv, definiciju i opis svake kompetencije, a idealno bi bilo i primjere ponašanja, uz pomoć kojih se može procijeniti postojanje kompetencije, snaga njenog izražavanja i poželjno, odnosno učinkovito ponašanje. U praksi, u okviru upravljanja kompetencijama, pokušava 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 šta stvarno saradnik radi, da li poziva na kafu, druženje ili pažljivo sluša diskusije kolega; sve je moguće. Stoga je prilikom opisa kompetencija važno imati u vidu osnovni cilj ove aktivnosti, a to je jasno pokazati zaposleniku i neposrednom rukovodiocu kakvo je ponašanje poželjno. Kao indikator za ponašanje u budućnosti može poslužiti ponašanje saradnika/ menadžera u sličnim poslovnim situacijama iz prošlosti i iz toga rezultirajući uspjeh.

1.2.5. Nivoi kompetencija i indikatori ponašanja

Iako se u praksi obično koristi model bez nivoa, uvođenje funkcionalnih nivoa (skale) 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 posmatranjem mogu se u praksi identificirati tzv.:

- poznavaoi, 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 adekvatno reagirati na nove, nepredviđene situacije i
- eksperti, 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 nivoi kompetencija korespondiraju sa određenim ponašanjima. Tako model kompetencija postaje mnogo složeniji, jer se na svakom nivou moraju napraviti jasne razlike u ponašanju. Svaka kompetencija može biti definirana na tri nivoa pomoću indikatora ponašanja koji se međusobno nadograđuju u smislu sadržaja. Precizno skaliranje (kroz sedam međunivoa) u velikoj mjeri ograničava prostor za interpretacije od strane ispitivača i na taj način osigurava da se procjene donose objektivno i pravično (fer), te da se mogu međusobno upoređivati.



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

Različiti zadaci, radna mjesta i pozicije u organizacionoj hijerarhiji postavljaju drugačije zahtjeve prema izvršiocima posla (radnih zadataka), što se ogleda u različitim nivoima kompetencija (niži, srednji, visok). Kao ilustraciju možemo uzeti primjer sposobnosti pokretanja promjena i proaktivnog djelovanja. Kraći opis kompetencije bi glasilo da zaposlenici koji imaju ovu kompetenciju prihvataju i osmišljavaju procese promjena i sposobni su raditi u izmijenjenim ili novim okolnostima. Preciznije posmatrano:

- na nižem nivou kompetencije, osoba je otvorena za marginalne promjene (nivo 1) ili razumije i prihvata potrebu za promjenom (nivo 2),
- na srednjem nivou, identificira i predstavlja promjene (nivo 3), aktivno poduzima potrebne promjene (nivo 4) i motivira druge da aktivno doprinose promjenama (nivo 5),
- na višem nivou, osoba stvara impuls za promjenu u cijeloj grupi (nivo 6) ili stvara organizacionu klimu usmjerenu na promjene (nivo 7).

U praksi je prihvatljivo i primjenjivo prikazivanje kompetencija na tri nivoa, ali je korisno za neke aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima imati u vidu i predstavljene međunivoove. Također je bitno naglasiti da se isti nivo analizirane kompetencije pokretanja promjena i proaktivnog djelovanja neće zahtijevati na svim pozicijama, radnim mjestima. Za saradnike na nekim radnim mjestima bit će dovoljno da razumiju značaj promjena, učestvuju u njihovoj realizaciji, dok će na rukovodećim pozicijama biti potrebno aktivno poduzimati promjene i, ako je potrebno, čak i motivirati druge da doprinose promjenama. Indikatori 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 saradnicima 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, efektivnijem i efikasnijem provođenju svih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Pored toga, osigurava se jedinstvena metodologija za identifikaciju profila zahtjeva posla i profila kompetencija.

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



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

Zavisno od područja 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 indikatora ponašanja, koji pomažu da se identificiraju nedostajuće ili manje razvijene kompetencije. U modelu usmjerenom na ocjenjivanje svaka kompetencija treba biti definirana skalom, a ponašanje postaje složenije sa svakim nivoom zahtjeva. Međutim, nije racionalna niti opravdana jednostrana primjena, npr. samo za ocjenu performansi, za razvoj ili samo za aktivnosti regrutovanja, selekcije i izbora novih saradnika.

Zavisno od područja 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 postignemo.“

Michelangelo

U Okviru kompetencija za državnu službu Bosne i Hercegovine profesionalni razvoj je povezan sa 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 sticanje i primjena potrebnih znanja, vještina i ponašanja kako bi se dosegao visok nivo radne uspješnosti, uključujući sposobnost prenošenja znanja i iskustva drugima.

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

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

18

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

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

1.4.1. Kontinuirano sticanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla

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

Zaposlenici su glavna vrijednost javnih organizacija. Kontinuirano sticanje znanja i vještina, odnosno profesionalno usavršavanje zaposlenih u javnoj upravi nezaobilazan je preduvjet za efikasno provođenje zakonodavnih, administrativnih, institucionalnih i ekonomskih reformi, odnosno ispunjenje obaveza za članstvo u Evropskoj uniji.¹ 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 uspostavljanju šireg okvira za upravljanje rezultatima.

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

Tabela 1.1. Indikatori ponašanja, kompetencija kontinuiranog sticanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla (Izvor: izrada autora)

Postizanje kontinuiteta u sticanju znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla svakako nije samo odgovornost zaposlenih. Bez obzira na to da li su u pitanju formalni ili neformalni programi za profesionalno usavršavanje, potrebno je razvijati organizaciono okruženje za kontinuirano učenje unutar organizacije. Analiza potreba za razvojem zaposlenih je također kontinuiran proces koji je zajednička odgovornost službenika za ljudske potencijale, rukovodilaca i centralnih institucija za ljudske potencijale, a prije svega podrazumijeva redovno provođenje aktivnosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, te drugih metoda za analizu potreba i ocjenu efikasnosti programa usavršavanja.

¹ Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju

nizak	srednji	visok
Pohađa samo programe stručnog usavršavanja ili aktivnosti za sticanje znanja i vještina na koje ga uputi nadređeni ili su na drugi način obavezni za izvršenje radnih zadataka ili zahtjeve zvanja ili radnog mjesta.	Predlaže programe stručnog usavršavanja i aktivnosti koje su relevantne za sticanje znanja i vještina za potrebe radnog mjesta, pohađa programe stručnog usavršavanja i učestvuje u drugim aktivnostima razvoja znanja i vještina za koje se ukaže prilika i potreba.	Samostalno istražuje i pronalazi mogućnosti za stručno usavršavanje i sticanje znanja i vještina za potrebe radnog mjesta, predlaže raspoložive programe i način realizacije aktivnosti u skladu sa potrebama i mogućnostima.

Tabela 1.2. Nivoi kompetencije kontinuiranog sticanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla (Izvor: izrada autora)

Zaposleni u državnoj službi su obavezni da neprestano rade na svom stručnom obrazovanju i usavršavanju, imaju pravo i obavezu da učestvuju na različitim oblicima obrazovnih aktivnosti, te pravo na podršku 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 saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija kontinuiranog sticanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla izražena.

Izjava	Odgovor znači:
„Obuka je samo gubljenje vremena, nemaju me čemu naučiti.“	Izjava ukazuje da zaposleni nema motivaciju i/ili ne razumije važnost kontinuiranog usavršavanja. Povratna informacija o radnoj uspješnosti je dobra prilika da se ukaže na važnost kontinuiranog učenja i ukaže na vezu ispunjenja radnih ciljeva sa razvojem određenih vještina. Izjava također može ukazivati da obuke koje je zaposleni pohađao nisu bile adekvatne 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 da li je zaista u pitanju preopterećenost poslom.
„Šef 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 finansijskih sredstava.“	Izjava ukazuje na nedostatak motivacije zaposlenog što je vjerovatno posljedica nemogućnosti pohađanja ranije dogovorenih programa.
„Svaka obuka je prilika da se nauči nešto novo i korisno.“	Izjava ukazuje da se radi o zaposlenom koji prepoznaje važnost kontinuiranog usavršavanja, ali razumije i objektivne okolnosti organizacije i realizacije specijaliziranih programa usavršavanja.

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

1.4.2. Posvećenost ličnom i profesionalnom razvoju

Posvećenost ličnom i profesionalnom razvoju podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za lični i profesionalni razvoj, iskazivanje motivacije i posvećenost učenju i ličnom usavršavanju.

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

Drugim riječima, potrebno je u širem smislu razviti i primijeniti vještine upravljanja vremenom, preuzimanja odgovornosti za vlastito učenje, aktivnog slušanja, učenja u saradnji s drugima te sticati 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 tabeli 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"> – primjenjuje stečena znanja i vještine na radne zadatke i usavršava kompetencije potrebne za trenutni posao – traži bolje načine za obavljanje rutinskih aspekata posla – traži i koristi povratne informacije za poboljšanje performansi – istražuje metode rada, ideje i informacije kojima će poboljšati vlastitu efikasnost i efektivnost na poslu – pronalazi i maksimizira mogućnosti za rast i razvoj iz više izvora – neuspjeh vidi kao priliku za učenje iz prošlih rezultata, te nastavlja učiti i napredovati 	<ul style="list-style-type: none"> – ne pokazuje ili nema želju da iskoristi mogućnosti za nadogradnju znanja i vještina – otporan na nove izazove, izgleda nezainteresirano za jačanje vještina i znanja – ne daje prijedloge za poboljšanje vlastite efikasnosti i efektivnosti na poslu – u određenim situacijama ne traži na odgovarajući način mogućnosti za izgradnju vještina i znanja potrebnih za obavljanje posla – učestvuje u mogućnostima profesionalnog razvoja samo ako se to izričito zatraži

Tabela 1.4. Indikatori ponašanja, kompetencija posvećenosti ličnom i profesionalnom razvoju (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Pasivno se odnosi prema planiranju svog ličnog 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 učestvuje u planiranju aktivnosti svog ličnog i profesionalnog razvoja.	Samostalno istražuje i predlaže mogućnosti za lični i profesionalni razvoj kojima će poboljšati vlastitu efikasnost i efektivnost na poslu.

Tabela 1.5. Nivoi kompetencije posvećenosti ličnom 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 ličnog i profesionalnog razvoja je aktivnost koja je usko povezana sa funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima i u tom smislu treba biti osmišljena i provedena. Iz izjava koje možemo čuti od saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija posvećenosti ličnom i profesionalnom razvoju izražena.

Izjava	Odgovor znači:
„Mislim da je koncept ličnog 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 ličnog i profesionalnog razvoja... zašto bi moj poslodavac bio odgovoran za moj lični razvoj?“	Izjava može značiti nerazumijevanje koncepta. Kao i u prethodnoj izjavi, ukoliko organizacija planira provesti aktivnosti izrade ličnih planova razvoja zaposlenih, potrebno je objasniti povezanost razvoja ličnih vještina i kompetencija sa radnom efikasnosti.
„Posvećen sam svom razvoju, ali moj poslodavac to ne primjećuje.“	Ovakva izjava ukazuje na nedostatak dijaloga sa zaposlenima.

Tabela 1.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji posvećenosti ličnom 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 sa razvojem organizacione kulture koja potiče i promovira učenje, kolaboraciju 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 da promoviraju razmjenu znanja, kao i poslovi koji nude veću autonomiju. Također, veća je vjerovatnoća da će znanje sakriti zaposleni ako misle da 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 vjerovatnoću da ćemo uzvratiti tako što ćemo svoje znanje podijeliti s njima.

U tabeli 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"> – dosljedno i aktivno pomaže drugima u razvoju vještina i znanja – koristi neformalni dijalog s kolegama za podučavanje o relevantnim temama – rado prihvata ili samostalno preuzima ulogu mentora ili <i>kouča</i> na radnom mjestu – rado učestvuje u aktivnostima internog dijeljenja znanja stečenog na programima stručnog usavršavanja – rado dijeli relevantne informacije stečene na seminarima, konferencijama ili stručnim skupovima kojima prisustvuje 	<ul style="list-style-type: none"> – nerado dijeli stručnost ili informacije s drugima – ponekad znanje dijeli s drugima, često samo kada se to zatraži – izbjegava ili nerado prihvata ulogu mentora ili <i>kouča</i> na radnom mjestu – izbjegava ili nerado prihvata da interno podijeli znanje stečeno na programima stručnog usavršavanja – nerado dijeli relevantne informacije stečene na seminarima, konferencijama ili stručnim skupovima kojima prisustvuje

Tabela 1.7. Indikatori 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 da usmjeri zaposlene da umjesto na hard disku svog računara informacije pohranjuju u dijeljenim datotekama.

nizak	srednji	visok
Dijeli znanje i informacije ukoliko to zatraži nadređeni ili je predviđeno opisom radnog mjesta. Preuzima ulogu mentora ili <i>kouča</i> ukoliko je obavezujuće propisom ili opisom radnog mjesta.	Dijeli znanje unutar organizacije preuzimajući ulogu mentora ili <i>kouča</i> , učestvuje u aktivnostima internog dijeljenja znanja stečenog na programima stručnog usavršavanja ili seminarima, konferencijama i stručnim skupovima kojima prisustvuje.	Dijeli znanje unutar organizacije preuzimajući ulogu mentora ili <i>kouča</i> , učestvuje u aktivnostima internog dijeljenja znanja stečenog na programima stručnog usavršavanja ili seminarima, konferencijama i stručnim skupovima kojima prisustvuje, koristi neformalni dijalog s kolegama za podučavanje o relevantnim temama.

Tabela 1.8. Nivoi 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 vjerovatnoća da će oni zaista podijeliti to znanje, te se ne mogu ni očekivati zadovoljavajući rezultati. Iz izjava koje možemo čuti od saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija dijeljenja stečenih znanja izražena.

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 efikasno 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 uspostavljanje mentorskih programa i prepoznati ulogu mentora kao dodatnu vrijednost pojedinca i organizacije.
„Rado bih podijelila sa kolegama informacije koje sam saznala na seminaru, ali za to jednostavno nemam prilike.“	Izjava ukazuje na potrebu da organizacija omogući resurse, vrijeme i prostor, i uspostavi praksu redovnog internog dijeljenja znanja i informacija.
„Imala sam priliku da održim internu prezentaciju kolegama po povratku sa konferencije kojoj sam prisustvovala. Nedugo nakon toga čula sam posredno negativne komentare <i>Ko je ona da nas nečemu uči?</i> “	Izjava znači da u organizaciji treba razvijati kulturu koja potiče i promovira učenje, kolaboraciju i timski rad, i vrednuje inicijative i aktivnosti internog dijeljenja znanja.

Tabela 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 organa u kojem je zaposlen. Kompetencija uključuje pridobijanje povjerenja i poštovanje dosljednim ponašanjem s visokim sistemom vrijednosti, pridržavanje kodeksa ponašanja državnih službenika i suprotstavljanje kršenju njegovih pravila od strane drugih zaposlenih. Integritet se kao kompetencija može posmatrati kao moralna kategorija koja uključuje pravnu regulativu.

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

Tabela 1.10. Indikatori ponašanja, kompetencija integriteta (Izvor: izrada autora)

Etično ponašanje, odnosno pridržavanje kodeksa ponašanja obaveza je svih državnih službenika i namještenika, i slijedom toga kompetencija integriteta bi trebala biti svojstvena svakom radnom mjestu. Integritet se, kao prioritarna 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. Isti princip se može primijeniti u određivanju potrebnog (poželjnog) nivoa kompetencije.

nizak	srednji	visok
Razumije i pridržava se kodeksa ponašanja u svakodnevnom ponašanju i radu. Reagira u situacijama etičkih dvojbi i obraća se bliskim saradnicima i/ili nadređenom.	Samostalno primjenjuje pravila kodeksa ponašanja u svakodnevnom ponašanju i radu, preispituje i analizira sa raznih aspekata situacije etičkih dvojbi i po potrebi se obraća bliskim saradnicima i/ili nadređenom.	Rutinski primjenjuje pravila kodeksa ponašanja u svakodnevnom ponašanju i radu, proaktivno djeluje i pomaže drugima u rješavanju situacija etičkih dvojbi.

Tabela 1.11. Nivoi kompetencije integriteta (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Nisam upoznat sa 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 da li postoje i ko je odgovoran za njihovu primjenu.“	Izjava ukazuje na nedostatak transparentnosti i posvećenosti organizacije u primjeni i praćenju etičkih principa ponašanja.
„Na redovnim sastancima unutar tima ne razgovaramo o temama jačanja ličnog i institucionalnog integriteta.“	Organizacija nije posvećena jačanju ličnog i institucionalnog integriteta.
„Nisam pohađao obuku na temu integriteta, dobro radim svoj posao i ne smatram da mi je takva edukacija neophodna.“	Izjava može ukazati na nedostatak osviještenosti o značaju, pravilima i praktičnoj primjeni ličnog integriteta u radu i ponašanju.

Tabela 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 angažuju u kontinuiranom učenju bilo tokom 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 da odvoje 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 kompetencijom obuhvaćene su ukupno četiri potkompetencije, od kojih su prve tri usmjerene na stvaranje organizacione kulture kontinuiranog učenja, i integritet kao potkompetencija kojom se ističe važnost i promovira etično ponašanje zaposlenih.

Značajna komponenta stvaranja okruženja za učenje su vrijeme i resursi koji moraju biti dostupni zaposlenima, zavisno od potreba organizacije, odjela ili pojedinačnih zaposlenika. Dodatno, rukovodilac koji podržava inicijative učenja i razvoja doprinijet će stvaranju atmosfere koja promovira kontinuirano učenje.

Svaka organizacija bi, osim zakonom predviđenog plana rada za određeni period, trebala imati i plan za kontinuirani profesionalni razvoj na nivou organizacije i na nivou pojedinaca. Lični planovi razvoja zaposlenih mogu uključiti potrebne resurse ili podršku pojedincima, plan učenja odnosno vrste učenja koje se mogu primijeniti.

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

Podsticanje dijeljenja znanja ne može se posmatrati odvojeno od razvoja komunikacijskih vještina. Kako bi poslovanje funkcioniralo nesmetano i na efikasan način se obavljali svakodnevni procesi i zadaci, u kontekstu podsticanja dijeljenja znanja neophodno je uspostaviti što efikasniju i jasniju komunikaciju među svim zaposlenima. U suprotnom, zaposleni se osjećaju odvojeno jedni od drugih i nemotivirani, između ostalog, i da dijele 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 treba da omoguće 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 podsticanje dijeljenja znanja je osigurati adekvatan prostor unutar (ili izvan) organizacije koji bi zaposleni imali na raspolaganju.

Iako se etično ponašanje državnih službenika smatra njihovom obavezom, ako nema jasnih pravila i procedura, zakonskih normi ili etičkih kodeksa, ili ako postoje, a njihovo provođenje i kontrola nije obezbijeđena, postavlja se pitanje načina rada i odgovornosti službenika, odnosno da li postoji ili ne postoji njihov integritet. U tom smislu, neophodno je da u institucijama postoje izrađeni relevantni propisi / usvojene procedure / pravilnici, te mehanizmi kojima se osigurava njihovo provođenje u praksi. Neophodno je da svi zaposleni budu upoznati sa 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 ličnog i institucionalnog integriteta postiže se redovnim zajedničkim poslovnim konsultacijama (sastancima) saradnika sa 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 šta 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 kompetencijom je 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 prihvatanju promjena.

Teško je povući liniju razgraničenja između navedenih potkompetencija. Primjera radi, za rješavanje problema ili nekog kompleksnog, teškog izazova potrebne su sposobnosti poduzimanja inicijative, inovativnosti i kreativnosti, kao i sposobnost prihvatanja 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 višim nivoom inicijative su nezavisniji, bolje se nose sa problemima i tačno znaju šta žele postići.

Zaposlenici izraženim kompetencijama inicijativnosti su proaktivni i bez skrivene kalkulacije posvećeni postizanju cilja. Proaktivni ljudi rad posmatraju dugoročno, pokušavaju predvidjeti moguće prilike i probleme u budućnosti i adekvatno 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 barijere. Pošto inicijativa ustvari 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 toka, za provođenje 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 tabeli 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"> – pokreće i podstiče nove ideje i promjene, stalno predlaže poboljšanja – identificira šta treba učiniti i poduzima radnje prije nego što se to od nje/njega zatraži ili situacija to zahtijeva – implementira ideje u prijedloge i akcije – postavlja zahtjevne standarde za vlastite rezultate, čini više od onoga što je uobičajeno potrebno u određenoj situaciji – maksimalno se zalaže da svoju inicijativu učini atraktivnom, pokazuje upornost i odlučnost – preuzima odgovornost za svoje postupke i prijedloge – radi samostalno bez nadzora i tuđeg podsticanja 	<ul style="list-style-type: none"> – ne voli nove načine rada, uvijek radi na ustaljen, više rutinski način – očekuje od rukovodioca svakodnevno detaljne upute o tome šta i kako treba raditi (čak i za rutinske zadatke) – ne izvršava samostalno dodijeljene zadatke i zahtijeva nadzor – rijetko ili nikada ne iznosi prijedloge ni rješenja za unapređenje procesa, postupaka – nedostaje upornost, odlučnost ili dosljednost pri poduzimanju inicijative – izbjegava preuzeti dodatnu odgovornost zbog straha i neizvjesnosti povezanih sa inicijativom – rijetko pokazuje samostalnost i inicijativu, čak često traži objašnjenja, pomoć i savjete vezane za posao

Tabela 2.1. Indikatori ponašanja, kompetencija poduzimanja inicijative (Izvor: izrada autora)

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

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

Tabela 2.2. Nivoi 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 saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija inicijativnosti izražena.

Izjava	Odgovor znači:
„Ne razumijem kako se neko može prijaviti za dodatne zadatke. Tada šefovi misle da se premalo može učiniti.“	Svako ko 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 prihvata naredbe.
„Iako volim raditi samostalno, izuzetno su mi važne redovne povratne informacije.“	Osoba pokazuje sposobnost preuzimanja inicijative, te je svjesna značaja podrške, ohrabrenja i mišljenja drugih osoba.
„Volio bih, ali ne usuđujem se.“	Svako ko je toliko nesiguran, nema inicijativu. Organizacija mora uložiti puno napora kako bi razvila ovu kompetenciju.

Tabela 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, podsticanja 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 inovativnosti se 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 većeg kvaliteta javnih usluga. Inovacija u javnom sektoru se opisuje kao kompleksni proces kreiranja i provođenja novih ideja unutar određenog konteksta odnosno s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Pored toga, inovacija u javnom sektoru može se posmatrati 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.

Da 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 visok nivo lične posvećenosti. Inovacije uključuju prepoznavanje neobičnih metoda rješavanja problema u toku posla i njihovu pravilnu upotrebu, razradu alternativa i donošenje realnih odluka.

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

Tabela 2.4. Indikatori ponašanja, kompetencija inovativnost (Izvor: izrada autora)

Dizajn i karakteristike radnog mjesta, te posebno stepen zahtijevane standardizacije u pogledu izvršavanja radnih zadataka određuju nivo potrebnih i poželjnih sposobnosti za predlaganje i razvijanje novih ideja, inovacija. Primjera radi, visok nivo standardizacije radnog mjesta znači da se radni zadaci obavljaju uvijek na ustaljeni, tačno definirani način i u tom slučaju se od saradnika na takvim radnim mjestima ne očekuje da budu inovativni.

nizak	srednji	visok
Razumije i prihvata neophodnost inovativnih rješenja, ali preferira provjerene aktivnosti i načine rada.	Samostalno i odgovorno primjenjuje inovativna rješenja, saraduje sa 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).

Tabela 2.5. Nivoi 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 saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija inovativnosti izražena.

Izjava	Odgovor znači:
<p>Često možemo čuti pitanja, konstatacije tipa:</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Šta ako?“ ili – „Šta bismo mogli napraviti drugačije?“ – „Ne možemo to ni na koji način učiniti...“ ili – „Pitam se kako bismo to mogli napraviti?“ 	<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 šta bismo mogli napraviti drugačije ili kako bismo to mogli napraviti pokazuje sposobnost da podstiče nove ideje i iznalazi 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. Ustvari, prepoznaje se neposjedovanje kompetencije inovativnosti.</p>
<p>„Čast nam je imati u timu ovakvog saradnika. Zahvaljujući implementaciji njegovog prijedloga dobijamo pozitivne komentare i pohvale od korisnika naših usluga. Kvalitet, kao i brzina pružanja usluge se značajno popravila, a time i percepcija javnosti.“</p>	<p>U ovom slučaju riječ je o organizacionoj klimi koja podržava i podstiče inovativnost kod saradnika. Svako ko na ovaj način ocjenjuje inovativnost kolega pokazuje da cijeni nove ideje i vjerovatno 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 posmatrano, 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, tačnog odgovora na postavljeni problem. Inače, u literaturi se kreativnost dijeli na kreativno razmišljanje i kreativno djelovanje (*creative thinking i creative doing*), te se navodi da 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, prilagođavanja, kreiranja, propitkivanja, komunikacije, povezivanja, argumentiranja itd.

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

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

Tabela 2.7. Indikatori ponašanja, kompetencija kreativnost (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Prepoznaje značaj kreativnih rješenja, uključuje se u njihovu realizaciju, ali uz prethodno dobijene detaljne smjernice.	Primjenjuje kreativna rješenja, podržava nekonvencionalne pristupe i načine rada, aktivno sarađuje 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.

Tabela 2.8. Nivoi kompetencije kreativnosti (Izvor: izrada autora)

Iako su neki pojedinci prirodno kreativniji i nadareniji u ovoj sposobnosti, naučni dokazi ne potvrđuju tezu da su ljudi jednostavno kreativni ili nisu kreativni. Da li je i u kojoj mjeri izražena sposobnost kreativnosti možemo procijeniti iz ponašanja i izjava zaposlenika koje su predstavljene u narednoj tabeli, nezavisno od pozicije u organizacionoj hijerarhiji (saradnička ili rukovodeća pozicija).

Izjava	Odgovor znači:
<ul style="list-style-type: none"> – „Nikad to nismo tako radili, dobro nam je i bez toga.“ – „To neće upaliti ovdje, ne zvuči praktično.“ – „To se protivi politici naše organizacije.“ 	Osoba koja na ovakav način razmišlja nije kreativna.
„Ne osjećam se sretno na svom radnom mjestu. Činjenica je da imam redovnu platu i siguran posao. Ali to nije sve. Iz dana u dan radim na isti način i nemam mogućnosti da nešto promijenim u načinu rada. Posebno nove tehnologije nam omogućavaju da ne radimo sve pješke 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, vjerovatno se može očekivati kazna, ne nagrada.
„Nedavno sam na seminaru imala priliku da se upoznam sa 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 pojedinci su spremni istaći se u masi.

Tabela 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 saradnika 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 reagovati na njih, promišljenim i sistematskim 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 preduzme akcija, primijeni rješenje. Problemi se trebaju i mogu posmatrati kao prilike za postignuća. Problemi nas „prisiljavaju“ da mijenjamo postojeće stanje i postizemo 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 potencijala, potreba i želja. Činjenica je da svaki problem ima rješenje, a rješivost problema zavisi od izbora strategije (pristupa problemu, načina razmišljanja i ponašanja).

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

Tabela 2.10. Indikatori ponašanja, sposobnost rješavanja problema (Izvor: izrada autora)

Saradnici pokazuju svoju sposobnost prepoznavanja problema upotrebom logike, intuicije, podataka, provođenjem 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.

nizak	srednji	visok
Razumije probleme, uključuje se u njihovo rješavanje, potrebne su upute kako bi se izbjegle greške pri provođenju 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 da provode gotova rješenja.

Tabela 2.11. Nivoi sposobnosti rješavanja problema (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Tipična šefova rečenica: Ne želim probleme, želim rješenja!“	Vještine rješavanja problema nisu utrka u kojoj pobjeđuje najbrže vrijeme. Rješavanju problema treba pristupiti posmatrajući 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 šta treba da uradimo, šta očekujete od nas.“	Nije dovoljno samo razumjeti problem, potrebno je preuzeti više inicijative umjesto čekanja instrukcije. S druge strane, rukovodilac se treba suzdržati od optuživanja, te preuzeti inicijativu za traženje rješenja.
„Prošle sedmice 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. Šta je s onih 98% dobro odrađenog posla? Nije baš ohrabrujuće kad vam se serviraju samo negativne kritike. Shvatate li šta hoću da kažem?“	U ovom slučaju može biti problem različito viđenje situacije. Da li 2% greške zaista odslikava veličinu problema posmatrano iz ugla 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, svako od nas do sastanka treba da postavi sebi pet puta pitanje zašto i da pokuša odgovoriti iz ugla konkretnog problema. Tako možemo predložiti najbolje rješenje problema, a ne samo razgovarati o aktuelnom stanju.“	Sastanci će biti zaista produktivni ako se podstiču diskusije i dijalog o otvorenim pitanjima. Neophodno je poznavati postupak rješavanja problema, nastojati doći do korijena problema, a ne samo raditi na simptomima. Od pomoći može biti primjena metode „pet zašto“.

Tabela 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), te stoga ima posebnu draž. U osnovi, uvijek uključuje mogućnost neuspjeha, pošto zahtijeva nešto veća znanja, vještine, sposobnosti i iskustva u odnosu na postojeća (raspoloživa). Time se doprinosi razvoju ljudi, sticanju dodatnih vještina, motivaciji, samopotvrđivanju i samopouzdanju.

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

Sposobnost rješavanja teških i složenih izazova predstavlja skup sposobnosti koje se zasnivaju na kognitivnim i nekognitivnim karakteristikama ličnosti. Čovjek koji ranije nauči da upravlja svojim ponašanjem u otežanim okolnostima i da tačno procijeni 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 tabeli 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"> – rješava teške, komplikovane zadatke i probleme na asertivan i konstruktivan način – razmjenjuje ideje s drugima, nastoji sticati nova znanja i iskustva i razvijati vlastitu ličnost – fokusira se na cilj, a ne na potencijalne poteškoće – razvija ideje koje pružaju rješenja za sve vrste izazova na radnom mjestu – proaktivno pristupa izvršavanju teških poslova i rješavanju problema – prihvata nove izazove i integrira promjene u svakodnevni posao – neuspjeh posmatra kao proces učenja, kao priliku za poboljšanja 	<ul style="list-style-type: none"> – prilike i probleme prepoznaje tek u kasnoj fazi, kada već svima „bodu oči“ – ne pokazuje inicijativu niti odvažnost da izađe iz vlastite zone komfora – svojim ponašanjem u kompleksnim situacijama ostavlja utisak nedosljedne i nepredvidive osobe – nivo rezistentnosti na stres i iznenađenja izuzetno je nizak, teško se snalazi u promijenjenim okolnostima – svaki zadatak koji izlazi iz okvira uobičajenih, dnevnih aktivnosti posmatra kao prepreku i opasnost, koju nastoji izbjeći po svaku cijenu

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

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

nizak	srednji	visok
Pokušava riješiti kompleksne, 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 ugla posmatra i neuspjeh.	Kreira i predlaže rješenja kompleksnih i teških izazova, motivira i podržava saradnike da daju svoje mišljenje i uključe se u realizaciju predloženog rješenja.

Tabela 2.14. Nivoi sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova (Izvor: izrada autora)

Da li neki saradnik određeni zadatak ili nepoznatu, tešku situaciju posmatra kao priliku ili kao nepremostivu barijeru može se zaključiti iz izjava i opisanih kratkih slučajeva u narednoj tabeli.

Izjava	Odgovor znači:
„Nisam siguran da ću moći uspješno uraditi ovaj dio projektnog zadatka, pošto 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 rukovodilac želim javno pohvaliti jednog saradnika. Naime, u vanrednim okolnostima kada smo se svi osjećali nesigurno, pomalo izgubljeno, on je djelovao proaktivno, iznosio prijedloge za organizaciju posla uz poštovanje svih mjera, obezbijedio donaciju zaštitne opreme, istovremeno šireći pozitivnu energiju, entuzijazam za timski rad i saradnju.“	U ovom slučaju rukovodilac prepoznaje i priznaje sposobnosti saradnika da odgovori kompleksnim izazovima, tj. vanrednim okolnostima.

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

1.5.6. Pomaganje drugima u prihvatanju promjena

Organizacione promjene donose veće ili manje izmjene u strukturi, poslovnim procesima, interpersonalnim odnosima i procesima, kao i u organizacionoj kulturi. Ljudi se boje promjena bez obzira da li su menadžeri ili zaposlenici, jer je promjena povezana sa nesigurnošću, neizvjesnošću i stresom. Strah je jedna od prepreka za učinkovito provođenje 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.

Provođenje promjena će biti uspješno samo ukoliko ih prihvata i podržava veći broj zaposlenih u organizaciji (organizacionoj jedinici). Pomaganje drugima u prihvatanju promjena predstavlja sposobnost osobe da objasni značaj i efekte promjene članovima organizacije, obrazloži neophodnost promjene, navede šta se od njih očekuje u toku promjena, te na taj način doprinese boljem razumijevanju promjene i spremnosti da u njoj učestvuju. Aktivnosti pomaganja treba uskladiti sa oblikom ponašanja onih koji ne prihvataju promjene ili pružaju otpor. Osobe koje pružaju nesvjestan i prikriven otpor treba educirati, a one koji svjesno pružaju otpor treba uključiti u diskusije 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 u skladu s tim ponaša. Izazov za organizaciju je pronaći prave ljude koji mogu kreirati atmosferu spremnosti za promjene.

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

Tabela 2.16. Indikatori ponašanja, kompetencija pomaganja drugima u prihvatanju promjena (Izvor: izrada autora)

Na nivo potrebnih sposobnosti pomaganja drugima u prihvatanju 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 da prihvate i provedu promjene, nego i da pruže pomoć drugima (svojim kolegama) da shvate neophodnost promjena i da učestvuju u njima.

nizak	srednji	visok
lako razumije i prihvata neophodnost promjena, često se desi da ne pomaže drugima da prihvate promjene. Kao obrazloženje navodi nedostatak vremena, druge prioritete na poslu i sl.	Pružna pomoć kolegama u prihvatanju 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 pruža pomoć i uvijek nalazi vremena da drugima objasni pozitivne efekte promjena. Djeluje inspirativno, tako da i osobe sa negativnim stavom prema promjeni na kraju je prihvate i podrže.

Tabela 2.17. Nivoi kompetencije pomaganja drugima u prihvatanju promjena (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Nema potrebe da trošimo 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 da prihvate promjenu.
„Rado ću ti pomoći da naučiš 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 da pomogne i ohrabruje kolegu na poslu.

Tabela 2.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji pomaganja drugima u prihvatanju 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 kompetencijom je 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 sa drugima i uz podršku drugih (rukovodilaca 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 neophodno trenirati specifične vještine važne za ličnu inicijativu, tj. naučiti dobro upravljati vlastitim emocijama, jačati samopouzdanje i primjenjivati asertivni stil komunikacije i ponašanja. Značajnu ulogu ima i rukovodilac, od kojeg se očekuje da razvije dobru klimu koja podržava i podstiče inicijativnost, te ohrabri zaposlenike 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 podršku neposrednih rukovodilaca. Pored upornosti, istrajnosti i znatiželje, kao karakternih crta ličnosti, pojedinac treba osnažiti istraživački i poduzetnički duh, učestvovati u inovacijskim izazovima, *brainstorming* diskusijama i studijama slučaja. Također, trebaju poboljšavati svoje vještine komuniciranja i prezentacijske vještine i sposobnosti uvjeravanja kako bi „prodali“ ideju drugima i dobili podršku za njen razvoj.

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

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

Rješavanje problema nije jednostavno, pošto 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 da uspješno (i timski) rješava 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 tačku 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 uglova
- timskog rada
- komunikacije sa 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 prihvatanju promjena u prvom redu zavisi od komunikativnih vještina i sposobnosti osobe, kao i od sposobnosti uvjeravanja. Pravovremena, otvorena komunikacija, koju karakterizira dijalog i slušanje doprinosi pokretanju inicijative i prihvatanju 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 ličnih 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 grupama, da sarađuje sa članovima tima i doprinese postizanju zajedničkih ciljeva. Sve složeniji uvjeti poslovanja i sve kompleksniji zadaci današnjice doprinijeli su aktuelnosti timskog rada. Iskustva potvrđuju da ovakav oblik rada vodi ka većoj produktivnosti, boljem korištenju resursa, kvalitetnijim odlukama, većoj inovativnosti i sl. Pored toga, timski rad se smatra najboljim sredstvom za podršku sveobuhvatnim promjenama, potrebnim za postizanje vrhunskih uspjeha organizacije. Međutim, pogrešno postavljani timovi 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 grupe i tima. Za razliku od grupe, 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 zasniva na dobrim međuljudskim odnosima, kao i osjećaju pripadnosti ili „MI osjećaju“. Članovi tima formiraju kulturu u kojoj će biti spremni na kompromise i saradnju u postizanju zajedničkog cilja.

Ovom kompetencijom je 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 sa kolegama
- podsticanje timskog rada
- pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija
- uvažavanje drugačijih stanovišta i prihvatanje različitosti te
- sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (unutar i izvan državne službe).

1.6.1. Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama

Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama predstavlja sposobnost uspješne saradnje sa drugima, odnosno sposobnost uspostavljanja i održavanja konstruktivnih međuljudskih odnosa zasnovanih na saradnji, prihvatanju i poštovanju drugih. Opisuje spremnost i sposobnost osobe da produktivno i orijentirano cilju sarađuje sa kolegama u timu. Efektivna i efikasna saradnja u timu je izazov, pošto je riječ o grupi različitih pojedinaca sa 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 tabeli 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"> – svoj stil rada i način razmišljanja prilagođava aktivnostima tima radi postizanja planiranih zajedničkih ciljeva – uvažava i poštuje mišljenje kolega u timu i doprinosi izgradnji timskog duha – otvoreno i iskreno iznosi svoja mišljenja i stavove – preispituje postojeći način rada i predlaže nove ideje ili rješenja u okvirima svoje odgovornosti – prihvata i daje konstruktivnu kritiku bez podizanja tenzija u timu – na mišljenje i ponašanje drugih utječe snagom argumenata – pokazuje spremnost za promjenu mišljenja kada se suoči s osnovanim argumentima 	<ul style="list-style-type: none"> – ignorira i/ili kritički se odnosi prema mišljenjima kolega u timu – stalno se poredi sa drugima, nastoji definirati svoje područje kontrole što izaziva izvjesnu napetost i grupne tenzije – ne pokazuje interes za saradnjom, preferira individualni pristup poslu – preuranjeno donosi zaključke, a da ne sasluša ideje i prijedloge drugih članova tima – kao argument često koristi „povišen ton“ ili napušta sastanak tima – nije u stanju dati niti prihvatiti konstruktivnu kritiku – ne uvažava mišljenja i stavove kolega u timu

Tabela 3.1. Indikatori ponašanja, kompetencija izgradnje konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Pokušava sarađivati sa kolegama u timu, pošto priroda posla zahtijeva timski rad. Prihvata mišljenje većine. Ne traži niti predlaže efikasnije načine za obavljanje poslova, pošto nerado prihvata kritiku.	Prihvata saradnju sa 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 učestvuje u konstruktivnim razgovorima.	Inspirativno djeluje na članove tima da primijene komplementarna znanja i vještine s ciljem izvršavanja kompleksnih poslova. Uvažava drugačija mišljenja i svojim ponašanjem doprinosi izgradnji klime međusobnog poštovanja i povjerenja, te jačanju timskog duha.

Tabela 3.2. Nivoi kompetencije izgradnje konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama (Izvor: izrada autora)

Sposobnost izgradnje konstruktivnih radnih odnosa može se prepoznati iz svakodnevnih izjava državnih službenika, načina njihovog međusobnog ophođenja prilikom učešća na sastancima i/ili tokom 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 da 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 sa 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 diskusija. Osnovno pravilo je bilo da svako 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 odbraniti ideja. Na kraju, dolazili smo do zaključka da su ove diskusije 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 nužno je ako želimo izbjeći greške i pogrešne odluke.

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

1.6.2. Podsticanje timskog rada

Sposobnost podsticanja timskog rada ogleda se u pokretanju i podržavanju saradnje i predanosti radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata. U stvari, 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 podstiču razvoj „konstruktivnih“ grupnih normi i principa timskog rada. Time se jača međusobno povjerenje, ublažavaju konflikti, unapređuje komunikacija i interakcija, međusobna podrška i uvažavanje u timu, te poboljšava opća saradnja. Bitan podsticaj za timski rad je i delegiranje ovlaštenja i odgovornosti članovima tima. Dodjeljivanjem odgovornijeg i kompleksnijeg posla te više autonomije u radu, saradniku se istovremeno ukazuje da je cijenjen član tima, sa prepoznatim i priznatim potencijalima, što predstavlja dodatni podsticaj za timski rad.

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

Tabela 3.4. Indikatori ponašanja, kompetencija podsticanja timskog rada (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Samo uz naredbe sa viših nivoa uključuje se u rad tima, iako razumije efekte i doprinos timskog rada uspjehu organizacije. Prilično vremena troši na poređenje 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.	Podstiče 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.

Tabela 3.5. Nivoi kompetencije podsticanja timskog rada (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Sve konce nastoji da drži u svojim rukama, ne sluša šta kolege pričaju i po svaku cijenu nastoji nametnuti svoje mišljenje, koje smatra jedino ispravnim. Često čujemo: <i>Moja ideja je bila najbolja... uradićemo 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 podstiče timski rad. Preporučuje se intenzivna obuka i <i>teambuilding</i> .
„Mnogo bolje mogu pomoći svojim mladim saradnicima 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 rukovodioca 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 podršci i molim vas da mi odmah kažete ako se nešto ne bude odvijalo u skladu sa vašim očekivanjima. Predlažem da svako iznese svoje mišljenje i prijedloge. Hvala što ste mi olakšali ovo vođenje radionice. Smatram da smo postigli dobar rezultat.“	U timu vidimo jasnu i transparentnu komunikaciju, međusobno poštovanje i povjerenje. Podstiču se i uvažavaju prijedlozi i mišljenja svih članova tima.

Tabela 3.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji podsticanja 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 da spriječe njihovo eskaliranje. Nesuglasice, sukobi ili neslaganja, npr. o ciljevima, raspodjeli sredstava, statusu, vrijednostima, percepciji itd., mogu se pojaviti na međuljudskom ili organizacionom nivou. Bitno je naglasiti da konflikti nisu u osnovi negativni, tj. da 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 da postigne ciljeve je destruktivan, disfunkcionalan. Iz tog razloga, konflikte treba rješavati, a ne ignorirati.

S ciljem pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija neophodno je prepoznati sukobljene interese, upoznati se sa uzrocima i različitim mišljenjima sukobljenih strana, te ne nastojati po svaku cijenu brzo postići dogovor samo da 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 osnovne pretpostavke uspješnog rješavanja konfliktnih situacija navode poštovanje sagovornika, promišljeno djelovanje i konstruktivno ponašanje. Važna komponenta sposobnosti rješavanja konflikata je sposobnost uvjeravanja, tj. sposobnost jasnog i zasnovanog iznošenja vlastitih stavova te prenošenje osjećaja trećim stranama da su do rješenja došli vlastitim stavovima, mišljenjima.

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

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

Da li će neki konflikt djelovati pozitivno ili negativno na ostvarivanje ciljeva nekog odjela ili organizacije zavisi od sposobnosti rješavanja konfliktnih situacija. Činjenica je da je sukob neizbježan i da ne postoji idealan način rješavanja sukoba. Zavisno od situacije, bit će potreban niži, srednji ili visok nivo kompetencije pružanja pomoći u rješavanju konflikata.

nizak	srednji	visok
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 diskusije s ciljem identificiranja uzroka problema i pronalaska najboljeg rješenja. Tom prilikom nastoji da što objektivnije ukaže 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 uglova i predlože najbolje (<i>win-win</i>) rješenje. Preuzima ulogu medijatora u konfliktnim situacijama, argumentirano i uvjerljivo podstiče i vodi diskusije.

Tabela 3.8. Nivoi 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 da pruži pomoć 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, da vidimo sada šta nam je zajedničko. Gdje ne postoje odstupanja? Šta mislite o stavovima drugih, koliko su prihvatljivi i korisni za postizanje ciljeva tima?“	U ovom slučaju ciljevi tima su iznad ciljeva pojedinaca. Podsticanjem 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 stižemo završiti dodijeljene nam zadatke. Na kraju se ipak sve nekako posloži.“	Ignoriranje i izbjegavanje konflikata može imati samo kratkoročnu vrijednost. Dugoročno posmatrano, sukob će „izbiti“ na površinu, odnosno eskalirati.
„Ko 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.

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

1.6.4. Uvažavanje drugačijih stanovišta i prihvatanje različitosti

Karakteristike savremenog načina života doprinose da se, kako u poslovnom tako i u privatnom ambijentu, sve više susrećemo sa 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 obuhvata sve načine na koje se ljudi razlikuju, a koji se mogu steći ili promijeniti tokom života. Inkluzivni model obuhvata različitosti koje se odnose na: rasu, spol, godine, životni stil, kompetencije, dohotke, roditeljstvo, jezike, poslovni stil, vojno iskustvo, pozicije, nacionalnost, ličnost, fizičke i mentalne sposobnosti. Značajnu ulogu u prihvatanju različitosti imaju rukovodioci (menadžeri). Zadatak svakog menadžera treba biti kreiranje radnog okruženja u kojem se poštuju različita stanovišta i prihvataju 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 da uspjeh tima počiva na različitostima. Tim treba da bude 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, transfer znanja i ostvarivanje definiranih ciljeva. Rezultati istraživanja također potvrđuju da uspjeh, bilo u timu ili općenito posmatrano, u poslovnom i privatnom životu počiva na sposobnostima uvažavanja, poštovanja drugačijih stanovišta i prihvatanju različitosti.

U narednoj tabeli 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"> – promovira principe zajednice i poštuje politiku raznolikosti i nediskriminacije – pokazuje ponašanje koje uključuje pravičnost, poštovanje, inkluzivnost, empatiju, integritet i etičko ponašanje – njeguje klimu i kulturu u kojoj je svaka osoba prihvaćena i ima priliku da se razvija – prakticira ponašanja koja promoviraju različitost, u skladu sa zakonima, propisima, politikama organizacije i principima zajednice – svakodnevnim aktivnostima razvija odnos saradnje i povjerenja sa različitim ljudima i promovira ravnopravnost unutar tima 	<ul style="list-style-type: none"> – izbjegava interakciju sa ljudima koji su drugačiji, koji se razlikuju – smatra da je superioran kao pripadnik grupe ili kulture u odnosu na druge – ne pokazuje razumijevanje niti spremnost za saradnju sa različitim, drugačijim ljudima – suzdržano uključuje ili prihvata nove ljude u tim – ne pokazuje interes za različite stavove i mišljenja – ne pokazuje inkluzivnost; ne prepoznaje vrijednost razlika

Tabela 3.10. Indikatori ponašanja, kompetencija uvažavanja drugačijih stanovišta i prihvatanja različitosti (Izvor: izrada autora)

Niti jedno radno mjesto kao ni radni zadatak ne može se posmatrati potpuno izolovano, izvan okvira radne sredine. Razni vidovi i intenziteti saradnje su neophodni, neizostavni, što direktno utječe i na nivo potrebnih (poželjnih) kompetencija uvažavanja drugačijih stanovišta i prihvatanja različitosti.

nizak	srednji	visok
Shvata i poštuje različitosti u radnom okruženju i šire. Pokušava razumjeti drugačije načine razmišljanja i pristupe poslu.	Sarađuje sa različitim tipovima ličnosti i uvažava njihova mišljenja i stavove. Često preispituje svoje stavove i pokazuje spremnost da uči od drugih. Poštuje politiku raznolikosti i nediskriminacije.	Podstiče i promovira različitosti, naglašavajući njihove pozitivne efekte. Proaktivno djeluje na izgradnji i jačanju inkluzivne organizacione kulture, razbijanju mitova i stereotipa o pripadnicima različitih grupa.

Tabela 3.11. Nivoi kompetencije uvažavanja drugačijih stanovišta i prihvatanja različitosti (Izvor: izrada autora)

Koji nivo sposobnosti uvažavanja drugačijih stanovišta i prihvatanja različitosti posjeduju pojedinci i/ili grupe (radni timovi), može se prepoznati iz iznesenih stavova, mišljenja, razgovora, ponašanja i donesenih odluka posebno iz oblasti upravljanja ljudskim potencijalima.

Izjava	Odgovor znači:
„Šta su mislili kada su postavili ženu na ovu poziciju? Mala je vjerovatnoća da će opstati, a još manja da će biti uspješna rukovoditeljica.“	U pitanju je rodni stereotip – o ženama na rukovodećim pozicijama.
„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 rukovodilac, kada sam duplo stariji?“	Možemo zaključiti da je prisutno nepovjerenje prema sposobnostima mladih saradnika, kao i pogrešni kriteriji za napredovanje. Dob nije bitna, nego kompetencije.
„Interesantno promišljanje. Svaka čast i hvala puno. Do sada nismo uzeli taj faktor u razmatranje. Sigurno će doprinijeti boljem definiranju ciljeva tima.“	Riječ je o uvažavanju i podsticanju različitih mišljenja i iznošenju stavova. Takvim pristupom postavljaju se temelji zadovoljstvu saradnika i uspješnom poslovanju.

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

1.6.5. Sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (unutar i izvan organa državne službe)

50

Timski rad u javnoj upravi često izlazi izvan okvira organizacione jedinice, bilo da sarađuju različiti timovi ili je tim sastavljen od saradnika iz različitih organizacionih jedinica. Uspjeh ovog vida saradnje zavisi od sposobnosti angažiranih saradnika da grade i održavaju konstruktivne i produktivne odnose sa drugim timovima i njihovim članovima.

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

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

Tabela 3.13. Indikatori ponašanja, sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (Izvor: izrada autora)

Karakteristike radnog mjesta, kao i organizacione jedinice kojoj pripada direktno utječu na nivo potrebnih i poželjnih sposobnosti timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (unutar i izvan organa državne službe). Neke aktivnosti je nemoguće uopće provesti bez aktivnog učešća zaposlenih iz različitih organizacionih jedinica. U tom slučaju saradnici moraju biti sposobni da uspostavljaju i održavaju konstruktivne i produktivne odnose sa drugim timovima i njihovim članovima.

nizak	srednji	visok
Pokušava sarađivati sa kolegama iz drugih organizacionih jedinica, pošto 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 saradnju sa kolegama iz drugih organizacionih 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 učestvuje u konstruktivnim razgovorima.	Inspirativno djeluje na članove da primijene komplementarna znanja i vještine s ciljem izvršavanja kompleksnih poslova. Podstiče jasno definiranje prioriteta i transparentne standarde radne uspješnosti. Uvažava i poštuje mišljenja drugih, kontinuirano uči i nesebično dijeli vlastita znanja i iskustva.

Tabela 3.14. Nivoi sposobnosti timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (Izvor: izrada autora)

Koliko je neki saradnik sposoban da uspostavlja i uspješno održava saradnju 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:
„Šefica mi je rekla da sam predložen kao član projektnog tima ispred naše službe. Također je rekla da ću detalje saznati od rukovodioca projekta, na prvom sastanku projektnog tima. Prolazili su dani, sedmice do prvog sastanka koji je bio više informativnog tipa. Rukovodilac projekta je naglasio da je privilegija učestvovati i da imamo dovoljno vremena (šest mjeseci) za realizaciju. Neke učesnike je oslovljavao imenom, dok ja uopće nisam dobio ni priliku da se predstavim niti da saznam šta 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 rukovodilac 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 da vođa projekta treba obuku iz upravljanja projektima.
„Samo mi završavamo zadatke na vrijeme i poštujemo rokove. Oni iz drugih organizacionih jedinica uvijek kasne, i u zadnji momenat 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 da se treba poraditi na usaglašavanju prioriteta. Pošto dosadašnja komunikacija nije dala rezultat, potrebno je transparentnije definirati odgovornosti svih članova tima i sankcije za nepoštovanje preuzetih obaveza.
„Bila mi je čast raditi sa 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, podsticao nas na iznošenje mišljenja i konstruktivne diskusije. 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.

Tabela 3.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih 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 da:

- sluša i aktivno se uključuje u diskusije
- zastupa svoje vlastito mišljenje, ali i odstupa od vlastitog mišljenja
- procjenjuje i cijeni sposobnosti drugih, kao i vlastite sposobnosti
- rješava probleme
- održava dogovor i identificira se sa zadatkom
- konflikte rješava 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 ličnog razgovora ili kao sastanak tima.

Pored toga, treba preispitati i utvrditi vlastite sposobnosti timskog rada, procijeniti snage i slabosti, sklonosti prema određenim ponašanjima i da li su takva ponašanja korisna za tim. Vlastitu procjenu bi bilo korisno porediti sa viđenjem kolega, članova tima. Ovo poređenje 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 sa 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 organizacionog aspekta osigurava funkcioniranje organizacije, a time i ostvarenje njene misije. Kompetencija je opisana kao sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem, s rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, tačnog i pravovremenog prenošenja informacija relevantnim pojedincima i grupama.

Komunikacija u organizaciji predstavlja ukupan protok svih informacija, od svih, prema svima i o svim važnim pitanjima primjenom svih zakonitosti komuniciranja zavisno od područja djelovanja organizacije, a odnosi se na rad, međusobnu koordinaciju, međusobne odnose i slično. Osnovna funkcija komunikacije unutar organizacije odnosi se na očuvanje zajedništva i izgradnju podsticajnog radnog okruženja u kojem će zaposlenici biti spremni na saradnju i rad u grupama i timovima, a sve u svrhu postizanja organizacionih ciljeva. Bez kvalitetne komunikacije nema ni uspješne organizacije. Centralnu odgovornost u procesu razvijanja i održavanja sistema komunikacije ima rukovodstvo organizacije.

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

- taktičnost
- jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija
- aktivno slušanje
- podsticanje drugih na davanje povratnih informacija
- prilagođavanje stila komunikacije okruženju
- djelotvorno učestvovanje na sastancima.

1.7.1. Taktičnost

Isaac Newton je jednom prilikom rekao: „Taktičnost je umjetnost da se iznese mišljenje a pri tom ne stvore neprijatelji“. Još jedna izreka Winstona Churchilla dobro opisuje vještinu taktičnosti: „Taktičnost je sposobnost reći nekome da ide dođavola, 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 tabeli 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"> – održava objektivna, neutralna stava, pokazuje poštovanje prema potrebama i perspektivama sagovornika – razjašnjava pitanja, interese i ciljeve sagovornika, pomaže im da vide stvari iz svoje i tuđe perspektive – nastoji konstruktivno riješiti sukobe i nesuglasice, fokusira se na situaciju, probleme ili ponašanje, a ne na ljude – na pozitivan način rješava neugodne međuljudske situacije, otvara osjetljiva pitanja na načine koji omogućuju racionalnu i otvorenu diskusiju – promišljeno intervenira u sukobima radi poboljšanja komunikacije, smanjenja napetosti i rješavanja problema, nastoji pronaći zajednički jezik i očuvati dobre odnose 	<ul style="list-style-type: none"> – reagira impulsivno, ne pokazuje interes prema potrebama i perspektivama sagovornika – u komunikaciji ne koristi argumente za svoje mišljenje i stavove – u komunikaciji koristi povišen ton i ljutnju – prekida sagovornike ne dopuštajući im da iznesu svoja pitanja, stavove ili objašnjenja – kritizira sagovornike, a ne njihovo ponašanje ili aktivnost

Tabela 4.1. Indikatori ponašanja, kompetencija taktičnosti (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
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.

Tabela 4.2. Nivoi kompetencije taktičnosti (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Zaista me ne zanima ogovaranje našeg kolege, radije bih da o tome ne razgovaramo u kancelariji.“	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 da se učtivo odbije 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 pauzu, pustiti drugu osobu da dovrši misao i reći da predmet razgovora shvatate na drugi način.

Tabela 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 univerzalan 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 saopštena pismenim putem iz dva razloga; pisani zapis o činjenicama pomaže da se osigura da se one ne izgube kada dođe vrijeme za donošenje odluka, a osim toga usmeno prenošenje činjenica velikim grupama krajnje je neefikasno. Nadalje, u današnjem poslovnom okruženju preopterećenom informacijama, poruku treba učiniti što jednostavnijom i lakšom za shvatanje.

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

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

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

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

nizak	srednji	visok
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.

Tabela 4.5. Nivoi 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 da li je za efikasno obavljanje poslova radnog mjesta potrebno izdvojiti ovu, u odnosu na sveukupnu kompetenciju komunikacije. Iz izjava koje možemo čuti od saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija izražena.

Izjava	Odgovor znači:
„U prezentaciji je bilo puno stranih riječi i kratica koje uopće nisam razumio.“	Upotrebu tehnički specifičnih izraza ili terminologije potrebno je prilagoditi nivou razumijevanja primaoca.
„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 komplikovanih koncepata korisno je koristiti vizuelne metode komunikacije kao što su slike, dijagrami, fotografije, grafike, grafikoni kako bi pošiljalac pomogao primaocu da razumije šta pokušava da prenese.
„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 hitnom zadatku.“	Instrukcija treba da bude jednostavna kako bi komunikacija bila efikasna.

Tabela 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 sagovornicima posvećuje pažnja, shvata 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 obuhvata razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Često se zanemaruje činjenica da bez aktivnog slušanja nema sporazumijevanja. Uspješnost sporazumijevanja više zavisi od kvaliteta slušanja, nego od količine iznesenih informacija. Aktivno slušanje u suštini šalje poruku uvažavanja i poštovanja koje se postiže podsticanjem i produblivanjem razgovora potpitanjima, toleriranjem šutnje, uvažavanjem konteksta.

U tabeli 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"> – demonstrira uvažavanje sagovornika tako da potiče nastavak konverzacije – ne prekida sagovornika – šalje verbalne i neverbalne znakove koji sagovorniku ukazuju da ga se sluša – postavlja sagovornicima pitanja kako bi razjasnio o čemu govore – potvrđuje sadržaj o kojem se razgovara, da ne bi došlo do pogrešnog shvatanja 	<ul style="list-style-type: none"> – sluša samo dio informacija, samo ono što ga posebno zanima – usmjerava se na teme koje ne želi da čuje. Kad one dođu na red, „isključuje” se i ne sluša – jedva čeka priliku da nešto kaže i upadne u riječ – djeluje rastreseno ili nezainteresirano, odgovori su često nejasni ili neprecizni – sluša sagovornika da bi ga napao kad god mu se učini da se njegove riječi mogu dovesti u pitanje

Tabela 4.7. Indikatori 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. Osnova aktivnog slušanja je aktivan odnos onoga koji sluša i koji potpitanjima prati ono što sagovornik govori, parafrazira i reflektira ono što je čuo, vidio i doživio, te sažima odnosno rezimira.

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

Tabela 4.8. Nivoi kompetencije aktivnog slušanja (Izvor: izrada autora)

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

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

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

1.7.4. Podsticanje drugih na davanje povratnih informacija

Za uspješnu komunikaciju pošiljaocu poruke je povratna informacija neophodna kako bi bio siguran da je poruka dobro prenesena i shvaćena. Povratnom informacijom se provjerava da li je 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 podsticanje drugih da daju povratne informacije i davanje povratnih informacija drugima.

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

U tabeli 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"> – povratnu informaciju daje neposredno po uočavanju određenog ponašanja, a ne nakon određenog vremena – povratna informacija je usmjerena na određeno ponašanje, u određenim okolnostima i u određeno vrijeme – stvara atmosferu u kojoj je sagovornik spreman primiti i dati povratnu informaciju (opuštena atmosfera bez čestih prekida) – povratna informacija je usmjerena na ponašanje i ono što se može promijeniti, a ne na osobu – predlaže moguća rješenja određene situacije, ali i traži od sagovornika da iznese svoje viđenje rješenja situacije 	<ul style="list-style-type: none"> – povratna informacija je usmjerena na osobine ličnosti, a ne na konkretno ponašanje – povratna informacija je data sa zakašnjenjem – povratna informacija je usmjerena na poboljšanja u aktivnostima u kojima primalac povratne informacije nema kontrolu – daje istovremeno previše povratnih informacija o neodgovarajućem ponašanju ili učinku – negativnu povratnu informaciju daje i traži pred drugima (umjesto nasamo sa primaocem povratne informacije)

Tabela 4.10. Indikatori ponašanja, kompetencija podsticanja drugih na davanje povratnih informacija (Izvor: izrada autora)

Podsticanje 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 direktna komunikacija rukovodilaca sa zaposlenima). Uobičajeni formalni oblik kojim menadžment podstiče davanje povratne informacije je anketa zadovoljstva zaposlenih kojom se dobija uvid u njihove stavove i probleme, daje osjećaj učešća u odlučivanju i pozitivno utječe na radni moral.

nizak	srednji	visok
Daje i podstiče 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 podstiče druge na davanje povratne situacije u situacijama neodgovarajućeg ponašanja ili radnog učinka.	Proaktivno djeluje kontinuiranim davanjem i podsticanjem na davanje povratne informacije primjenjujući načela davanja i primanja povratne informacije.

Tabela 4.11. Nivoi kompetencije podsticanja drugih na davanje povratnih informacija (Izvor: izrada autora)

Kako bi povratna informacija potaknula zaposlene da se više trude 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 tokom ovog napornog perioda 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 motiviranim.“	Izjava predstavlja dobar primjer povratne informacije koja je pravovremena, konkretna i usmjerena na ponašanje.
„Dolazeći na svaki sastanak sa dobro istraženim i promišljenim idejama, pomogao si nam da napredujemo 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 izvještajima 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.

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

1.7.5. Prilagođavanje stila komunikacije okruženju

Kvalitetna poslovna komunikacija najviše se vidi u sposobnosti da uspijemo prenijeti informaciju na najbolji mogući način kako bi nas sagovornici shvatili. Kompetencija podrazumijeva prilagođavanje pristupa i stila komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća.

Način prenošenja poruke ima značajan utjecaj na krajnji efekat. Odabir stila poslovne komunikacije zavisi od sadržaja, prirode i svrhe poruke, primaoca (blizine/udaljenosti), raspoloživog vremena i ličnog stila komunikacije. Naprimjer, jasna i sažeta govorna poruka koja se iznosi na nekom sastanku imat će daleko veći efekat 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 nivou 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 zavisi od situacije.

U tabeli 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"> – čita govor tijela drugih i tome prilagođava ton i stil – efikasno prilagođava komunikaciju potrebama ciljane publike – prilagođava komunikaciju individualnim potrebama sagovornika – prilagođava stil i sadržaj komunikacije za objašnjenje složenih ili tehničkih pojmova i koncepata – u službenim interakcijama primjenjuje formalan stil komunikacije 	<ul style="list-style-type: none"> – ima poteškoća u prilagođavanju komunikacije potrebama drugih; komunicira „previše“, „premalo“ ili „prekasno“ – jasno piše i govori; međutim, često neorganizirano i/ili neprilagođeno publici – komunikacija ne zadržava pažnju publike – ne prilagođava stil i sadržaj komunikacije za objašnjenje složenih ili tehničkih pojmova i koncepata – u službenim interakcijama primjenjuje neformalan stil komunikacije

Tabela 4.13. Indikatori ponašanja, kompetencija prilagođavanja stila komunikacije okruženju (Izvor: izrada autora)

Prilagođavanje 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 da li je za efikasno obavljanje poslova radnog mjesta potrebno izdvojiti ovu, u odnosu na sveukupnu kompetenciju komunikacije.

62

nizak	srednji	visok
Poznaje osnovne razlike u stilovima komunikacije; s poteškoćama prilagođava stil i sadržaj komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća.	Poznaje osnovne razlike u stilovima komunikacije i vješto prilagođava stil i sadržaj komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća.	U svim oblicima interakcije rutinski prilagođava stil i sadržaj komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća.

Tabela 4.14. Nivoi kompetencije prilagođavanja stila komunikacije okruženju (Izvor: izrada autora)

Iz izjava koje možemo čuti od saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija prilagođavanja stila komunikacije okruženju izražena.

Izjava	Odgovor znači:
„Osjećam se kao da sam doveden pred gotov čin; smatram da su me trebali pitati za mišljenje.“	Ukoliko se radi o donošenju novih pravila i procedura, ili prenošenju kompleksnih informacija, sastanak sa zaposlenima je primjereniji način da sagovornici razumiju pravila i da se mogu smatrati odgovornim.

„Nisam se osjećao ugodno tokom 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 da me se tako proziva pred drugima.“	Probleme sa podređenima je primjereno rješavati nasamo, i treba izbjegavati prozivanje pred drugim zaposlenima, jer to može izazvati ljutnju i otpor, a problem se neće riješiti.

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

1.7.6. Djelotvorno učestvovanje na sastancima

U poslovnom okruženju i u radu svake organizacije sastanci su neophodni da bi se riješili određeni problemi, sagledale potencijalne mogućnosti, sklopili dogovori i donijele prave odluke. Usvajanjem i primjenom tehnika efikasnog i strukturiranog učestvovanja na sastancima može se osigurati njihova uspješnost i zadovoljstvo učesnika.

Poslovni sastanak je jedan od najčešćih oblika razmjene informacija, prikupljanja prijedloga i planiranja budućih akcija. Vještina pripremanja i vođenja sastanaka neophodna je u poslovnom svijetu. Kompetencija podrazumijeva održavanje i/ili učestvovanje u sastancima i grupnim diskusijama na efikasan i strukturiran način.

Za djelotvorno učestvovanje na sastancima nezaobilazna je uloga i dužnost voditelja sastanka, te zadaci i aktivnosti efikasne pripreme sastanka, koje su obuhvaćene u primjerima ponašanja i formulacijama potrebnih (poželjnih) nivoa kompetencije u nastavku.

U tabeli 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"> – priprema se za sastanke i grupne diskusije identifikacijom ključnih pitanja i pripremom adekvatnih materijala i argumentacije – u ulozi voditelja sastanka usmjerava razgovor prema cilju sastanka, aktivno sluša i postavlja pitanja, svakom učesniku daje priliku da kaže šta ima – pridržava se zadane teme, dnevnog reda i predviđenog vremena sastanka – u ulozi voditelja sastanka pazi da se rasprave ne pretvore u konflikt među učesnicima – vodi bilješke 	<ul style="list-style-type: none"> – prekida druge učesnike i ometa ih da izraze svoje mišljenje – čini se nepažljivim – tokom rasprave se ne pridržava zadane teme i dnevnog reda – kasni na dogovoreni termin sastanka – na sastanak dolazi nepripremljen, činjenice kojima barata nisu uvijek tačne ili relevantne – ne pridržava se dogovorenih vremenskih okvira za prezentiranje ili iznošenje informacija, mišljenja i replika

Tabela 4.16. Indikatori ponašanja, kompetencija djelotvornog učestvovanja na sastancima (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
U dogovoru sa nadređenim priprema dnevni red i listu učesnika 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 učesnika. Na sastanak dolazi pripremljen, pridržava se zadane teme, dnevnog reda i predviđenog vremena.	Samostalno određuje potrebu, svrhu i učestalost sastanaka, dnevni red i listu učesnika, na sastanak dolazi pripremljen, pridržava se zadane teme, dnevnog reda i predviđenog vremena, po potrebi vodi sastanak.

Tabela 4.17. Nivoi kompetencije djelotvornog učestvovanja na sastancima (Izvor: izrada autora)

Iz izjava saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija djelotvornog učestvovanja na sastancima izražena.

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.
„Mislim da nije bilo ni potrebe za sastankom, jednostavnije bi bilo da nam je informacija prosljeđena mejlom.“	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 diskusiju o temama od interesa, pronalaženje rješenja i dogovor o narednim koracima.
„Dobio sam poziv za sastanak prije dva dana, a od mene se očekuje da dođem sa izvještajem za koji nemam sve informacije.“	Djelotvorno učestvovanje na sastancima direktno je povezano sa pravovremenom informacijom o vremenu održavanja sastanka i očekivanim doprinosom na sastanku. Učesnike sastanka od kojih se očekuje aktivan doprinos ili priprema određenih materijala potrebno je obavijestiti prije formalnog poziva za sastanak.

Tabela 4.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog učestvovanja 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 da su sve komunikacijske kompetencije međusobno komplementarne i razvoj vještine jedne zavisiće od razvoja druge ili je unaprijediti. Navedene vještine uče se i usvajaju specijaliziranim obukama sa 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 osnovnih obilježja interakcije kojima se pokazuje strpljenje, dobro prosuđivanje u komunikaciji i učtivo ponašanje. To uključuje uzimanje u obzir gledišta sagovornika, 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 ličnih 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 slušalac donese odluku da želi da sluša, da osobu koja govori gleda u oči, da ne govori previše, ne prekida sagovornika dok govori, da nauči da šuti i sluša. 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 osnovnih načela davanja i primanja povratne informacije: namjera, atmosfera, slušanje, pravovremenost, konkretnost, ponašanje, sadržaj, ključna područja, mogućnost promjene, uvažavanje i usaglašavanje.

Za efikasno prilagođavanje stila komunikacije okruženju potrebno je znati osnovne razlike u stilovima komunikacije, koje su prepreke efikasnoj komunikaciji, strategije za prevazilaženje komunikacijskih barijera, utjecaj kulturnih vrijednosti i organizacione kulture, te načine prilagođavanja različitim stilovima komunikacije.

Djelotvorno učestvovanje na sastancima je komunikacijska vještina koja u sebi objedinjuje sve ostale komunikacijske kompetencije: taktičnost, jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija, aktivno slušanje, podsticanje drugih na davanje povratnih informacija i prilagođavanje stila komunikacije okruženju. Dakle, usvajanje ostalih komunikacijskih vještina će doprinijeti djelotvornijem učestvovanju na sastancima. Vještine vođenja i djelotvornog učestvovanja 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. Lična djelatvornost i usmjerenost ka rezultatu

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

Tim Ferriss, američki poduzetnik

Kompetencija lična djelatvornost i usmjerenost ka rezultatu podrazumijeva dosljedno postizanje rezultata na visokom nivou i kontinuirano poboljšavanje kvaliteta usluga građanima, strankama i drugim organima uprave. Kako bi se identificirali ciljevi i utvrdili procesi i resursi koji se zahtijevaju da bi se ostvarili željeni rezultati, kako na nivou organizacije tako i pojedinačni, te osiguralo njihovo praćenje, za ocjenjivanje i razvoj ove kompetencije od velike je važnosti uvođenje sistema upravljanja kvalitetom.

Ovom kompetencijom je 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
- efikasno upravljanje vremenom i resursima
- efikasno 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. Da bi ostvario postavljene ciljeve i bio uspješan, pojedinac treba učinkovito isplanirati i rasporediti sve potrebne i raspoložive resurse, i to ne samo materijalne, finansijske, 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 tabeli u nastavku navedena su ponašanja službenika kada posjeduje ili ne posjeduje navedenu kompetenciju.

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
– postavlja zahtjevne ciljeve i naporno radi na njihovom postizanju	– ne preuzima vlasništvo i često krivi druge zbog nepreuzimanja obaveza
– podstiče sebe i druge da postignu očekivane rezultate	– postavlja ciljeve koji su ili preveliki ili preteški ili ne postavlja ciljeve
– ulaže dodatno vrijeme i trud u kriznim situacijama	– ulaže malo truda da riješi probleme ili prevlada prepreke

<ul style="list-style-type: none"> – ne preuzima vlasništvo i često krivi druge zbog nepreuzimanja obaveza – postavlja ciljeve koji su ili prelaki ili preteški ili ne postavlja ciljeve – ulaže malo truda da riješi probleme ili prevlada prepreke 	<ul style="list-style-type: none"> – gubi fokus ili odustaje prije nego što pronade rješenje problema – ne ocjenjuje efikasnost rješenja problema
---	---

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

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

nizak	srednji	visok
Postiže zadovoljavajuće rezultate na vrijeme uz nadzor.	Postavlja zahtjevne ciljeve i uz minimalan nadzor i na vrijeme radi na njihovom postizanju, pronalazi efikasna rješenja problema i zastoja.	Postavlja zahtjevne ciljeve i bez nadzora radi na njihovom postizanju, preuzima inicijativu za pronalaženje efikasnih rješenja problema, i pronalazi rješenja do željenog nivoa postignutih rezultata.

Tabela 5.2. Nivoi kompetencije fokusiranja na rezultate i očekivane ishode (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Potrudila sam se koliko sam mogla, na kraju rezultat ne zavisi samo od mene.“	Izjava ukazuje na tendenciju ka 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 efikasnog upravljanja vremenom za postizanje očekivanih rezultata.
„Svakome se može dogoditi da pogriješi, nisam zbog toga manje uspješan.“	Izjava ukazuje da osoba ima tendenciju ka uspjehu, ali ne nužno vještine značajne za postizanje visokih rezultata.

Tabela 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, nepristrasno i pristojno ponašanje, uz poštovanje načela jednakosti. Profesionalnost podrazumijeva obavljanje posla na najbolji mogući način uz savjesnost i tačnost u radu i postupanju. Nepristrasnost podrazumijeva nediskriminirajuće postupanje po bilo kom osnovu u skladu sa zakonom i drugim aktima. Pristojnost podrazumijeva postupanje u skladu sa moralnim načelima, i načinom komunikacije kojim se ne narušava moral i etika službe.

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

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

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

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

nizak	srednji	visok
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 šta se može učiniti, osiguravajući profesionalnost i stručnost. Promovira pridržavanje relevantnih propisa i procedura u ophođenju sa strankama. Identificira uobičajene probleme ili slabosti u procedurama koje utječu na zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom.	Osigurava da svi organizacioni segmenti u pružanju usluge isporuke razumiju potrebe korisnika i utjecaj loše usluge i komunikacije na reputaciju službe. Potiče razvoj organizacione kulture koja promovira pridržavanje relevantnih propisa i procedura u ophođenju sa strankama.

Tabela 5.5. Nivoi kompetencije osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„To nije u mojoj nadležnosti.“	Izjava je indikator da zaposleni nije fokusiran na potrebe stranke, i ne upućuje stranke ka ostvarivanju njihovih potreba. Ovakva izjava također može biti indikator 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.

Tabela 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 stepenom preciznosti. Osoba koja je orijentirana na detalje je temeljita, tačna, organizirana i produktivna, nastoji razumjeti uzroke i posljedice određene situacije ili postupka.

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

U tabeli 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"> – pažljivo i temeljito obavlja zadatke, uz malo ili nimalo grešaka – provjerava urađeno kako bi se osigurala tačnost i potpunost – upoređuje završeni rad sa bilješkama – upoređuje završeni rad u odnosu na očekivano kako bi se pronašle nedosljednosti i eliminirale greške – vodi računa o detaljima koje je lako zanemariti ili odbaciti kao beznačajne 	<ul style="list-style-type: none"> – zadatke obavlja površno i brzopleto – po obavljanju posla nema naviku da pregleda pravopisnu ili numeričku ispravnost urađenog – prilikom pripreme analiza, izvještaja ili rješenja ne uzima u obzir sve relevantne podatke, činjenice – pravi propuste u poslu u nedostatku bilježaka – u obavljanju posla zanemaruje dogovorene zaključke, organizaciju posla i rokove

Tabela 5.7. Indikatori 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 stepen preciznosti ili prilikom obavljanja poslova ili postupaka na kojima bi neobraćanje pažnje na detalje moglo direktno uzrokovati štetne posljedice.

nizak	srednji	visok
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 tačnost i potpunost.	Obavlja zadatke uz malo ili nimalo grešaka vodeći računa o detaljima koje je lako zanemariti ili odbaciti kao beznačajne. Uspoređuje urađeno sa bilješkama ili u odnosu na očekivano kako bi se pronašle nedosljednosti i eliminirale greške i osigurala tačnost i potpunost.

Tabela 5.8. Nivoi kompetencije obraćanja pažnje na detalje (Izvor: izrada autora)

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

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 saradnika i službe.
„Očekujem od svog saradnika 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 uštedit će vrijeme na izvršenje zadatka i poboljšati vlastitu i efikasnost drugih.

„Jučer nas je šef 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 da li se radi o važnom sastanku ili redovnom kratkom radnom sastanku.
--	--

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

1.8.4. Efikasno upravljanje vremenom i resursima

Upravljanje vremenom i resursima najjednostavnije bi se moglo objasniti kao proces donošenja odluka kojima se raspoloživi resursi raspoređuju tokom vremena radi optimizacije postizanja organizacionih ciljeva. Upravljanje resursima znači osigurati resurse, angažirati potrebne ljudske potencijale, instalirati neophodnu infrastrukturu i uspostaviti optimalno radno okruženje. Kompetencija podrazumijeva poboljšavanje produktivnosti upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih 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 izvršilac na radnom mjestu odgovoran, odnosno kojima raspolaže.

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

Tabela 5.10. Indikatori ponašanja, kompetencija efikasnog upravljanja vremenom i resursima (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
S poteškoćama identificira potrebne ljudske, materijalne i finansijske resurse za postizanje ciljeva, što može rezultirati neefikasnim trošenjem budžetskih sredstava odnosno neispunjenjem ciljeva zbog neadekvatno alociranih resursa.	Identificira potrebne ljudske, materijalne i finansijske resurse za postizanje ciljeva, adekvatno alocira raspoložive resurse i prati njihovu potrošnju.	Identificira potrebne ljudske, materijalne i finansijske resurse za postizanje ciljeva, adekvatno alocira raspoložive resurse, prati njihovu potrošnju, pravovremeno identificira neusklađenosti planiranih resursa i napretka u ostvarenju ciljeva i poduzima potrebne realokacije resursa.

Tabela 5.11. Nivoi kompetencije efikasnog upravljanja vremenom i resursima (Izvor: izrada autora)

Iz izjava u nastavku možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri izražena sposobnost poboljšanja produktivnosti upravljanjem vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih 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 dešavaju nepredviđene okolnosti kao što je dugotrajno odsustvo, na takve situacije treba spremno reagirati privremenom preraspodjelom poslova adekvatno radnoj opterećenosti i potrebnim znanjima i vještinama drugih saradnika.
„Računari su već stari i nepouzdati, nisu planirana sredstva za nabavku novih, a i troškovi održavanja su veći nego sredstva planirana u budžetu.“	Bez neophodne infrastrukture nije realno očekivati postizanje organizacionih ciljeva.
„Nove kancelarije nisu završene 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.

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

1.8.5. Efikasno donošenje odluka

Na svim nivoima 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 nivo odlučivanja. S obzirom na važnost, razlikuju se strateške, taktične i operativne odluke. S obzirom na subjekte odlučivanja, razlikuju se odluke rukovodilaca (odluke uprave) i izvršne odluke (zaposlenici). S obzirom na nivo odlučivanja, odluke se donose na najvišem rukovodećem nivou (strateške), srednjem rukovodećem nivou (taktičke) i nižem rukovodećem nivou (operativne).

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

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

Tabela 5.13. Indikatori 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, provođenje odluke u akciju pri čemu je potrebno voditi računa o tome ko sve treba biti uključen u odluku, koje je korake potrebno poduzeti, ko 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 da li je odluka očekivano provedena.

nizak	srednji	visok
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 sa ciljevima organizacione cjeline.	Samostalno donosi pravovremene odluke za sebe i članove tima, zasnovane na činjenicama i informacijama iz više izvora, u vremenskim ograničenjima, usklađene sa ciljevima organizacione cjeline. Adekvatno komunicira i obrazlaže odluku onima na koje se odnosi i vrednuje posljedice donesene odluke.

Tabela 5.14. Nivoi 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 neophodno je kritičko razmišljanje (naprimjer, o stvarnom postavljanju problema i otkrivanju proturječnosti) i kreativnost (da se pronađu nove alternative i pristupi rješenju). Iz izjava koje možemo čuti od saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija djelotvornog donošenja odluka izražena.

Izjava	Odgovor znači:
„Odluka o privremenom finansiranju još nije donesena, dovedena je u pitanje isplata plaća.“	Pravovremenost je osnovna karakteristika djelotvorno donesene odluke.
„Mislim da je šef 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 indikator djelotvorno donesene odluke.
„Direktor je iskoristio mogućnost da donese 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.

Tabela 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 vrijednost 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 postepeno utvrditi implikacije situacije i sistematično organiziranje dijelova problema, poređenjem različitih aspekata i uzročno-posljedičnih veza.

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

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
– pravi razliku između ključnih i nevažnih informacija	– ne uspijeva odvojiti važne od nevažnih informacija
– prikuplja informacije iz raznih izvora pri donošenju zaključaka	– ne pronalazi uzročno-posljedične veze u informacijama i podacima

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

Tabela 5.16. Indikatori ponašanja, kompetencija analitičkog razmišljanja (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
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.

Tabela 5.17. Nivoi kompetencije analitičkog razmišljanja (Izvor: izrada autora)

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

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

„Imam zadatak da razvijem bolje procese na radnom mjestu. Moj prvi korak je da pogledam našu bazu podataka i vidim postoje li drugi procesi koje smo ranije koristili. Jedan proces uključuje unošenje informacija u bazu podataka i Excel tabelu. Otkrio sam da se informacije nisu uvijek ažurirale na oba mjesta, ali i da se podaci iz baze podataka mogu preuzeti u tabelu. Sada se sve informacije unose samo u bazu podataka.“	Izjava predstavlja primjer sposobnosti logičkog načina razmišljanja u procesu rješavanja problema na radnom mjestu.
---	---

Tabela 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 da se na poslu radi brzo i pouzdano, čak i pod pritiskom ili vremenskim ograničenjima, a da se pri tome postiže kvalitetan rezultat i zadrži profesionalni odnos s kolegama i strankama.

Stresne situacije na poslu javljaju se u pravilu kada dođe do neravnoteže između zahtjeva posla i mogućnosti saradnika da na te zahtjeve odgovore. Zavisno od radnog mjesta, 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 tabeli 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"> – izbjegava konfrontacijske pristupe – održava komunikaciju pozitivnom – aktivno sluša, traži povratnu informaciju i pokazuje empatiju – objašnjava sagovornicima posljedice nepoštovanja propisa, standarda ili politika – zadržava motiviranost i fokus na rješenje i rezultat 	<ul style="list-style-type: none"> – reagira automatski ne vodeći računa o pisanim procedurama i protokolima – ne pokazuje interes za argumente druge strane – komunikacija je negativna, ne pokazuje empatiju – gubi motiviranost i fokus na rješenje – gubi strpljenje i grubo prekida komunikaciju

Tabela 5.19. Indikatori 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.

nizak	srednji	visok
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.

Tabela 5.20. Nivoi kompetencije zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama (Izvor: izrada autora)

Važno je razviti vještine asertivnosti, odnosno zauzimanja za sebe a da se ne povrijedi druga osoba, 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 sa drugim ljudima. Iz izjava saradnika možemo zaključiti da li je 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 da se saradnika uputi na adekvatnu 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 saradniku 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 podrške u radnom okruženju što će saradnicima pomoći da lakše prevaziđu stresne situacije uzrokovane poslovnim obavezama ili ravnotežom poslovnog i privatnog života.

Tabela 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 lične djelatnosti i usmjerenosti ka rezultatu

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

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

Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama može se poboljšati razvojem organizacione kulture koja promovira pridržavanje relevantnih standarda, propisa i procedura u ophođenju sa strankama. Dobar način da se kod zaposlenih razvije fokus na potrebe i očekivanja korisnika je mentorstvo i *koučing*.

Ukoliko je zbog potreba posla potrebno obratiti pažnju na detalje (iako je nesporno da 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 te je za donošenje odluke potrebno uložiti vrijeme i napor te različite aktivnosti kao što su:

- prepoznavanje problema
- sakupljanje i provjera relevantnih informacija
- određivanje alternativa
- predviđanje posljedica donesene odluke
- donošenje odluke
- obavještanje onih na koje donesena odluka ima utjecaj
- provođenje 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 obuhvataju koncept samokontrole. Alati i tehnike kojima se emocije stavljaju u funkciju ostvarivanja poslovnih i ličnih ciljeva uključuju:

- praćenje ličnih emocionalnih reakcija
- poduzimanje mjera kojima će se izbjeći neželjeni emocionalni odgovor
- uspostavljanje kontrole nad vlastitim ponašanjem, umjesto da se reaguje automatski.

1.9. Liderske vještine

„Ne govorite ljudima kako da rade, recite im šta 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 da postižu visoke rezultate u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije. Koristeći znanje, vještine, sposobnosti, talent, moć i druge motivatore lideri utječu na pojedince ili grupe da spremno, odgovorno, s povjerenjem i entuzijazmom rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva. To znači da se liderom smatra osoba koja ima moć da utječe na druge ljude unutar neke grupe ili organizacije i inspirativno na njih djeluje. Da bi bio uspješan, lider treba sposobne i samouvjerene saradnike. Stoga nastoji da kontinuirano razvija ljudski potencijal, motivira i podstiče veću posvećenost i predanost poslu, te doprinosi izgradnji organizacione klime i kulture zasnovane na međusobnom povjerenju i poštovanju.

Ovom kompetencijom je 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 ličnim 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 saradnike zavisi prvenstveno od njegovih sposobnosti operativnog planiranja, ali i od komunikativnih vještina i sposobnosti, odnosno od sposobnosti da poruku izrekne jasno razumljivim jezikom i motivira saradnike na uspješno izvršavanje radnih zadataka i ostvarenje postavljenih ciljeva.

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

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

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

Ne postoji rukovodeća pozicija koja ne zahtijeva izvjesno posjedovanje sposobnosti povezivanja vizije, ciljeva i strategije sa svakodnevnim poslovima. Ipak, predstavljanje skale i objašnjenje niskog nivoa navedene kompetencije može biti polazište za poduzimanje konkretnih aktivnosti obuke rukovodilaca i to zavisno od pozicije u organizacionoj hijerarhiji.

nizak	srednji	visok
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 da se izbjegne greška.	Izradu akcionih planova smatra svojom odgovornošću i obavezom. Sarađuje sa rukovodiocima na višim nivoima u organizaciji, u namjeri da na što bolji način poveže svakodnevne poslove sa strategijom i ciljevima.	Pokazuje entuzijizam i visoku posvećenost razvoju operativnih planova na osnovu definiranih strateških ciljeva i preuzima odgovornost za njihovu realizaciju. Jasnim i inspirativnim predstavljanjem vizije i ciljeva motivira i podržava saradnike u izvršavanju zadataka. Proaktivno djeluje i poduzima sve potrebne mjere i aktivnosti za realizaciju ciljeva.

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

Koliko je rukovodeći državni službenik sposoban da poveže viziju, vrijednosti i strateške ciljeve sa svakodnevnim poslovima u svojoj organizacionoj jedinici možemo procijeniti iz njegovog odnosa prema ovoj menadžerskoj funkciji, kao i iz izjava neposrednih saradnika i/ili rukovodilaca na višim nivoima u organizacionoj hijerarhiji.

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

Tabela 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 poslovni ambijent u kojem su zaposleni motivirani da ulažu maksimalan trud kako bi postigli postavljene ciljeve. Pozitivno radno okruženje donosi različite koristi, kao što su: povećanje angažiranosti i predanosti poslu, zadovoljstvo i lojalnost organizaciji te postizanje postavljenih ciljeva, kako na individualnom tako i na grupnom nivou. 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 faktora treba uzeti u razmatranje, počevši od sigurnosti i bezbjednosti radnog mjesta, izloženosti stresu, raspoloživosti svih potrebnih resursa, jasne podjele radnih zaduženja, radne atmosfere, odnosa sa kolegama, organizacione klime i kulture te stila vođenja neposrednog rukovodioca. Pored navedenog, bitni su i psihološki aspekti,

tj. perspektiva posmatranja svakog zaposlenog, lična 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 dejstvo dobro osmišljenih radnih zadataka.

U narednoj tabeli 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"> – vodi računa da je sva oprema i radno okruženje u skladu sa važećim zakonima, propisima i smjernicama – zadatke, opterećenja i resurse raspodjeljuje ravnomjerno i razumljivo – razgovara sa svojim saradnicima o njihovim predstavama dobrog, zdravog radnog okruženja – organizira druženja i proslavu dobro obavljenog posla, ističe zasluge pojedinaca i tima – zagovara politiku otvorenih vrata, podstiče saradnike da otvoreno iznose mišljenja, stavove i interese – pokazuje interes za ono što saradnici imaju reći, prepoznaje njihove poslovne brige i perspektive 	<ul style="list-style-type: none"> – ignorira primjedbe zaposlenih o zastarjeloj opremi i slabo održavanom radnom prostoru – često mijenja prioritete i postavlja kratke rokove, čime dovodi svoje saradnike u stresnu situaciju – resurse, zadatke i opterećenja ne raspoređuje ravnomjerno niti transparentno, saradnicima nisu jasni kriteriji – ne daje povratne informacije saradnicima o njihovom poslu, mogućnostima njihovog usavršavanja i razvoja – preferira autokratski stil vođenja, uz izraženu kontrolu i traženje grešaka u radu – ne pokazuje interes za očekivanja i preferencije saradnika u pogledu radnog ambijenta, kritikuje njihova neformalna druženja

Tabela 6.4. Indikatori ponašanja, kompetencija stvaranja pozitivnog radnog okruženja (Izvor: izrada autora)

Značaj i motivirajuće dejstvo radnog ambijenta prepoznato je još prije skoro sto godina, tokom istraživanja faktora koji utječu na produktivnost zaposlenih. Novija istraživanja potvrđuju pozitivno dejstvo radnog ambijenta ne samo na produktivnost nego i na radnu angažiranost, posvećenost poslu, motivaciju zaposlenih i njihovu lojalnost organizaciji. Stoga je bitno procijeniti potrebni, odnosno poželjni nivo sposobnosti stvaranja pozitivnog radnog okruženja za konkretnu rukovodeću poziciju, uz nastojanje da se analizirana kompetencija usavršava i razvija.

nizak	srednji	visok
Pokušava izgraditi pozitivno radno okruženje, ali tako da reaguje na zahtjeve svojih saradnika ili na potrebu proizašlu iz određene situacije. Poštuje osnovne standarde i propise uređenja radnog mjesta.	Aktivno učestvuje u izgradnji pozitivnog radnog ambijenta, pri čemu poseban fokus stavlja na razgovor sa saradnicima kako bi se identificirale njihove potrebe i očekivanja. Pruža podršku njihovom ispunjavanju prema svojim trenutnim mogućnostima.	Inicira primjenu savremenih pristupa u izgradnji motivirajućeg radnog okruženja. Izražava brigu za zdravlje saradnika, podržava i promovira ravnotežu poslovnog i privatnog života, manju izloženost stresu i jednak tretman svih. Pored redovnih, često organizira spontane sastanke i druženja (formalna i neformalna).

Tabela 6.5. Nivoi 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 saradnicima, kao i iz izjava samih saradnika, neposredno nadređenih rukovodilaca i drugih poslovnih partnera.

Izjava	Odgovor znači:
„Siguran posao i redovna plata 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, kompleksnih životnih situacija. Bitno je da se posao odradi kvalitetno i na vrijeme, mi se dogovorimo o preraspodjeli, naša šefica 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, da li su zadaci izazovni, ispunjavaju li vaša očekivanja? Koje promjene biste voljeli da poduzmemo? Šta bi po vašem mišljenju trebalo odmah poduzeti da svi rado dolazimo na posao? ... Hvala vam što ste odvojili vrijeme i razgovarali sa mnom o ovom pitanju.“	Svaki rukovodilac koji nastupa na ovakav način svjestan je značaja dobrog, pozitivnog radnog okruženja i nastoji ga poboljšati zajedno sa svojim saradnicima.
„Nije mi jasno zašto se žalite. Ne radite po vjetru, kiši i na otvorenom. Imate siguran posao, do penzionisanja. Ne razumijem toliko vaše nezadovoljstvo, navodnu izloženost stresu jer ste trebali da izvršite zadatak koji nije u opisu vašeg posla. Svakako ste imali u tom periodu drugih obaveza. Rok ste dobili, očekujem izvještaj o urađenom.“	Nerazumijevanje, zatvorenost za drugačiji način rada i razmišljanja, posmatranje situacije samo iz jednog ugla samo može pogoršati radnu klimu i međuljudske odnose. Ne nazire se sposobnost izgradnje pozitivnog radnog okruženja.

Tabela 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 šta se od organizacija, funkcija, odjela, timova i pojedinaca očekuje da će postići. Individualni ciljevi trebaju biti usko povezani sa ciljevima odjela i tima, a oni sa strategijom koja se zasniva na misiji, viziji i vrijednostima organizacije. Svaki uspješan menadžer shvata 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 akcioni plan, tj. planirati korake za realizaciju cilja. Postavljanjem manjih potciljeva 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 saradnika u proces postavljanja ciljeva moguće je postići veći stepen posvećenosti i predanosti poslu, tj. njihov veći angažman. Rezultati brojnih istraživanja potvrđuju da zaposleni rade produktivnije ako prihvate ciljeve organizacije i dožive ih kao svoje ciljeve, a ne kao radne zadatke. Ovo se postiže primjenom tzv. sistema upravljanja pomoću ciljeva (*Management by Objectives – MBO*) po kojem je svaki radni cilj predmet zajedničkog, timskog odlučivanja zaposlenih i rukovodilaca. Očito, sistem upravljanja pomoću ciljeva ne koristi ciljeve samo kao sredstvo organizacije i kontrole, nego i kao sredstvo za motivaciju zaposlenih.

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

Tabela 6.7. Indikatori ponašanja, vještine postavljanja ciljeva (Izvor: izrada autora)

Postavljeni ciljevi su polazište za sve ostale aktivnosti, kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Posmatrano iz ugla rukovodećeg državnog službenika, za uspjeh organizacije odnosno organizacione 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 niskog, preko srednjeg do visokog nivoa.

nizak	srednji	visok
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 usaglasili različiti ciljevi. Rijetko daje povratnu informaciju.	Samostalno provodi analize i postavlja jasne, izazovne, mjerljive i dostižne ciljeve. Naknadno ciljeve saopštava saradnicima, predlaže im individualne radne ciljeve, te ih pokušava motivirati. Povratnu informaciju daje u predviđenim vremenskim okvirima.	Izuzetno vješto i inspirativno uključuje saradnike u proces postavljanja ciljeva za organizacionu jedinicu. Potom podstiče saradnike da predlože svoje radne ciljeve i pruža im pomoć. Kontinuirano prati rezultate rada i daje povratnu informaciju, ne čekajući na tačno definirane termine za razgovor.

Tabela 6.8. Nivoi kompetencije vještine postavljanja ciljeva (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Tražim od svakog člana tima da iznese svoje mišljenje o ciljevima naše organizacione jedinice, da predloži ciljeve u okviru svog radnog mjesta i kreativna rješenja za efikasnije 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, podstiče se i uvažava mišljenje saradnika. Prepoznaje se MBO.
„Kako ćemo, prema čemu na kraju perioda procijeniti jesmo li se približili cilju?“	Postavljeno pitanje ukazuje na nepostojanje indikatora učinka, indikatora za praćenje i mjerenje uspjeha realizacije ciljeva, odnosno na nedorečenost u postavljanju ciljeva.
„Svake godine naš rukovodilac organizira razgovor o radnoj uspješnosti, o postignutim ciljevima i kompetencijama. Ovaj razgovor je puka formalnost, pošto se samo ocjene saopšte bez ikakvog obrazloženja, dodatne informacije, mišljenja ili prijedloga za poboljšanje rada. Potom, kratko nam se saopšte ciljevi za narednu godinu bez posebnih diskusija i dodatnih informacija. Nažalost, ne mogu prepoznati da primjenjujemo znanja koja nam se prenose na obukama o SMART ciljevima i o <i>feedbacku</i> .“	Opisana situacija od strane saradnika dovodi do zaključka da se davanju povratne informacije, kao i postavljanju ciljeva ne pridaje značaj. Ove aktivnosti se smatraju čistom formalnošću i obavezom, jednostavno rečeno, same su sebi svrha.

Tabela 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 (rukovodioca) da rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke i pomaže im u njihovom uspješnom obavljanju. Delegiranje se smatra centralnom menadžerskom kompetencijom, a ogleda se u sposobnosti menadžera da određene zadatke, ovlaštenja i odgovornosti za njihovo obavljanje prenese na svoje zaposlene. Ovaj proces, podjednako popularan i u privatnom i u javnom sektoru, predstavlja najviši nivo participacije i integracije zaposlenih u odlučivanje o pitanjima poslovanja i razvoja, podjeli odgovornosti i upravljanju zajedno sa menadžmentom organizacije. Ljudi starog kova kažu: „Ako želiš da se posao dobro obavi, moraš to uraditi sam“. U savremenom razmišljanju, ispravno je reći: „Ako želiš da se posao dobro obavi, potrebno je da ga na odgovarajući način delegiraš nekoj osobi kako bi mogla da ga uradi na najbolji mogući način“.

U osnovi delegiranja poslova stoji međusobno povjerenje i uvažavanje između rukovodioca i zaposlenih. Cilj je da se kroz zajedničke napore pronađu najbolja rješenja i korektivne akcije koje će voditi poboljšanju performansi, organizacionom i personalnom razvoju. Delegiranje je vještina koja omogućava rukovodećem državnim službeniku da bolje organizira posao, kvalitetnije upravlja svojim vremenom i motivira svoje saradnike. Ispravno provedeno delegiranje razvija i znanja/vještine osoblja koje dobija delegirane zadatke te stvara atmosferu učenja u organizaciji.

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

Tabela 6.10. Indikatori ponašanja, kompetencija djelotvornog delegiranja (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Pokušava delegirati određene poslove, ali je prisutan strah od gubitka kontrole i ugleda. Minorno delegiranje obrazlaže gubljenjem vremena i strahom od narušavanja kvaliteta.	Povjerava saradnicima manje kompleksne 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 saradnike za preuzimanje kompleksnijih zadataka i odgovornosti. Kontinuirano prati i podržava njihov rad, kao i napore u sticanju novih i usavršavanju postojećih znanja i vještina.

Tabela 6.11. Nivoi kompetencije djelotvornog delegiranja (Izvor: izrada autora)

Izjave prikazane u narednoj tabeli ukazuju da li su rukovodioci sposobni delegirati i da li uopće delegiraju kompleksnije i odgovornije zadatke svojim saradnicima i prenose im ovlaštenja za njihovo samostalno izvršavanje.

Izjava	Odgovor znači:
„Svjestan sam da moji saradnici misle drugačije, djeluju drugačije i imaju različite ideje. Prihvatam da će se zadaci izvesti na njima svojstven način, ne u obliku u kojem bi ih sam obavio.“	Rukovodilac bi trebao pretpostaviti da se delegirani zadaci općenito ne izvode u obliku u kojem bi ih on sam obavio.
Da li posao nosite kući? Da li ostajete na poslu i nakon završetka radnog vremena? Da li radite vikendom kako biste nadoknadili propušteno? Da li ciljevi nadilaze 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 šefova koji su zapravo preopterećeni. <ul style="list-style-type: none"> – „Ja ću to uraditi brže.“ – „Mogu ja to završiti danas pred kraj radnog vremena, nije toliko naporno.“ – „Ovo je komplikovanije nego što mnogi misle. Stoga moram naći vremena da to završim.“ 	Umjesto da rade na poboljšanju svojih vještina delegiranja, ponekad je rukovodiocima lakše odraditi niz poslova i zadataka. Preopterećenje im se čini manje rizično nego da zadatke delegiraju drugima.
„Šta ako moji saradnici ovaj zadatak ne izvrše ispravno, korektno i po utvrđenim standardima? Smatram previše rizičnim za imidž naše institucije da delegiram ovaj zadatak. Šta ako sam postao manje bitan ili čak suvišan na poslu?“	Rukovodioci 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 organizacionu klimu.
„Pitam se, iskreno, a pomalo me i strah ako moji saradnici obave dodijeljeni zadatak bolje od mene.“	Uspjeh rukovodilaca ogleda se u rezultatima njihovih saradnika, tako da je ovo neutemeljen strah.

Tabela 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 posmatrati iz ugla pojedinca, zaposlenika i iz ugla rukovodioca. Tako se motivacija može definirati kao spremnost pojedinca na akciju kako bi se zadovoljila neka njegova potreba. Sa druge strane, posmatrano iz ugla rukovodioca, motivacija predstavlja upravljački proces kojim se utječe na ponašanje saradnika, na njihov odnos prema poslu, prema radnom zadatku i prema ciljevima organizacije kao cjeline.

Motivacija zaposlenih je od izuzetnog značaja za efektivnost i efikasnost 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 rukovodioci traže mogućnost da motiviraju svoje saradnike. Reći da menadžeri motiviraju svoje saradnike znači da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti zahtjeve zaposlenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način. Za rukovodeće državne službenike to znači da pored klasičnih funkcija rukovođenja moraju redovno da daju pozitivne i kritičke povratne informacije svojim saradnicima radi poboljšanja njihovog radnog učinka, te da iznalaze mogućnosti primjene i drugih motivacionih tehnika i strategija.

U narednoj tabeli 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"> – odaje priznanje i javno pohvaljuje zaposlene za njihove rezultate i postignuća – uvijek daje konstruktivne prijedloge za poboljšanje rada, nakon što iznese primjedbe, uputi kritiku – podstiče saradnike da usavršavaju postojeća i stiču nova znanja i vještine, te da ih primjenjuju u radu – pronalazi kreativne načine kako bi rad zaposlenih bio unaprijeđen i nagrađen – pokazuje povjerenje u sposobnosti saradnika, tako što im delegira izazovne zadatke, ovlaštenja i odgovornosti – prepoznaje i priznaje uspjehe, te ih koristi kao motivatore za buduće izazovne zadatke i projekte – nastoji primijeniti različite motivacione tehnike, pri čemu vodi računa o potrebama i tipovima ličnosti svojih saradnika 	<ul style="list-style-type: none"> – smatra da je siguran posao i redovna plata više nego dovoljan motivator – rijetko hvali zaposlene za izvrsne rezultate, smatra da se takav rad podrazumijeva – izostanak motivacije opravdava nedovoljno raspoloživim sredstvima – kritiku upućuje saradniku bez argumenata i prijedloga za poboljšanje rada – ne pokazuje povjerenje u sposobnosti saradnika, niti podstiče njihovo usavršavanje – ne upoznaje saradnike jasno i transparentno sa kriterijima uspjeha i očekivanjima na poslu – rijetko ulaže napor i pokazuje entuzijazam u traženju dodatne mogućnosti da nagradi svoje saradnike

Tabela 6.13. Indikatori 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, entuzijazam, sposobnosti uvjeravanja i timskog rada. Za procjenu nivoa sposobnosti motivacije zaposlenih kod rukovodećih državnih službenika može biti od pomoći skala predstavljena u narednoj tabeli.

nizak	srednji	visok
Izuzetno rijetko daje konstruktivne povratne informacije svojim saradnicima, izvan obaveznog termina za <i>feedback</i> . Motivaciju ne smatra prioritetnom aktivnošću rukovođenja, te ističe da 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 saradnika. Kontinuirano prati njihov rad i odmah daje povratnu informaciju, bilo u vidu pohvale ili konstruktivne kritike. Motivaciju smatra svojom prioritetnom aktivnošću.

Tabela 6.14. Nivoi 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 tabeli možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija motivacije zaposlenih izražena.

Izjava	Odgovor znači:
„Fer i transparentan sistem nagrađivanja, kao i korektna, objektivna povratna informacija o mom radu i ponašanju na poslu me čini sretnom.“	Osoba tačno zna šta želi od organizacije, odnosno neposrednog rukovodioca.
„Želim istaći zadovoljstvo Vašim radom u proteklom periodu. 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 periodu radite na njihovom poboljšanju.“	Povratna informacija data na ovaj način djelovat će motivirajuće. Ponašanje rukovodioca tokom davanja povratne informacije na visokom je nivou profesionalnosti.
„Moj zadatak nije da razmišljam o Vašim očekivanjima na ovom poslu. Sami trebate voditi računa o svojoj karijeri, tj. o mogućnostima razvoja.“	Rukovodilac ne može davati ovakvu izjavu, treba podržati saradnike 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 aktuelno stanje. Ne naziru se rješenje problema niti prijedlozi za promjenu.

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

1.9.6. Vođenje ličnim primjerom

Sposobnost vođenja ličnim 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 ovlaštenja. Riječ je o sposobnosti rukovodioca da svojim ponašanjem, radom i stilom vođenja saradnika bude izvrstan uzor drugima i da predvodi vlastitim primjerom. Saradnici prihvataju odluke, uvjereni su u njihovu ispravnost na osnovu informacija koje dobivaju od rukovodioca i ponašaju se kako rukovodilac želi. Ciljeve i zadatke ne smatraju nametnutim, niti se osjećaju primoranim da izvrše neki posao. Zaposlenici su intrinzično motivirani i inspirirani da mijenjaju svoje ponašanje i svoju spremnost za radom i učenjem. U ovom slučaju govori se o tzv. neformalnom autoritetu rukovodioca koji može biti zasnovan na stručnosti, iskustvu, informiranosti, postignućima i sl., za razliku od formalnog autoriteta, koji proizlazi iz pozicije u organizacionoj hijerarhiji.

Upravo transformacijski stil vođenja opisuje sposobnost i ponašanje rukovodilaca 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 ličnog interesa i pouzdani su u svojim riječima i djelima. Oni vode računa o svom svakodnevnom ponašanju i govoru, pošto su svjesni činjenice da zaposlenici pomno prate šta i kako njihovi rukovodioci rade.

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

Tabela 6.16. Indikatori ponašanja, kompetencija vođenja ličnim primjerom (Izvor: izrada autora)

Bez obzira na kojoj poziciji u organizacionoj hijerarhiji se nalazio, svaki rukovodilac (menadžer) treba nastojati da bude uzor svojim saradnicima. Nizak nivo kompetencije ukazuje da rukovodilac koristi ovlaštenja, odnosno formalno pravo na osnovu pozicije kako bi pokrenuo ljude na akciju. Poznato je da su efekti takvog pokretanja saradnika daleko manji u odnosu na utjecaj uzora i vođenja ličnim primjerom.

nizak	srednji	visok
Pokušava vlastitim ponašanjem da utječe na ponašanje svojih saradnika. 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 da uspostavi što neposredniji odnos sa svojim saradnicima, da im u svakom momentu bude više mentor i podržava njihov razvoj u funkciji postavljenih ciljeva organizacije. Primjetnim zalaganjem na poslu motivira značajan broj svojih saradnika na veći angažman. Ipak, u izazovnijim situacijama koristi više ovlaštenje nego utjecaj.	Svojim ponašanjem, postignućima i sistemom vrijednosti izvrstan je uzor ne samo svojim saradnicima nego i organizaciji u cjelini i poslovnim partnerima. Preferiranim stilom vođenja djeluje inspirativno na sve saradnike, motivira ih na postizanje natprosječnih rezultata. Stavljanjem interesa organizacije iznad ličnog interesa stiče poštovanje i uvažavanje i kod ljudi koji nisu istog mišljenja.

Tabela 6.17. Nivoi kompetencije vođenja ličnim primjerom (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Stalno se pitam zašto sam preuzeo ovu poziciju. To je previše rizično i stresno za mene. Sve oči su uprte u mene, kako ću se ponašati, kako reagovati u raznim situacijama. Radim više od 60 sati sedmično, 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 šta još žele, kada imaju redovnu platu i siguran posao. Kako da se postavim prema njima, kako se trebam ponašati?“	Ova osoba ne treba da bude rukovodilac, jer previše preispituje vlastite odluke, očito sagorijeva na poslu, nema empatije prema svojim saradnicima. Ustvari, ne zna ni kako se treba ophoditi na rukovodećoj poziciji.
„Koristi automobil najčešće u privatne svrhe, i ovaj namještaj u kancelariji je skoro nov; zašto se razbacuju budžetska sredstva?“	Neprimjeren ponašanje, koje uočavaju ne samo saradnici nego i javnost uopće.
„Ključni razlog što ne razmišljam o odlasku iz ove organizacije, iako bi mi veća plaća puno značila za kućni budžet, jeste pozitivno radno okruženje, sistem vrijednosti i svakodnevno ponašanje mog neposrednog rukovodioca. 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 transakcioni stil vođenja. Rukovodilac svojim ponašanjem doprinosi zadovoljstvu, motivaciji i lojalnosti svojih saradnika.

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

1.9.7. Preporuke za razvoj kompetencije liderske vještine

Uspješan menadžer (rukovodilac) se ne rađa, nego se postaje procesom obrazovanja i iskustvenog učenja. Uspješan rukovodeći državni službenik bi trebalo da posjeduje i visok nivo liderskih vještina, tj. u prvom redu treba znati motivirati saradnike 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 da 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 decenijama 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 zasniva na učenjima koja proizlaze iz rada s drugima (kolege, nadređeni, mentor, *kouč*)
- 10% učenja treba biti zasnovano 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 konsultantska kuća *DDI*, između ostalog, pokazuje koliko su zapravo vremena rukovodioci proveli učeći. Prema njihovim rezultatima, udio provedenog vremena u konkretnim i izazovnim radnim zadacima, učeći uz podršku drugih te kroz formalni trening je 55 – 25 – 20. Isto istraživanje navodi kako rukovodioci žele više individualizirani pristup razvoju nego što imaju na raspolaganju, više prilike za *koučing sa koučem* (engl. *coaching with coach*) izvan organizacije, dugoročnije razvojne projekte, te da su razvojni sadržaji dostupni na zahtjev i mobilni. 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*, poređenje 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 podršku 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 zavisi od konkretnih potreba „učenika“ i organizacije. Zapravo, omjer će biti različit s obzirom na tip organizacije, prirodu posla i poslovnu ulogu, specifične uvjete rada i nivo 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, neophodna je vještina dobre organizacije, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka.

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

- djelotvorno planiranje
- planiranje rada grupe 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 obuhvata odabir alternativnih pravaca djelovanja i definiranje aktivnosti i resursa potrebnih za realizaciju postavljenih ciljeva. Dobrim planiranjem se može povećati vjerovatnoća 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 organizacionih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže neophodne resurse i vještine.

Ova kompetencija podrazumijeva operativno planiranje, odnosno izradu operativnih ciljeva i planova na nivou organizacionih jedinica i pojedinačnih izvršilaca.

U tabeli 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">– uključuje zaposlene u aktivnosti planiranja ciljeva organizacione jedinice– objektivno sagledava trenutne okolnosti	<ul style="list-style-type: none">– nema jasnu sliku ciljeva organizacione jedinice ili organizacije– planovima često nedostaje suština i specifičnost

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

Tabela 7.1. Indikatori ponašanja, kompetencija djelotvornog planiranja (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Razumije svrhu i proces planiranja; po dobivenim instrukcijama utvrđuje mjerljive ciljeve, utvrđuje nosioce ciljeva i vremenske rokove za njihovo izvršenje.	Planira mjerljive ciljeve koji su odraz trenutnih i predviđenih budućih okolnosti, utvrđuje nosioce ciljeva i vremenske rokove za njihovo izvršenje.	Planira mjerljive ciljeve koji su odraz trenutnih i predviđenih budućih okolnosti sistematičnim prikupljanjem informacija, uključuje zaposlene u aktivnosti planiranja, utvrđuje nosioce ciljeva i vremenske rokove za njihovo izvršenje, čime povećava motiviranost za izvršenje ciljeva.

Tabela 7.2. Nivoi kompetencije djelotvornog planiranja (Izvor: izrada autora)

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

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 rukovodioca.
„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 informacionih procesa usmjerenih na sistematično 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 faktora u smislu „šire slike“, moguć nedostatak znanja i iskustva na koji način planirati i provesti planirano.</p>
---	--

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

1.10.2. Planiranje rada grupe zaposlenih

Planiranje rada grupe zaposlenih podrazumijeva dogovaranje pojedinačnih radnih zadataka kojima se ostvaruju planovi i ciljevi organa uprave. Ova kompetencija je razrada kompetencije operativnog planiranja, odnosno utvrđeni operativni ciljevi i planovi na nivou organizacionih jedinica i pojedinačnih izvršilaca konkretiziraju se u radne zadatke za grupe zaposlenih.

Dogovaranjem radnih zadataka pojedinačnih izvršilaca u grupi ili timu prati se napredak i zadržava fokus na konačni rezultat (cilj). Prilikom dogovaranja pojedinačnih radnih zadataka primjenjiv je isti princip kao i kod utvrđivanja radnih ciljeva: radni zadaci su predmet zajedničkog timskog odlučivanja zaposlenih i njihovog rukovodioca, čime se postiže veći stepen posvećenosti i predanosti poslu, odnosno bolja motivacija.

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

Tabela 7.4. Indikatori ponašanja, kompetencija planiranja rada grupe zaposlenih (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Pojedinačne radne zadatke određuje bez uključivanja članova grupe u dogovor, ne vodeći računa o pojedinačnim opisima radnih mjesta i radnoj opterećenosti svakog radnog mjesta.	Dogovara pojedinačne radne zadatke uključivanjem svih članova grupe 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 grupe 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 grupe da razumiju svoje zadatke, uloge i doprinose.

Tabela 7.5. Nivoi kompetencije planiranja rada grupe zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Možemo reći da efikasno 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 grupe zaposlenih neophodno je i djelotvorno delegiranje. Iz izjava koje možemo čuti od rukovodilaca ili saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri izraženo posjedovanje vještine planiranja rada grupe zaposlenih.

Izjava	Odgovor znači:
„Svakog ponedjeljka imamo grupne sastanke sa šefom i zajedno dogovaramo sedmične zadatke. Mnogo mi znači podrška kolega i šefa u podjeli zadataka jer uvažavaju izazove s kojima se susrećem u poslu.“	Izjava ukazuje na pozitivne efekte participativnog principa u dogovaranju pojedinačnih radnih zadataka, čime se postiže veći stepen posvećenosti i predanosti poslu, odnosno bolja motivacija.
„Cijenim zajednički dogovor oko podjele zadataka; na taj način sam upoznat o tome što kolege rade i s kojim se problemima susreću u radu.“	Uključivanje svih članova grupe u dogovor oko podjele radnih zadataka podstiče timski rad.
„Šefa 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 ko bi mi mogao pomoći.“	Izjava ukazuje na neposjedovanje vještine planiranja rada grupe zaposlenih, odnosno negativne efekte na posvećenost poslu, motivaciju i timski rad.

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

1.10.3. Nadziranje rada i rezultata zaposlenih

Planiranje je povezano sa 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 tokom rada, pri čemu je važno povezati organizacione 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 u skladu sa opisom radnog mjesta i utvrđenim ciljevima i ocjena sposobnosti (kompetencija) o ispunjenosti radnih zadataka i ostvarenih ciljeva.

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

Tabela 7.7. Indikatori 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 strane većeg broja ljudi unutar i izvan organizacije (metoda 360 stepeni)
- 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 zasnovan na ponašanju)
- ocjenjivanje rada zaposlenika na osnovu postignutih rezultata (pristup zasnovan na rezultatima).

nizak	srednji	visok
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, efikasno povezuje radne zadatke radi postizanja individualnih radnih i razvojnih ciljeva s ciljevima organizacione cjeline, te redovno provodi postupak ocjenjivanja radne uspješnosti.

Tabela 7.8. Nivoi kompetencije nadziranja rada i rezultata zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Iz izjava saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kod rukovodilaca izražena kompetencija nadziranja rada i rezultata zaposlenih.

Izjava	Odgovor znači:
„Bila sam pozitivno iznenađena kad me je šef pred kolegama pohvalio za dobro pripremljen izvještaj, 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 da li dobro radim svoj posao, imam dojam da to nikoga ne zanima.“	Izjava predstavlja suprotnost u odnosu na prethodnu; odnosno utjecaj izostanka povratne informacije o radu na posvećenost i motiviranost.
„Šef mi je delegirao zadatak da za konferenciju prezentiram iskustva naše organizacije u uvođenju sistema upravljanja kvalitetom. Izlaganje je bilo veoma dobro prihvaćeno, drago mi je da sam dobio priliku da primijenim vještine koje sam stekao edukacijama.“	Izjava odražava dobar primjer delegiranja radnih zadataka kao rezultat kontinuiranog praćenja rada zaposlenog.

Tabela 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 obaveza i neophodan element dobrog upravljanja. Upravljanje rizicima je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika uzimajući u obzir ciljeve organa uprave.

Potrebne aktivnosti upravljanja rizicima poduzimaju se primjenom finansijskog 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 tabeli 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"> – traži i koristi drugo mišljenje o ključnim radnjama, rokovima, redosljedu, opsegu, metodologiji, očekivanim ishodima i prioritetima, sagledava potencijalne izazove i mogućnosti i prilagođava planove na osnovu ulaznih podataka – kontinuirano nadgleda primjenu utvrđenih procedura i protokola, podučava druge i proaktivno djeluje u smanjenju rizika – planira i poduzima mjere kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka i/ili učinak rizika, određuje mjere, rokove i odgovorne osobe za njihovo izvršenje – primjenjuje elemente unutrašnje kontrole u cilju stavljanja rizika pod kontrolu i nastavka obavljanja aktivnosti bez ugrožavanja ostvarenja cilja – izbjegava rizik djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti odnosno procesa koji je izložen riziku 	<ul style="list-style-type: none"> – rizik nije procijenjen na kvalitetnim analizama mogućih uzroka i posljedica rizika, faktora rizičnosti i indikatora rizika – ne prepoznaje detalje ili indikatore koji ukazuju odnosno upozoravaju da su određene situacije rizične – ne prikuplja niti razmatra informacije iz različitih izvora podataka radi procjene rizika – ignorira ili odlaže donošenje mjera za rješavanje ili ublažavanje rizika – ne predlaže dopune i izmjene operativnih pravila i procedura za jačanje kontrolnih aktivnosti

Tabela 7.10. Indikatori ponašanja, sposobnost upravljanja rizicima (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Razumije svrhu i proces upravljanja rizicima; po dobivenim instrukcijama procjenjuje rizike u okviru organizacione jedinice kojom rukovodi, i utvrđuje mjere za njihovo smanjivanje ili izbjegavanje.	Razumije svrhu i proces upravljanja rizicima i primjenjuje osnovne faze upravljanja rizicima na operativne rizike – utvrđivanje rizika, procjena, postupanje po rizicima i praćenje i izvještavanje o rizicima.	Razumije svrhu i proces upravljanja rizicima i primjenjuje osnovne faze upravljanja rizicima na strateške rizike – utvrđivanje rizika, procjena, postupanje po rizicima i praćenje i izvještavanje o rizicima.

Tabela 7.11. Nivoi 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 organizacione 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 da se bude više proaktivan, a manje reaktivan, odnosno da se ne bavi problemima koji iskrsnu, već da se fokusira na to kako ih spriječiti.
„Da se ‘ne zaborave’ neki rizici...“	Proces identifikacije rizika je neophodan u svakom procesu planiranja.
„Zanemarivanje rizika je jedan od najvećih uzroka loših odluka!“	Izjava ukazuje na to da je potrebno provoditi procjenu rizika prilikom izrade strateških planova, finansijskih planova, godišnjih planova rada u svrhu unapređenja poslovnih procesa odnosno prilikom uvođenja novih poslovnih procesa.

Tabela 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 rukovodilac, a nekada ih određuje društvena norma ili „sila zakona“. Gotovo da nema aktivnosti kojoj nije određen rok. Dakle, poštovanje rokova prije svega zavisi od pojedinaca na najvišim rukovodećim pozicijama, a osiguranje poštovanja rokova je važno kako bi se stvorilo povjerenje koje služi kao garancija uspješnih i kvalitetnih međuljudskih odnosa, bez kojih je svaki napredak pojedinca, organizacije i društva u cjelini onemogućen.

Da bi se stvorilo društvo u kojem se poštovanje rokova i tuđeg vremena smatra normom, neophodno 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 tabeli 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"> – u potpunosti se informira o tome kada posao treba da bude završen – prioritizira zadatke prema hitnosti 	<ul style="list-style-type: none"> – ne vodi računa o rokovima za izvršenje ciljeva za sebe ili članove tima – zadatke ostavlja za zadnji trenutak

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

Tabela 7.13. Indikatori ponašanja, kompetencija osiguranja poštovanja rokova (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
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 hitnosti, 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 hitnosti, planira dovoljno vremena za zadatke kako bi se mogli obaviti po visokim standardima i bez žurbe, planira vrijeme za moguća nepredviđena kašnjenja i prekoračenja.

Tabela 7.14. Nivoi kompetencije osiguranja poštovanja rokova (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Šef mi je jučer pred kraj radnog vremena dao u zadatak da priprelim izvještaj i predam mu ga danas do deset, nemam izbora nego da ostanem 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 potcijenila vrijeme koje će mi biti potrebno za dovršenje dokumenta, nisam vodila računa o vremenu koje će mi trebati da prikupim sve informacije od saradnika.“	I ova izjava ukazuje na loše upravljanje vremenom zbog loše procjene u svim fazama izvršenja zadatka.
„Zamolio sam saradnike da me ne uznemiravaju jer završavam važan izvještaj i da sam na raspolaganju samo ako je hitno.“	Izjava je primjer načina kako osigurati radne uvjete za izvršenje zadatka u roku.

Tabela 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 relevantnim metodologijama ili smjericama za primjenu u aktivnostima planiranja za organe uprave. Adekvatna primjena znanja i vještina planiranja i organiziranja podrazumijeva posjedovanje komplementarnih kompetencija, koje su razrađene u ovoj grupi 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 neophodnih resursa i vještina, kao kompetencija rukovodećih državnih službenika, ne može se razvijati odvojeno od znanja i vještina upravljanja ljudskim potencijalima, čija je jedna od osnovnih funkcija planiranje.

Sobzirom na važnost za lični razvoj zaposlenih i ispunjenje organizacionih 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 provođenje ciljeva
- proces praćenja radne uspješnosti
- model praćenja organizacione 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 kompleksna kompetencija koja uključuje znanja o raznim oblastima koja predstavljaju područja u kojima se mogu javiti, i sposobnost upravljanja rizicima.

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

1.11. Razvoj zaposlenih

„Svako ko prestane da uči i obrazuje 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 tokom rada u javnoj upravi nisu dovoljna garancija uspjeha saradnika na poslu na duži vremenski period. Uspješna javna uprava treba kvalificirane saradnike koji odgovaraju promjenjivim tehničkim i organizacionim 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 rukovodioci. Oni bi trebali da podstiču i promoviraju učenje i razvoj svakog saradnika, da doprinose razvoju zaposlenih kako bi poboljšali radne rezultate i dosegli svoj potencijal. Stav rukovodilaca za razvoj osoblja i njihovo djelovanje je odlučujući za uspješnu implementaciju naučenog u svakodnevnoj praksi. S tim u vezi od rukovodilaca se očekuje da podržavaju svoje saradnike u poboljšanju postojećih i sticanju novih znanja i vještina, te u primjeni i dijeljenju stečenih znanja u neposrednom radnom okruženju.

Ovom kompetencijom su 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
- *koučing*.

1.11.1. Utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih

U današnjem dinamičnom i prilično neizvjesnom poslovnom okruženju obrazovanje se posmatra kao jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja zaposlenih. Obuhvata sve mjere sticanja dodatnih znanja i vještina koje saradnika osposobljavaju za ispunjavanje zahtjeva sadašnjeg i budućeg radnog mjesta. Kako u teoriji tako i u praksi koriste se različiti termini u pogledu sticanja 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, potencijalnih 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 aktuelnih, 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 saradnika, s druge strane. Uspjeh ove aktivnosti, posmatrano iz perspektive pojedinačnog saradnika i iz perspektive organizacije, zavisi od sposobnosti rukovodioca da identifikira potrebe za obukom zaposlenih i da poduzima mjere kako bi te potrebe bile zadovoljene primjenom različitih metoda usavršavanja.

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

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

Činjenica je da znanje zastarijeva i da razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija utječe na način izvršavanja većine radnih zadataka. Iz tog ugla posmatrano rukovodioci u javnoj upravi trebaju pratiti promjene kako bi utvrdili potrebe za obukom svojih saradnika imajući u vidu definirane ciljeve pojedinca i organizacije.

nizak	srednji	visok
Razumije značaj utvrđivanja potreba za obukom, ali je potrebna značajna pomoć da ih definira. Većinom inertno prihvata ponuđene programe obuke i usavršavanja, koristeći ih kao motivacionu tehniku ne uzimajući u obzir specifičnosti radnog mjesta.	Primjenjuje osnovne metode za utvrđivanje potreba za obukom zaposlenika, uključen je u definiranje metoda usavršavanja i preuzima odgovornost za njihovo provođenje.	Proaktivno djeluje, inicira kontinuiranu edukaciju i usavršavanje zaposlenih, koja u određenim momentima prevazilazi trenutne potrebe za uspješno izvršavanje postojećih aktivnosti i zadataka. Motivira saradnike za sticanje i dijeljenje znanja i vještina svojim kolegama na poslu, kako bi odgovorili izazovima budućnosti.

Tabela 8.2. Nivoi kompetencije utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Sposobnosti utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih i sposobnosti poduzimanja mjera, odnosno podrška primjeni različitih metoda i načina usavršavanja jednog rukovodioca direktno su povezane sa načinom izvršavanja radnih zadataka saradnika, nivoom postizanja ciljeva i sveukupnim rezultatima organizacije. Iz izjava koje možemo čuti od rukovodećih državnih službenika ili od njihovih saradnika možemo zaključiti da li je i u kojoj mjeri kompetencija utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih izražena.

Izjava	Odgovor znači:
„Nikada nam nije bilo jasno zašto je neko od zaposlenih pohađao upravo tu obuku.“	Rukovodilac ne pristupa analitički procjeni potreba za obukom i usavršavanjem.
„Poslije svake obuke rukovodilac je od nas zahtijevao da na radnom sastanku predstavimo naučeno i predložimo mogućnosti primjene u našem poslovnom okruženju.“	Ovakvim ponašanjem rukovodilac podstiče transfer znanja i podržava kontinuirano učenje, nastojeći postići što veći „povrat na uloženo“.
„Redovno komuniciram sa svojim saradnicima, kako bih na <i>licu mjesta</i> 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 rukovodioca sa svojim saradnicima, uvida u njihov rad i potrebe, te kreiranja okvira za usavršavanje postojećih i sticanje novih vještina i sposobnosti u toku posla.
„Nisam sigurna da moj rukovodilac zna šta mi konkretno radimo u službi i sa kojim problemima/ izazovima se svakodnevno suočavamo.“	Ovaj rukovodilac ne nastoji niti je sposoban procijeniti stvarne potrebe zaposlenih za obukom.

Tabela 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 obuhvata stalno sticanje 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 saradnike da uspješno odgovore zahtjevima kompleksnijih i izazovnijih poslova u budućnosti. Pored toga, razvoj potencijala je povezan i sa razvojem karijere i ostvarivanjem individualnih ciljeva zaposlenih.

Omogućavanje stalnog razvoja je važan faktor 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 saradnika, kao i sposobnosti sastavljanja planova usavršavanja u svrhu ostvarenja njihovih punih potencijala.

Rukovodioci bi trebali da podstiču usavršavanje i razvoj svakog saradnika. Stav rukovodilaca o razvoju osoblja zasniva se na kontinuiranom praćenju performansi i potencijala saradnika, utvrđivanju njihovih sposobnosti i talenata, te procjeni realnosti njihovih individualnih ciljeva i njihovoj usklađenosti sa ciljevima i potrebama organizacije.

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

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

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

Na posvećenost i predanost poslu te lojalnost zaposlenih organizaciji značajno utječu stil vođenja, svakodnevno ponašanje rukovodilaca i njihove sposobnosti prepoznavanja talenta i podrške razvoju potencijala zaposlenih. Sigurno postoje razlike u potrebnom nivou posjedovanja navedene kompetencije kod rukovodilaca, zavisno od specifičnosti institucije u javnoj upravi.

nizak	srednji	visok
Pokušava identificirati potencijale zaposlenih, ali je često vođen vlastitim predstavama i očekivanjima na poslu. Reagira na zahtjeve saradnika u pogledu razvoja njihove karijere, te im pokušava pružiti podršku. Istovremeno traži savjet pošto nastoji izbjeći pogrešnu procjenu.	Uključen je u proces prepoznavanja potencijala i razvoja zaposlenih. Primjenjuje standardne mjere obrazovanja i razvoja saradnika i pruža podršku. Otvoreno komunicira i saraduje sa talentiranim zaposlenima pri planiranju razvoja njihove karijere.	Kontinuirano prati i podstiče razvoj potencijala svojih saradnika. Djeluje motivirajuće i inspirativno tokom predlaganja mjera i aktivnosti obrazovanja i razvoja zaposlenih, kako bi odgovorili zahtjevima kompleksnih, izazovnih poslova u budućnosti. Proaktivno djeluje u predlaganju njihovog unapređenja.

Tabela 8.5. Nivoi kompetencije prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih (Izvor: izrada autora)

Komentari saradnika, odnos prema poslu, kolegama i idejama rukovodilaca mogu poslužiti kao indikator njihovog zadovoljstva radnim mjestom, pozicijom u organizaciji i izgledima razvoja karijere, na šta utječe upravo sposobnost rukovodilaca 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 rukovodilac ne pristupa sistematski niti objektivno procjeni potencijala i predlaganju razvoja saradnika.

<p>„Važno je <i>ne talasati</i>, biti saglasan sa svim idejama i prijedlozima šefa. 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 zasnovanog na uzajamnom poštovanju.</p>
<p>„Prilikom godišnjeg razgovora o radnoj uspješnosti moj rukovodilac 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 upražnjena pozicija rukovodioca jedne službe, zbog odlaska u penziju.“</p>	<p>Rukovodilac u ovom slučaju ima izražene sposobnosti prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih. Ovakvim ponašanjem djeluje motivirajuće i doprinosi većoj posvećenosti poslu i lojalnosti organizaciji.</p>
<p>„Toliko se trudim da predstavim na višim nivoima institucije potencijale zaposlenih u mojoj službi. Situacija je takva da u skorije vrijeme nisu planirana premještanja niti unapređenja, što djeluje demotivirajuće na saradnike. Čak su neki već u neformalnom razgovoru izjavili da bi bili spremni otići ako dobiju atraktivnu ponudu. Ipak, još uvijek nisu aktivno krenuli u traženje drugog posla.“</p>	<p>Ovaj rukovodilac ne nailazi na razumijevanje, koliko god nastojao da pruži podršku svojim zaposlenicima. Na kraju, ne samo da su frustrirani i nezadovoljni saradnici nego i sam rukovodilac. U ovom slučaju, sistematski se treba definirati proces razvoja potencijala i karijere zaposlenih – jednostavnije rečeno, talent-menadžment.</p>

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

1.11.3. Koučing

Koučing se danas smatra jednom od najvažnijih vještina menadžera, a ogleda se u sposobnosti ličnog usmjeravanja zaposlenih kako bi poboljšali svoj radni učinak. Pored izraza koučing (engl. *coaching*), u praksi se koriste izrazi treniranje ili instruktaza, pod kojima se podrazumijeva pružanje pomoći zaposlenima da razviju i iskoriste vlastite vještine i sposobnosti u svrhu postizanja definiranog cilja. Riječ je o kreativnom načinu podsticanja procesa promišljanja zaposlenih, koji ih inspirira da maksimiziraju svoj lični i profesionalni razvoj. Navedene karakteristike koučinga doprinose jasnom razgraničenju u odnosu na pojam mentorstva, koji označava proces prenosa iskustva i stručnog znanja zaposlenima koji su manje stručni ili iskusni.

Jednostavno rečeno, koučing je alat pomoću kojeg menadžeri mogu paralelno, kao svi (dobri) sportski treneri, da rade i na ostvarivanju rezultata i na razvoju svojih „igrača“. Cilj koučinga se ogleda u podršci saradnicima da pronađu vlastito rješenje, a ne da im se predstave gotova. Ovakav način rada sa zaposlenima doprinosi njihovom adekvatnijem razvoju, povećanju samostalnosti i predanosti poslu, otvorenosti prema promjenama, preuzimanju odgovornosti i prihvatanju izazova, te visokim rezultatima i uspjehu organizacije. Pored toga, odnosi između saradnika i rukovodilaca zasnivaju se na međusobnom povjerenju i poštovanju, tako da koučing doprinosi izgradnji organizacione klime i kulture.

U narednoj tabeli 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"> – pruža podršku i podstiče kreativno promišljanje svojih saradnika – pomaže saradnicima da prepoznaju vlastite nedostatke, propuste i da iznađu načine njihovog smanjivanja – ohrabruje zaposlene da budu proaktivni, samoorganizirani i društveno posvećeni – uspješno pokazuje samopouzdanje, vještine vođenja i empatiju u ophođenju s ljudima – prihvata ljude sa svim manama i vrlinama, prepoznaje njihove interese i talente – propitivanjem, a ne savjetima i/ili ubjeđivanjem pomaže saradnicima da dođu do rješenja – u komunikaciji daleko više sluša nego govori (80/20%), najviše vremena govore saradnici 	<ul style="list-style-type: none"> – ponaša se snažno „predavački“, kao da drži lekcije, pridike – nameće svoj način promišljanja i rada, jer ga smatra najboljim i jedino ispravnim – nastupa arogantno i zna sve, dijeli savjete i ubjeđuje druge u vlastite stavove – ima ograničene sposobnosti slušanja, stalno prekida sagovornika i ima potrebu dati komentar, nametnuti svoje mišljenje – stil vođenja je usmjeren isključivo procesima i rezultatima, a ne ljudima i razvoju njihovih sposobnosti

Tabela 8.7. Indikatori ponašanja, kompetencija koučinga (Izvor: izrada autora)

Smatra se da u posljednje dvije decenije, tačnije od 2000. godine koučing ima ulogu bazične transformacije menadžerskog stila koji doprinosi povećanju efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Stoga je bitno identificirati stvarni nivo sposobnosti treniranja (koučinga, instruktaze) kod rukovodilaca, te se upoznati sa specifičnostima potrebnog/poželjnog nivoa sposobnosti koje su predstavljene u narednoj tabeli.

nizak	srednji	visok
Pokušava dati savjete i usmjerenja svojim saradnicima, razumije njihove probleme i očekivanja. Međutim, često daje smjernice i upute kako da se nešto uradi umjesto da podstiče kreativno promišljanje i samostalnost saradnika u načinu provođenja određene aktivnosti.	Pokazuje kooperativnost, podstiče zaposlene na promišljanje i samostalno traženje rješenja. Pažljivo sluša prijedloge saradnika, nastojeći razviti atmosferu konstruktivnog dijaloga. Predlaže i podržava usavršavanje i razvoj određenih kompetencija.	Insistira na proaktivnom promišljanju i samostalnom djelovanju saradnika. Aktivnim slušanjem i postavljanjem pitanja doprinosi samoprovjeri i daljnjem razvoju vještina i sposobnosti zaposlenih. Prepoznaje skrivene potencijale saradnika i ohrabruje njihovu primjenu i osnaživanje.

Tabela 8.8. Nivoi kompetencije koučinga (Izvor: izrada autora)

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

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 tačno pravu metodu za tebe.“	Svako ko vam pokuša nametnuti standardne metode, a da vas nije dobro upoznao, neće doprinijeti vašem ličnom razvoju.
„Ostat ću upravo takav kakav jesam.“	Zadovoljstvo sobom je dobro, ali svako ko vjeruje da je već savršen ima nerealna očekivanja od koučinga. Koučingom 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 koučinga nije prezentirati gotova rješenja. Dobar trener prati i podržava proces pronalaženja rješenja, omogućava saradniku da pronađe vlastiti put i razvije odgovarajuće strategije.

Tabela 8.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji koučinga (Izvor: izrada autora)

1.11.4. Preporuke za razvoj kompetencije razvoja zaposlenih

Rukovodioci trebaju kontinuirano poboljšavati svoje sposobnosti razvoja zaposlenih. Uspješno utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih, prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih te koučing zahtijeva opsežna specijalistička znanja, široko društveno iskustvo, kao i asertivnost savjetnika. Primjera radi, za utvrđivanje potreba za obukom i razvojem osoblja potrebno je na osnovu 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 posmatranja, intervjuiranja i davanja povratne informacije te komuniciranja (verbalnog i neverbalnog).

Očito je da sposobnost razvoja zaposlenih predstavlja kombinaciju više različitih vještina i sposobnosti, koje se ne stiču 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
- koučing.

Unapređivanjem znanja i kompetencija rukovodilaca posebno iz područja koučinga i razvoja zaposlenih moguće je izgraditi podsticajno radno okruženje za učenje, ubrzati lični i profesionalni razvoj saradnika, 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 sa vlastitim okruženjem.

Proces oblikovanja poslovne strategije, odnosno proces strateškog menadžmenta zasniva se na tzv. strateškom promišljanju koje pretpostavlja da rukovodstvo s najvišim rukovodiocem kao nosiocem 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 kompetencijom je 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 principa participativnosti odnosno uključivanja aktera koji će biti odgovorni za realizaciju akcionog 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 indikatora za svaki od strateških programa i informaciju kako će strateški programi biti provedeni.

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

U tabeli 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"> – poznaje primjenjive metodologije za izradu strategije – poznaje tehnike za razvoj i implementaciju strateških planova – upoznat je sa trendovima na međunarodnom, državnom i lokalnom nivou koji mogu utjecati na strategiju – prati i ocjenjuje društvene, fiskalne i političke trendove koji utječu na strategiju – procjenjuje predložene planove i vremenske okvire u odnosu na misiju i vrijednosti organizacije – sintetizira informacije iz brojnih izvora – pomoću analize aktera u strateškom procesu utvrđuje ko su tačno akteri u strateškom procesu za organizaciju, kako vanjski tako i unutrašnji, te na koji način se oni trebaju uključiti u proces strateškog planiranja – uspostavlja efikasnu saradnju sa svim zainteresiranim stranama u izradi strategija i strateških planova 	<ul style="list-style-type: none"> – ne uključuje adekvatne aktere za izradu strateškog plana – ne poznaje metodologiju i tehnike za izradu strateških planova – ne procjenjuje predložene planove i vremenske okvire u odnosu na misiju i vrijednosti organizacije – ne utvrđuje aktere u strateškom procesu analizom, niti način njihovog uključanja u proces strateškog planiranja – ne procjenjuje adekvatno društvene, fiskalne i političke trendove koji mogu utjecati na strategiju

Tabela 9.1. Indikatori ponašanja, kompetencija strateškog planiranja (Izvor: izrada autora)

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

nizak	srednji	visok
Učestvuje u radu tima za izradu strateškog plana u organizaciji po nalogu, doprinosi informacijama iz svoje nadležnosti u izradi strategije i strateškog plana.	Učestvuje 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 sa ostvarivanjem misije i strateških ciljeva.	Preuzima inicijativu za osmišljavanje procesa za izradu strateškog plana u organizaciji, sastavlja tim za planiranje uključivanjem aktera koji će biti odgovorni za realizaciju akcionog plana, primjenjuje sve korake u provođenju metodologije i tehnika za izradu strategije i strateškog plana.

Tabela 9.2. Nivoi kompetencije strateškog planiranja (Izvor: izrada autora)

Izjave u tabeli u nastavku ukazuju da li je 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 posmatra kao zahtjev nametnut od strane ministarstava za planiranje ili međunarodnih organizacija, pri čemu se organi uprave bave strateškim planiranjem uglavnom da bi ispunili zahtjeve, a tek sekundarno jer to žele radi samopoboljšanja.
„Bojim se da će i ova strategija završiti u nečijoj ladici.“	Izjava ukazuje na nepoštovanje principa participativnosti u razvoju strategije koji podrazumijeva uključivanje aktera odgovornih za realizaciju akcionog plana, i izostanak praćenja realizacije planova prema utvrđenim mjerama (indikatorima) i odgovornostima za njihovo izvršenje.
„Nisam znao da u organizaciji imamo strategiju upravljanja ljudskim resursima.“	I ova izjava ukazuje na neuključivanje aktera u izradu strateškog plana, i nedostatak komunikacije unutar organizacije.

Tabela 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 provođenja, u odnosu na dogovorene izlazne (direktne) rezultate i raspored realizacije aktivnosti, i upotrebe planiranih resursa koji su potrebni za provođenje. Kontinuirana procjena učinka (rezultata) presudan je dio tekućeg ciklusa upravljanja učinkom. Praćenje omogućava uzlazno prosljeđivanje informacija u hijerarhiji upravljanja i doprinosi prihvatanju odgovornosti i transparentnosti. Sistemi za praćenje mogu biti jednostavni ili kompleksni u zavisnosti od kapaciteta organizacije. Naprimjer, praćenje se može obavljati putem relativno jednostavnih izvještaja, u kojima se koriste vrlo jednostavni podaci i statistička analiza, ili može ići kroz rafiniraniju analizu podataka iz informacionih sistema upravljanja, ukoliko takvi postoje.

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

- utvrđivanje stepena ostvarenja ciljeva strateškog plana,
- analizu adekvatnosti strategija koje su odabrane za ostvarenje ciljeva strateškog plana,
- stvaranje osnova za izradu narednog strateškog plana i godišnjeg plana rada.

Preporučljivo je da se sistem praćenja i vrednovanja ovih aspekata strateškog plana zasniva na međunarodno prihvaćenim standardima. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) definira pet ključnih kriterija: relevantnost, efikasnost, efektivnost, uspjeh, održivost.

U tabeli 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"> – osigurava da su ciljevi, svrha i kriteriji uspjeha programa jasno definirani – redovno prati i vrednuje napredak i uspjeh u odnosu na utvrđene indikatore – prati napredak u odnosu na učesnike odgovorne za realizaciju prema akcionim planovima – procjenjuje i rješava nedostatke i izazove – osigurava poštovanje rokova i informira zainteresirane strane o statusu plana ili programa 	<ul style="list-style-type: none"> – ne želi ili ne zna razviti ili pratiti indikatore monitoringa planova – ne prati napredak u provođenju primjenom utvrđenih indikatora monitoringa uspjeha – ne prati napredak u odnosu na učesnike odgovorne za realizaciju prema akcionim planovima – napredak prati formalno, ne rješava nedostatke i izazove – propušta da informira zainteresirane strane o statusu plana ili programa

Tabela 9.4. Indikatori 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 posmatrati 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 prioritarna.

nizak	srednji	visok
Vrši monitoring realizacije strateških planova za koje je odgovoran.	Osigurava sistematično i kontinuirano praćenje/ monitoring strateških planova za utvrđivanje stepena ostvarenja ciljeva strateškog plana.	Osigurava sistematično i kontinuirano praćenje/ monitoring strateških planova za utvrđivanje stepena ostvarenja ciljeva strateškog plana. Koristi rezultate monitoringa te analizu adekvatnosti strategija i stvaranje osnova za izradu narednog strateškog plana i godišnjeg plana rada.

Tabela 9.5. Nivoi kompetencije monitoringa realizacije strateških planova (Izvor: izrada autora)

Izjave prikazane u narednoj tabeli ukazuju da li rukovodioci posjeduju vještine monitoringa strateških planova.

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

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

Tabela 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 neophodnih 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 organizacionog 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 finansijski resursi raspoređuju u određenom vremenskom periodu 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 resursa se može napraviti kako bi se utvrdili kvantitet i kvalitet resursa koji su na raspolaganju organizaciji (ama) koje će učestvovati u provođenju nove strategije. Ključne oblasti koje je potrebno procijeniti uključuju:

- raspoloživost i izvore finansiranja
- vještine: organizacione, liderske, tehnička stručnost
- raspoloživost fizičkih resursa, npr. zgrade, uredi, itd.
- IT kapacitete
- kadrovske kapacitete.

U tabeli 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"> – ispituje raspoložive resurse kako bi se utvrdio kvantitet i kvalitet resursa koji su na raspolaganju organizaciji – adekvatno alokira raspoložive resurse prema prioritetima utvrđenim strateškim planovima 	<ul style="list-style-type: none"> – ne uspijeva identificirati resurse neophodne u realizaciji strateških planova – ne uspijeva mobilizirati potrebne resurse u realizaciji strateških planova – ne prati potrošnju resursa, ne identificira neusklađenosti

<ul style="list-style-type: none"> – na osnovu monitoringa realizacije strateških planova prilagođava prioritete i adekvatno realocira resurse – osigurava da su dostupni adekvatni resursi za podršku strateškim ciljevima – prati potrošnju resursa i rano identifikira neusklađenosti planiranih resursa i napretka u realizaciji strateških planova 	<ul style="list-style-type: none"> – zanemaruje male probleme dok ne postanu značajni, ugrožavajući rokove i efikasno korištenje resursa – ima poteškoća u identificiranju i usklađivanju resursa radi postizanja željenih rezultata
--	--

Tabela 9.7. Indikatori 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 sa komplementarnim kompetencijama, među kojima je svakako efikasno donošenje odluka.

nizak	srednji	visok
S poteškoćama identifikira potrebne ljudske, materijalne i finansijske resurse za realizaciju strateških planova, što može rezultirati neefikasnim trošenjem budžetskih sredstava odnosno neispunjenjem ciljeva zbog neadekvatno alociranih resursa.	Identifikira potrebne ljudske, materijalne i finansijske resurse za realizaciju strateških planova, adekvatno alocira raspoložive resurse i prati njihovu potrošnju.	Identifikira potrebne ljudske, materijalne i finansijske resurse za realizaciju strateških planova, adekvatno alocira raspoložive resurse, prati njihovu potrošnju, pravovremeno identifikira neusklađenosti planiranih resursa i napretka u realizaciji i poduzima potrebne realokacije resursa.

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

Izjave prikazane u narednoj tabeli ukazuju da li rukovodioci posjeduju 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 osnovu kontinuiranog monitoringa realizacije strateških planova prilagođavaju prioritete i adekvatno realociraju resursi. Adekvatna preraspodjela resursa umnogome zavisi od ukupne vidljivosti resursa.

<p>„Ljudski i materijalni resursi kojima raspoložemo su ograničeni i to se stanje neće moći brzo promijeniti. Zbog toga je neophodno da se strateški potezi izvode tako da ne ugroze tu kvalitetnu osnovu i da se uložnim sredstvima i naporima postignu najbolji mogući rezultati. Strategija se zbog toga zasniva na sljedećim principima: donošenju odluka na osnovu analize podataka; efikasnosti sistema i poboljšanom finansiranju; postupnom i logičnom slijedu uvođenja promjena; sistemskom praćenju i vrednovanju rezultata provedenih mjera.“</p>	<p>Izjava koja je sadržana u strategiji primjer je uvažavanja ograničenja raspoloživih resursa i određivanja adekvatnog strateškog pravca.</p>
<p>„Nema svrhe uključivati ambiciozne strateške ciljeve i programe za koje ne postoji nada da će dobiti dovoljno finansijskih sredstava, bilo iz raspodjele domaćeg budžeta ili donatorske pomoći.“</p>	<p>Proces strateškog planiranja je potrebno pažljivo uskladiti sa procesom izrade budžeta. Kako bi se osiguralo da strateški ciljevi ispunjavaju kriterije „provedivosti“ i „realističnosti“, ključni segment je to da li postoji dovoljno finansijskih sredstava za njihovo provođenje.</p>

Tabela 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 aktera koji će biti odgovorni za realizaciju akcionog plana. Strukturirani strateški plan je ključan za uspjeh procesa planiranja, a utvrđivanje odgovornosti na svakom nivou 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 da se osigura realiziranje principa 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 podršku u koordiniranju i vođenju i ujedno pomognu stimuliranju preostalog osoblja u organizaciji da se obaveže da će dati svoj doprinos i podršku procesu strateškog planiranja. U provođenju 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 da osigura i koordinaciju sa drugim osobljem, jedinicama ili institucijama, u skladu sa potrebama, kao i za izvještavanje o napretku provođenja.

U tabeli 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"> – predlaže način upravljanja procesom izrade strategije koji će definirati različite uloge i odgovornosti onih koji su uključeni u proces strateškog planiranja – pruža podršku u koordiniranju i vođenju procesa izrade strategije – pomaže stimuliranju preostalog osoblja u organizaciji da se obaveže da će dati svoj doprinos i podršku procesu strateškog planiranja i izvršenju aktivnosti – osigurava koordinaciju sa drugim osobljem, jedinicama ili institucijama, u skladu sa potrebama – osigurava koordinaciju za izvještavanje o napretku provođenja – izvršava obaveze preuzete strateškim planovima 	<ul style="list-style-type: none"> – ne uključuje se u proces koordiniranja i vođenja procesa izrade strategije – ne osigurava koordinaciju sa drugim osobljem, jedinicama ili institucijama – ne preuzima odgovornost za koordinaciju izvještavanja o napretku provođenja – ne izvršava obaveze preuzete strateškim planovima – ne preuzima odgovornost za neizvršavanje preuzetih obaveza zaposlenih kojima rukovodi

Tabela 9.10. Indikatori 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. Na engleskom jeziku 'RACI' je akronim pomoću kojeg je moguće ustanoviti ko su osobe koje su zadužene ('Responsible') te odgovorne ('Accountable'), kao i koje osobe je potrebno konsultirati ('need to be Consulted') ili informirati ('need to be Informed') u vezi sa određenom aktivnošću.

nizak	srednji	visok
Potrebna je podrška i podsjećanje na ulogu i odgovornost u vođenju procesa izrade strategije. Po nalogu prati i izvještava o napretku, preuzima obaveze u izvršavanju mjera utvrđenih strateškim planom za sebe i podređene.	Osigurava koordinaciju za izvještavanje o napretku provođenja, preuzima obaveze u izvršavanju mjera utvrđenih strateškim planom za sebe i podređene.	Pružna podršku u koordiniranju i vođenju procesa izrade strategije, stimulira osoblje kojim rukovodi u davanju doprinosa procesu strateškog planiranja. Osigurava koordinaciju sa drugim osobljem, jedinicama ili institucijama, u skladu sa potrebama. Osigurava koordinaciju za izvještavanje o napretku provođenja, preuzima obaveze u izvršavanju mjera utvrđenih strateškim planom za sebe i podređene.

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

Izjave prikazane u narednoj tabeli ukazuju da li rukovodioci posjeduju kompetenciju preuzimanja odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva.

Izjava	Odgovor znači:
„Operativni plan se odnosi na cijelu organizaciju, zašto o njemu nismo svi interno obaviješteni?“	Izjava ukazuje na važnost spuštanja i interne komunikacije niz piramidu planiranja; organizacione jedinice (sektori, timovi, pojedinci).
„Koje bismo prilagodbe mogli pokušati da vam pomognu da postignete svoje ciljeve?“	Izjava upućuje na podršku zaposlenima da preuzmu vlasništvo 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 saradnicima.“	Izjava ukazuje na potrebu otvorene diskusije o realizaciji operativnih planova, razmišljanju rukovodioca o ulozi u neuspjesima saradnika koji mogu proizaći iz neredovnog praćenja ili neuključivanja u rano otkrivanje problema.

Tabela 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 rukovodeće pozicije moraju proći temeljan proces procjene i selekcije. Kako bi proces procjene rezultirao odabirom kandidata koji najbolje odgovaraju zahtjevima radnog mjesta, potrebno je odrediti potrebno radno iskustvo, znanja, vještine i neophodne 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 podršku u njihovom razvoju, bilo da se radi o mentorstvu, koučingu ili adekvatnoj 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 grupi i ispunjava određene uloge koje je potrebno definirati.

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

Ponašanje ukoliko posjeduje kompetenciju	Ponašanje ukoliko ne posjeduje kompetenciju
– utvrđuje zahtjeve za profesionalnim profilima članova upravljačkog tima zasnovane na stručnosti, relevantnom iskustvu i kompetencijama	– ne gradi upravljački tim na osnovu stručnosti, relevantnog iskustva i kompetencija – ne prenosi očekivanja i odgovornosti članovima upravljačkog tima

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

Tabela 9.13. Indikatori 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 neophodne za uspjeh upravljačkog tima. PAEI je akronim za:

(P) *Producer* – „proizvođači“ su brzi i vrijedni saradnici, 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 kako se rezultati postižu, da li svi članovi tima slijede procese i sisteme koji podupiru organizacionu funkciju.

(E) *Entrepreneur* – „poduzetnici“ su vizionari, ključni za razvoj organizacione strategije, imaju veću viziju novih prilika i prijetnji organizaciji i stoga 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 da svi članovi tima budu usmjereni u 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 podršku 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 podršku njihovom razvoju i preuzima ulogu mentora.

Tabela 9.14. Nivoi kompetencije izgradnje djelotvornog upravljačkog tima (Izvor: izrada autora)

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

Izjava	Odgovor znači:
„Nisam siguran da li radim sve kako bi trebalo, ne znam što se od mene očekuje.“	Za uspjeh upravljačkog tima neophodno je da svaki njegov član bude upoznat sa očekivanjima, odgovornostima i jasnim pojedinačnim ciljevima.
„Uviđam da mi nedostaju neke rukovodeće kompetencije, ali ne znam kako da ih razvijem.“	Za razvoj članova upravljačkog tima od velike je važnosti formuliranje pojedinačnih planova ličnog 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 rukovodioca neophodan je razvoj adekvatnih rukovodećih kompetencija.

Tabela 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 kompleksna kompetencija i nije bez razloga razrađena kroz ukupno pet potkompetencija koje su, svaka za sebe, povezane sa 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
- podsticanje timskog rada i sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (unutar i izvan organa državne službe)
- komunikacijske vještine, naročito taktičnost, jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija, i aktivno slušanje
- efikasno upravljanje vremenom i resursima, efikasno 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 Evropske unije „*Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi*“ (2014–2016) koji je identificirao kompetencije relevantne 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 nivoa 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 čitaocima koji učestvuju u procesima upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi ukazati na praktične koristi primjene kompetencija, pružiti korisne smjernice i podsticaj 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 (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 (pristup 24.11.2021.godine)
8. 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 (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 (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 šefa organizacione jedinice	11
Slika 3. Nivoi kompetencija i težina zadatka	14
Slika 4. Nivoi kompetencija i indikatori ponašanja	15
Slika 5. Profil zahtjeva kao ključni instrument za aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima	17

Lista tabela

Tabela 1.1. Indikatori ponašanja, kompetencija kontinuiranog sticanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla	19
Tabela 1.2. Nivoi kompetencije kontinuiranog sticanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla	20
Tabela 1.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji kontinuiranog sticanja znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla	20
Tabela 1.4. Indikatori ponašanja, kompetencija posvećenosti ličnom i profesionalnom razvoju	21
Tabela 1.5. Nivoi kompetencije posvećenosti ličnom i profesionalnom razvoju	22
Tabela 1.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji posvećenosti ličnom i profesionalnom razvoju	22
Tabela 1.7. Indikatori ponašanja, kompetencija dijeljenja stečenih znanja	23
Tabela 1.8. Nivoi kompetencije dijeljenja stečenih znanja	23
Tabela 1.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji dijeljenja stečenih znanja	24
Tabela 1.10. Indikatori ponašanja, kompetencija integriteta	25
Tabela 1.11. Nivoi kompetencije integriteta	25
Tabela 1.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji integriteta	26
Tabela 2.1. Indikatori ponašanja, kompetencija poduzimanja inicijative	29
Tabela 2.2. Nivoi kompetencije poduzimanja inicijative	29
Tabela 2.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji poduzimanja inicijative	30
Tabela 2.4. Indikatori ponašanja, kompetencija inovativnost	31
Tabela 2.5. Nivoi kompetencije inovativnosti	31
Tabela 2.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji inovativnosti	32
Tabela 2.7. Indikatori ponašanja, kompetencija kreativnost	33
Tabela 2.8. Nivoi kompetencije kreativnosti	33
Tabela 2.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji kreativnosti	34
Tabela 2.10. Indikatori ponašanja, sposobnost rješavanja problema	35
Tabela 2.11. Nivoi sposobnosti rješavanja problema	35

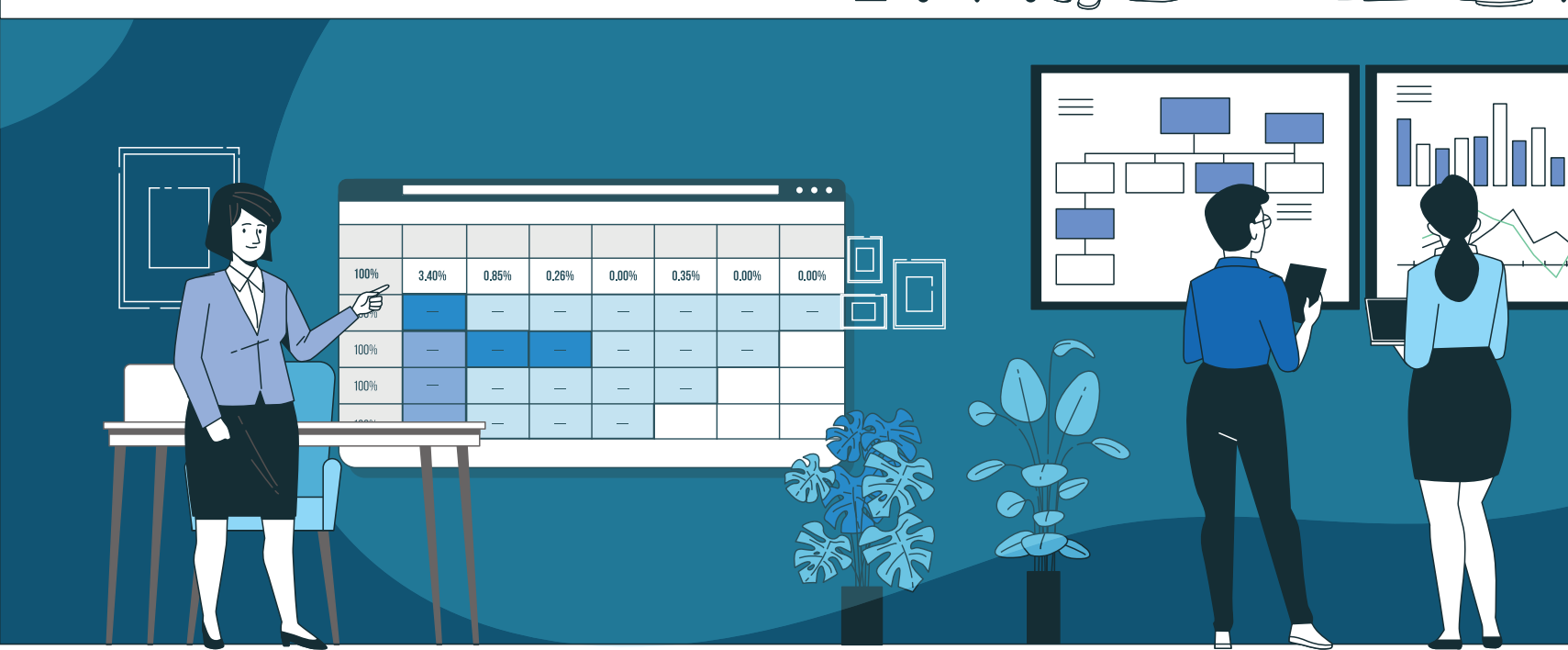
Tabela 2.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti rješavanja problema	36
Tabela 2.13. Indikatori ponašanja, sposobnost rješavanja teških i složenih izazova	37
Tabela 2.14. Nivoi sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova	37
Tabela 2.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti rješavanja teških i složenih izazova	38
Tabela 2.16. Indikatori ponašanja, kompetencija pomaganja drugima u prihvatanju promjena	39
Tabela 2.17. Nivoi kompetencije pomaganja drugima u prihvatanju promjena	39
Tabela 2.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji pomaganja drugima u prihvatanju promjena	40
Tabela 3.1. Indikatori ponašanja, kompetencija izgradnje konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama	43
Tabela 3.2. Nivoi kompetencije izgradnje konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama	43
Tabela 3.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji izgradnje konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama	44
Tabela 3.4. Indikatori ponašanja, kompetencija podsticanja timskog rada	45
Tabela 3.5. Nivoi kompetencije podsticanja timskog rada	45
Tabela 3.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji podsticanja timskog rada	46
Tabela 3.7. Indikatori ponašanja, kompetencija pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija	47
Tabela 3.8. Nivoi kompetencije pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija	47
Tabela 3.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji pomaganja drugima u rješavanju konfliktnih situacija	48
Tabela 3.10. Indikatori ponašanja, kompetencija uvažavanja drugačijih stanovišta i prihvatanja različitosti	49
Tabela 3.11. Nivoi kompetencije uvažavanja drugačijih stanovišta i prihvatanja različitosti	49
Tabela 3.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji uvažavanja drugačijih stanovišta i prihvatanja različitosti	50
Tabela 3.13. Indikatori ponašanja, sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica	51
Tabela 3.14. Nivoi sposobnosti timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica	51
Tabela 3.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica	52
Tabela 4.1. Indikatori ponašanja, kompetencija taktičnosti	55

Tabela 4.2. Nivoi kompetencije taktičnosti	55
Tabela 4.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji taktičnosti	56
Tabela 4.4. Indikatori ponašanja, kompetencija jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija	57
Tabela 4.5. Nivoi kompetencije jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija	57
Tabela 4.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji jasnog prenošenja ideja, činjenica i instrukcija	57
Tabela 4.7. Indikatori ponašanja, kompetencija aktivnog slušanja	58
Tabela 4.8. Nivoi kompetencije aktivnog slušanja	58
Tabela 4.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji aktivnog slušanja	59
Tabela 4.10. Indikatori ponašanja, kompetencija podsticanja drugih na davanje povratnih informacija	60
Tabela 4.11. Nivoi kompetencije podsticanja drugih na davanje povratnih informacija	60
Tabela 4.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji podsticanja drugih na davanje povratnih informacija	61
Tabela 4.13. Indikatori ponašanja, kompetencija prilagođavanja stila komunikacije okruženju	62
Tabela 4.14. Nivoi kompetencije prilagođavanja stila komunikacije okruženju	62
Tabela 4.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji prilagođavanja stila komunikacije okruženju	63
Tabela 4.16. Indikatori ponašanja, kompetencija djelotvornog učestvovanja na sastancima	63
Tabela 4.17. Nivoi kompetencije djelotvornog učestvovanja na sastancima	64
Tabela 4.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog učestvovanja na sastancima	64
Tabela 5.1. Indikatori ponašanja, kompetencija fokusiranja na rezultate i očekivane ishode	67
Tabela 5.2. Nivoi kompetencije fokusiranja na rezultate i očekivane ishode	67
Tabela 5.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji fokusiranja na rezultate i očekivane ishode	67
Tabela 5.4. Indikatori ponašanja, kompetencija osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama	68
Tabela 5.5. Nivoi kompetencije osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama	69
Tabela 5.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji osiguranja zadovoljstva građana pruženim uslugama	69
Tabela 5.7. Indikatori ponašanja, kompetencija obraćanja pažnje na detalje	70
Tabela 5.8. Nivoi kompetencije obraćanja pažnje na detalje	70

Tabela 5.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji obraćanja pažnje na detalje	71
Tabela 5.10. Indikatori ponašanja, kompetencija efikasnog upravljanja vremenom i resursima	71
Tabela 5.11. Nivoi kompetencije efikasnog upravljanja vremenom i resursima	72
Tabela 5.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o efikasnom upravljanju vremenom i resursima	72
Tabela 5.13. Indikatori ponašanja, kompetencija djelotvornog donošenja odluka	73
Tabela 5.14. Nivoi kompetencije djelotvornog donošenja odluka	73
Tabela 5.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o djelotvornom donošenju odluka	74
Tabela 5.16. Indikatori ponašanja, kompetencija analitičkog razmišljanja	75
Tabela 5.17. Nivoi kompetencije analitičkog razmišljanja	75
Tabela 5.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji analitičkog razmišljanja	76
Tabela 5.19. Indikatori ponašanja, kompetencija zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama	76
Tabela 5.20. Nivoi kompetencije zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama	77
Tabela 5.21. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama	77
Tabela 6.1. Indikatori ponašanja, sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	80
Tabela 6.2. Nivoi kompetencije konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	80
Tabela 6.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti konkretizacije strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	81
Tabela 6.4. Indikatori ponašanja, kompetencija stvaranja pozitivnog radnog okruženja	82
Tabela 6.5. Nivoi kompetencije stvaranja pozitivnog radnog okruženja	83
Tabela 6.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji stvaranja pozitivnog radnog okruženja	83
Tabela 6.7. Indikatori ponašanja, vještine postavljanja ciljeva	84
Tabela 6.8. Nivoi kompetencije vještine postavljanja ciljeva	85
Tabela 6.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o vještinama postavljanja ciljeva	85
Tabela 6.10. Indikatori ponašanja, kompetencija djelotvornog delegiranja	86
Tabela 6.11. Nivoi kompetencije djelotvornog delegiranja	87
Tabela 6.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog delegiranja	87
Tabela 6.13. Indikatori ponašanja, kompetencija motivacije zaposlenih	88
Tabela 6.14. Nivoi kompetencije motivacije zaposlenih	89

Tabela 6.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji motivacije zaposlenih	89
Tabela 6.16. Indikatori ponašanja, kompetencija vođenja ličnim primjerom	90
Tabela 6.17. Nivoi kompetencije vođenja ličnim primjerom	91
Tabela 6.18. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji vođenja ličnim primjerom	91
Tabela 7.1. Indikatori ponašanja, kompetencija djelotvornog planiranja	94
Tabela 7.2. Nivoi kompetencije djelotvornog planiranja	94
Tabela 7.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji djelotvornog planiranja	95
Tabela 7.4. Indikatori ponašanja, kompetencija planiranja rada grupe zaposlenih	95
Tabela 7.5. Nivoi kompetencije planiranja rada grupe zaposlenih	96
Tabela 7.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji planiranja rada grupe zaposlenih	96
Tabela 7.7. Indikatori ponašanja, kompetencija nadziranja rada i rezultata zaposlenih	97
Tabela 7.8. Nivoi kompetencije nadziranja rada i rezultata zaposlenih	98
Tabela 7.9. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji nadziranja rada i rezultata zaposlenih	98
Tabela 7.10. Indikatori ponašanja, sposobnost upravljanja rizicima	99
Tabela 7.11. Nivoi sposobnosti upravljanja rizicima	99
Tabela 7.12. Izjave iz prakse i njihova značenja, o sposobnosti upravljanja rizicima	100
Tabela 7.13. Indikatori ponašanja, kompetencija osiguranja poštovanja rokova	101
Tabela 7.14. Nivoi kompetencije osiguranja poštovanja rokova	101
Tabela 7.15. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji osiguranja poštovanja rokova	101
Tabela 8.1. Indikatori ponašanja, kompetencija utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih	104
Tabela 8.2. Nivoi kompetencije utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih	104
Tabela 8.3. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji utvrđivanja potreba za obukom zaposlenih	105
Tabela 8.4. Indikatori ponašanja, kompetencija prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih	106
Tabela 8.5. Nivoi kompetencije prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih	106
Tabela 8.6. Izjave iz prakse i njihova značenja, o kompetenciji prepoznavanja i razvoja potencijala zaposlenih	107
Tabela 8.7. Indikatori ponašanja, kompetencija koučinga	108
Tabela 8.8. Nivoi kompetencije koučinga	108

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