



Finansira
Evropska unija



Зијада Рахимић
Влада Перла

ВОДИЧ

за примјену компетенција у управљању
људским ресурсима у државној служби
Босне и Херцеговине

NIRAS

Зијада **Рахимић**
Власта **Перла**

Водич

за примјену компетенција у управљању
људским ресурсима у државној служби
Босне и Херцеговине

Издавач:

ЛУНА д.о.о. Сарајево

Аутори:

проф. др. сц. Зијада Рахимић, мр. сц. Власта Перла

Уредница:

мр. Дубравка Прелец

Рецензенти:

др. Александра Рабреновић и мр. сц. Дамир Ахметовић

ДТП:

Златан Караџа

Тираж:

30 примјерака

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

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

РАХИМИЋ, Zijada

Vodič za primjenu kompetencija u upravljanju ljudskim resursima u državnoj službi
Bosne i Hercegovine / Zijada Rahimić, Vlasta Perla. - Sarajevo : Luna, 2022. - 134 str. :
tabele ; 28 cm

Ćir. - Tekst na srp. jeziku. - Bibliografija: str. 122-126.

ISBN 978-9926-8631-6-6

1. Perla, Vlasta

COBISS.BH-ID 47317254

Ова публикација је припремљена у оквиру пројекта "Јачање управљања људским ресурсима у Босни и Херцеговини", који финансира Европска унија, а имплементира NIRAS SR. Садржај ове публикације искључива је одговорност NIRAS SR и не одражава нужно ставове Европске уније.

(C) 2021 European Commission

ПРЕДГОВОР

Развој модерног управљања људским потенцијалима у државној служби, као дио реформе јавне управе, дуготрајан је и комплексан процес. Прихватање флексибилног и проактивног приступа управљању људским потенцијалима од највеће је важности за институције јавне управе како би ефикасно извршавале своје стратешке циљеве. У том процесу све структуре које су одговорне за управљање људским потенцијалима позване су да дају приоритет активностима које су од стратешке важности за организације у циљу повећања индивидуалног и организационог учинка.

Једна од препознатих стратешки важних активности је увођење **оквира компетенција** у државну службу. Он представља значајан аспект модернизације управљања људским потенцијалима усмјереног према **вишем нивоу професионализације** с циљем **повећања ефикасности у пружању услуга** грађанима. Стога компетенције треба да се користе као централни елемент управљања људима у органима управе.

Ради даљег унапређења примјене оквира компетенција у пракси пројектни тим је припремио овај **Водич за примјену компетенција у управљању људским потенцијалима у државној служби Босне и Херцеговине**, у оквиру пројекта техничке помоћи Европске уније „Јачање управљања људским ресурсима у Босни и Херцеговини“, који је спроведен у периоду од 29. јануара 2020. до 31. јануара 2022. године. Водич је осмишљен с намјером да пружи значајан допринос у практичној примјени оквира компетенција у сегментима управљања људским потенцијалима – анализи послова, планирању људских ресурса, селекцији и запошљавању, управљању учинком, едукацији и каријерном развоју. Вјерујемо да ће Водич допринијети систематском **развоју и прилагођавању оквира компетенција** у државној служби. Примјена компетенционог оквира динамичан је процес, а његов развој је континуирани подухват који одражава прилагођавање у складу с препознатим циљевима и потребама државне службе.

Циљ Водича је пружити **смјернице и подршку** у примјени оквира компетенција свима који учествују у процесима управљања људским потенцијалима у државној служби – руководиоцима органа управе, руководиоцима и службеницима јединица за људске потенцијале у органима управе, непосредним руководиоцима и државним службеницима те централним институцијама за управљање људским потенцијалима. Убијеђени смо да ће садржај Водича бити занимљив и користан заинтересованим читаоцима те да ће практичарима на свим управним нивоима у Босни и Херцеговини бити подстицај за континуирану примјену и будући допринос развоју оквира компетенција.

Дубравка Прелец

Водитељка пројектног тима

ЗАХВАЛА

Изражавамо захвалност учесницима фокус-групе „Представљање Водича за примјену компетенција у управљању људским потенцијалима у државној служби Босне и Херцеговине“, одржане 14. октобра 2021. године, који су нам својим активним учешћем потврдили користи и практичну вриједност израде Водича и охрабрили нас у његовој реализацији. Убијеђени смо да ће остати предани промовисању примјене компетенција у циљу модернизације управљања људским потенцијалима у државној служби.

Адмир Алиспахић, Агенција за државну службу Федерације БиХ

Андреа Кадрибашић, Агенција за државну службу БиХ

Азра Кост, Агенција за државну службу БиХ

Биљана Ивановић, Дирекција за европске интеграције БиХ

Боро Шарчевић, Агенција за државну службу БиХ

Емина Дервишевић-Звиздић, Канцеларија координатора за реформу јавне управе у БиХ

Ферид Куловац, Агенција за државну службу Федерације БиХ

Јадранка Мандарић, Агенција за државну службу БиХ

Лидија Бубаш, Агенција за државну службу Федерације БиХ

Кенан Авдагић, Канцеларија координатора за реформу јавне управе у БиХ

Муамер Хрват, Агенција за државну службу БиХ

Небојша Мичић, Агенција за државну службу БиХ

Салина Карасалиховић, Агенција за државну службу Федерације БиХ

Сања Главурда, Агенција за полицијску подршку БиХ

Сања Јелић-Ширић, Агенција за државну службу БиХ

Сања Нуркић, Агенција за државну службу БиХ

Сенада Суљагић, Високи судски и тужилачки савјет БиХ

Суада Алиша, Агенција за државну службу Федерације БиХ

Станиславка Илић, Агенција за државну службу БиХ

Садржај

Увод	8
1.1. Циљеви и структура Водича	8
1.2. Сврха и значај оквира компетенција у управљању људским потенцијалима	10
1.2.1. „Архитектура компетенција“	10
1.2.2. Профил извршиоца посла (идентификација захтјева посла)	11
1.2.3. Методе за идентификацију захтјева посла и облика понашања	12
1.2.4. Профил компетенција	14
1.2.5. Нивои компетенција и индикатори понашања	15
1.3. Примјена оквира компетенција	17
1.4. Професионални развој и интегритет	18
1.4.1. Континуирано стицање знања и вјештина потребних за обављање посла	18
1.4.2. Посвећеност личном и професионалном развоју	21
1.4.3. Дијељење стечених знања	22
1.4.4. Интегритет	24
1.4.5. Препоруке за развој компетенције професионалног развоја и интегритета	26
1.5. Иницијатива, промјене, рјешавање проблема	28
1.5.1. Предузимање иницијативе	28
1.5.2. Иновативност	30
1.5.3. Креативност	32
1.5.4. Способност рјешавања проблема	34
1.5.5. Способност рјешавања тешких и сложених изазова	36
1.5.6. Помагање другима у прихватању промјена	38
1.5.7. Препоруке за развој компетенције иницијатива, промјене, рјешавање проблема	40
1.6. Тимски рад	42
1.6.1. Изградња конструктивних радних односа са колегама	42
1.6.2. Подстицање тимског рада	44
1.6.3. Помагање другима у рјешавању конфликтних ситуација	46

1.6.4.	Уважавање другачијих гледишта и прихватање различитости	48
1.6.5.	Способност тимског рада с групама запослених из других организационих јединица (унутар и изван органа државне службе)	50
1.6.6.	Препоруке за развој компетенције тимског рада	53
1.7.	Комуникација	54
1.7.1.	Тактичност	54
1.7.2.	Јасно преношење идеја, чињеница и инструкција	56
1.7.3.	Активно слушање	58
1.7.4.	Подстицање других на давање повратних информација	59
1.7.5.	Прилагођавање стила комуникације окружењу	61
1.7.6.	Дјелотворно учествовање на састанцима	63
1.7.7.	Препоруке за развој компетенције комуникација	65
1.8.	Лична дјелотворност и усмјереност ка резултату	66
1.8.1.	Фокусирање на резултате и очекиване исходе	66
1.8.2.	Обезбјеђивање задовољства грађана пруженим услугама	68
1.8.3.	Обраћање пажње на детаље	69
1.8.4.	Ефикасно управљање временом и ресурсима	71
1.8.5.	Ефикасно доношење одлука	72
1.8.6.	Аналитичко размишљање	74
1.8.7.	Задржавање прибраности у стресним ситуацијама	76
1.8.8.	Препоруке за развој компетенције личне дјелотворности и усмјерености ка резултату	77
1.9.	Лидерске вјештине	79
1.9.1.	Способност конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке	79
1.9.2.	Стварање позитивног радног окружења	81
1.9.3.	Вјештине постављања циљева	84
1.9.4.	Дјелотворно делегирање	86
1.9.5.	Мотивација запослених	88
1.9.6.	Вођење личним примјером	90
1.9.7.	Препоруке за развој компетенције лидерске вјештине	92
1.10.	Планирање и организовање	93
1.10.1.	Дјелотворно планирање	93
1.10.2.	Планирање рада групе запослених	95
1.10.3.	Контролисање рада и резултата запослених	97
1.10.4.	Способност управљања ризицима	98
1.10.5.	Обезбјеђивање поштовања рокова	100
1.10.6.	Препоруке за развој компетенције планирања и организовања	102
1.11.	Развој запослених	103
1.11.1.	Утврђивање потреба за обуком запослених	103

1.11.2.	Препознавање и развој потенцијала запослених	105
1.11.3.	Коучинг	107
1.11.4.	Препоруке за развој компетенције развоја запослених	109

1.12.	Стратешко усмјеравање	110
--------------	------------------------------	------------

1.12.1.	Стратешко планирање	110
1.12.2.	Мониторинг реализације стратешких планова	112
1.12.3.	Управљање ресурсима потребним за постизање стратешких планова	114
1.12.4.	Преузимање одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева	116
1.12.5.	Изградња дјелотворног управљачког тима	118
1.12.6.	Препоруке за развој компетенције стратешког усмјеравања	120

Закључак	121
-----------------	------------

Литература	122
-------------------	------------

Списак слика	127
---------------------	------------

Списак табела	128
----------------------	------------

Увод

Компетенције запослених у данашњем динамичном и неизвјесном пословном окружењу постају све важније за квалитетно извршавање задатака, те у коначници за ефективно и ефикасно пословање јавне управе. Квалитет посла и резултати који се постижу на радном мјесту зависе од знања, вјештина и способности сарадника. Само квалификације запосленика, како данас тако и у будућности, више неће бити довољне за постизање изузетних резултата, нити за разликовање успјешних од неуспјешних сарадника. Другим ријечима, квалификација сама за себе не претпоставља способности неопходне за свакодневно пословање. Стога су, уз квалификације запосленика потребне компетенције за успјешно извршавање радних задатака у савременој јавној управи.

Из тог угла посматрано, увођење компетенција у опис профила извршиоца посла сматра се неизоставном активношћу менаџмента људских потенцијала у јавној управи. Све активности управљања људским потенцијалима заснивају се на компетенцијама, у смислу претпоставки и процјена (не)пожељних понашања запосленика. Имајући у виду карактеристике компетенција и са тиме повезане тешкоће њихове процјене, увођење оквира компетенција и управљање компетенцијама представља изузетно комплексну, захтјевну и изазовну активност.

1.1. Циљеви и структура Водича

Увођење оквира компетенција у праксу управљања људским потенцијалима праћено је низом питања, која постављају све интересне групе. Тако руководећи државни службеници постављају питања: Како идентификовати компетенције које су најбитније за конкретно радно мјесто? У којој мјери компетенције треба да буду изражене? Колико компетенција треба да буде обухваћено професионалним профилем радног мјеста? Како могу процијенити компетенције потенцијалних кандидата за упражњено радно мјесто? Како идентификовати потребан ниво примјене компетенције? Како оцијенити понашање сарадника на основу компетенција, дати повратну информацију и препоручити метод за обуку, усавршавање и развој?

Слична питања себи постављају и запосленици: Како могу да знам шта се од мене очекује на овом радном мјесту? Која понашања су посебно битна за успјех? На који начин треба да приступим послу и извршавању радног задатка да би се постигли успјешни или изузетно успјешни резултати? Како да се усавршавам, шта треба да предузнем? Питања се намећу и централним јединицама за људске потенцијале које треба да пруже савјетодавну и стручну помоћ при успостављању система за управљање људским потенцијалима, као и службеницима за управљање људским потенцијалима у организацијама јавне управе који треба да пруже подршку руководиоцима у управљању људским потенцијалима, или смјернице гдје се одговори могу наћи.

Управо је циљ овог Водича олакшати проналажење одговора на претходна питања и допринијети успјешној примјени оквира компетенција у јавној управи. Полазиште за израду Водича је постојећи оквир компетенција у државној служби Босне и Херцеговине, којим су обухваћене двије групе компетенција. Прва група од пет компетенција односи се на све државне службенике укључујући и руководиоце, а друга група од четири компетенције намијењена је само руководећим државним службеницима. Прецизније речено, ријеч је о девет компетенција, сачињених од укупно 47 поткомпетенција.



Слика 1. Преглед кључних компетенција у оквиру компетенција (Извор: израда аутора)

С циљем помоћи руководећим државним службеницима, запосленицима, као и службеницима за управљање људским потенцијалима у органима јавне управе и централним институцијама за управљање људским потенцијалима, структура Водича је постављена тако да су у уводном дијелу детаљно представљене карактеристике појма и значаја компетенција. У сљедећем поглављу су за сваку компетенцију дате дефиниције и објашњења из угла науке и праксе, наведени примјери понашања када запослени посједује и не посједује конкретну поткомпетенцију, те разрађена скала потребног (пожељног) нивоа компетенције, која може да буде значајна подршка руководиоцима приликом редизајна описа профила извршилаца посла, спровођења процеса селекције, оцјене радне успјешности, унапређења и утврђивања потреба за развојем. Свеобухватности обраде компетенција доприносе и изјаве, примјери из праксе који одсликавају стварност и помажу у разумијевању очекиваног, потребног и пожељног понашања из угла конкретне компетенције. За сваку компетенцију су дата детаљна упутства и приједлози за усавршавање и развој.

Свјесни чињенице да руководиоци имају посебно важну улогу и одговорност у управљању људским потенцијалима и управљању компетенцијама, објашњења компетенција са примјерима понашања из праксе треба да помогну у објективизацији одлука, сузбијању механизма интуитивне процјене и избјегавању грешака у процјени. Захваљујући упутствима из Водича, уз стечено знање и искуство руководећи државни службеник ће моћи својим сарадницима прилично детаљно да образложи пожељно и непожељно понашање.

1.2. Сврха и значај оквира компетенција у управљању људским потенцијалима

Оквир компетенција је кохерентан модел за описивање ефикасног понашања у организацији и састоји се од компетенција, дефиниција тих компетенција и индикатора понашања. Модел компетенција за јавну управу дефинише кључне компетенције које запосленици морају посједовати или развијати како би се постигли стратешки циљеви јавне управе.

Оквир компетенција треба да омогући практичне смјернице за свакодневно понашање и пословање у динамичној и неизвјесној будућности. Пошто је и државна служба под утицајем динамике промјена у окружењу, потребно је претходна запажања узети у обзир приликом описивања компетенција.

Иако је овај Водич припремљен на основу компетенција садржаних у Оквиру компетенција развијеном за државну службу Босне и Херцеговине, у потпоглављима која слиједи наведени су, ради потпуније информације и бољег разумијевања комплексне материје, најважнији теоретски концепти дизајнирања оквира компетенција и метод за идентификацију захтјева посла.

1.2.1. „Архитектура компетенција“

За дизајнирање оквира компетенција организације користе различите алате и приступе. Ипак, у пракси се најчешће користи модел „архитектуре компетенција“. Ријеч је о четворостепеном оквиру компетенција, који укључује:

- основне, генеричке компетенције, које сви запосленици морају да посједују
- компетенције породице послова, које су заједничке групе послова
- техничке компетенције, које укључују специфичне вјештине и знања за конкретно радно мјесто унутар породице послова и
- лидерске компетенције, које обухватају различите менаџерске и лидерске вјештине и способности.

С циљем лакшег коришћења, препоручује се ограничити број кључних компетенција укључених у профил радног мјеста. Као правило, најбоље праксе успостављају ограничење укупног броја компетенција за било који профил радног мјеста у распону од 12 до 15. Примјера ради, организација може за развој профила компетенција дефинисати правило до 12 компетенција по профилу, укључујући пет основних компетенција које се односе на сва радна мјеста, све запосленике. Поред тога, потребно је за свако радно мјесто одредити пет до седам приоритетних компетенција. Тако је у оквиру програма реформе јавне управе, а везано за примјену оквира компетенција у процесу запошљавања у државној служби препоручено да се највише шест приоритетних компетенција укључи у појединачне описе радних мјеста. Концентрисањем на доиста одлучујуће компетенције оглас за посао може да се ефикасније формулише, боље припреми и спроведе структурирани интервју, дизајнира програм оријентације и слично.

Три су основна критеријума која морају испуњавати структуре компетенција у већини организација:

- морају укључивати компетенције које запосленици морају да имају, како сада тако и у будућности,

- морају да подржавају све предвиђене примјене (нпр. запошљавање / избор, учење и развој, управљање учинком, повратне информације из више извора, развој каријере, планирање људских потенцијала) и
- морају да буду једноставне за коришћење.

Могуће је неколико архитектура компетенција. Свака организација мора да идентификује архитектуру која најбоље одговара њеним потребама.

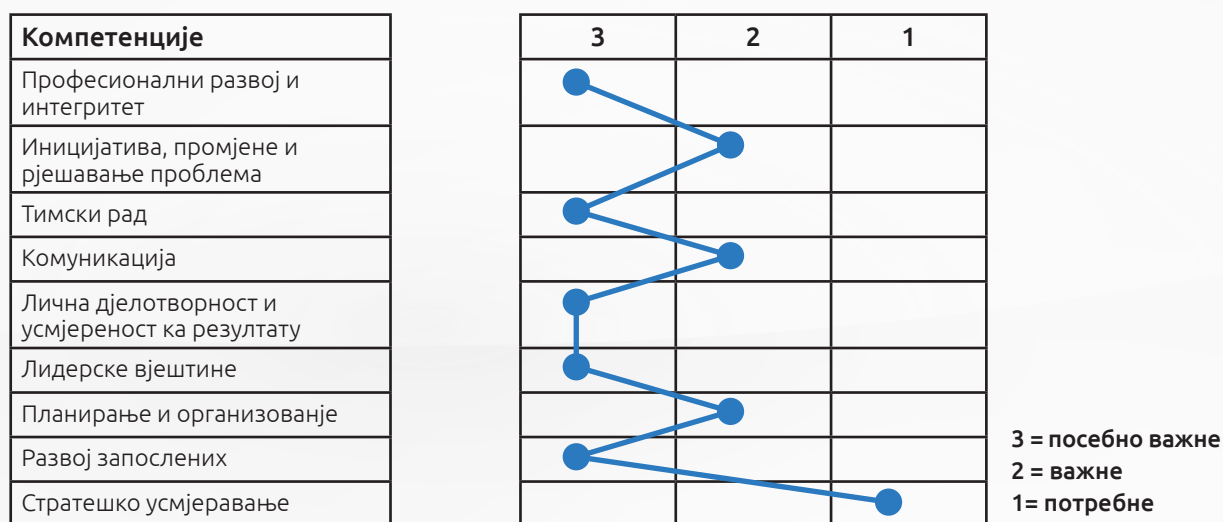
1.2.2. Профил извршиоца посла (идентификација захтјева посла)

Захтјеви који се постављају према извршиоцима посла изводе се из задатака који треба да се обаве на конкретном радном мјесту. Специфични захтјеви за неко радно мјесто одређени су циљевима односно резултатима који треба да се постигну, врстом задатака неопходних за постизање циљева, контактима са другим особама (интензитет међуљудских односа) који су неопходни за испуњење задатака, као и начином извршавања задатка, пожељним понашањем на радном мјесту и слично.

За успјешно обављање послова потребно је познавати природу послова, дужности и одговорности, услове у којима се ти послови обављају и захтјеве које постављају према извршиоцу посла у погледу знања, вјештина и способности. С циљем избјегавања произвољног извршавања послова и стандардизације обављања одређених послова, потребно је систематски прикупити, организовати и интерпретирати све релевантне информације о задацима, одговорностима и контексту посла, психофизичким и другим захтјевима који се постављају извршиоцу. Значи, потребно је урадити свеобухватну анализу посла, чији резултат се огледа у дефинисаном профилу посла и профилу извршиоца посла и то професионалном и психолошком. Под професионалним профилем се подразумијевају сва потребна стручна знања и вјештине које особа стиче током свог образовања (како формалног тако и неформалног, као и стицањем искуства). Психолошки профил обухвата све потребне интелектуалне и психофизичке способности, карактеристике личности, интересе и мотивацију за успјешно обављање конкретног посла. Овдје је прилично важно да се укаже на разлику између потребних, неопходних односно минимално прихватљивих, са једне стране, и пожељних карактеристика извршиоца посла, са друге стране.

Приликом одређивања захтјева посла мора да се обезбиједи да карактеристике захтјева буду релевантне за извршавање задатака, ажурне и оријентисане ка будућности. Стога не би требало да се заснивају само на (можда застарјелом) опису посла, већ би требало да укључе могуће промјене у послу и радном окружењу. Поред тога, треба да се води рачуна да су формулисане јасно и прецизно, пондерисане и документоване, те да избјегавају било какав облик дискриминације.

Профил захтјева се користи када се компетенције потребне за позицију састављају из прегледа захтјева и када се њихов однос међусобно пондерише, јер нису све компетенције подједнако важне за успјешно извршење задатка. Конкретно, то значи да профил захтјева прецизира које се од тражених карактеристика сматрају, на примјер, посебно важним, важним или једноставно потребним.



Слика 2. Профил захтјева радног мјеста шефа организационе јединице (Извор: израда аутора)

Профил захтјева укључује све битне компетенције које су потребне за „обављање посла“, тако да може да се каже да профил захтјева посла и профил компетенција представљају двије стране једне медаље. Израз захтјев произлази из задатака и односи се на оно што радно мјесто захтијева, а израз компетенција користи се за описивање вјештина и понашања које особа мора да донесе или развија како би се успјешно извршили задаци.

1.2.3. Методе за идентификацију захтјева посла и облика понашања

Утврђивање захтјева посла, односно неопходних особина извршиоца посла потребно је заснивати на примјени стандардизованих поступака и метода и то од стране стручњака и/или особа које добро познају посао. Ријеч је о изузетно тешком и изазовном задатку, пошто је далеко теже утврдити психолошке и психофизичке захтјеве за обављање посла него задатке, дужности и одговорности. С циљем спровођења ове анализе, у пракси могу да се користе различите методе односно инструменти.

Емпиријски метод. Специфичност емпиријског метода или тзв. метода познатих група огледа се у анализи знања, вјештина и способности успјешних сарадника по којима се они разликују од неуспјешних сарадника. Да би се утврдиле дистинктивне особине запослених врше се различита тестирања. Најчешће се посматрана група људи који обављају исти посао дијели у три подгрупе: просјечне, исподпросјечне и изнадпросјечне. Фокус анализе је на двије екстремне групе, с циљем утврђивања особина по којима се изузетно успјешни сарадници разликују од неуспјешних.

Метод процјене. Стручњаци који добро познају посао помоћу љествице процјене оцјењују сваку особину релевантну за обављање конкретног посла. С циљем што објективније процјене препоручује се ангажман већег броја оцјењивача – стручњака. То могу да буду искусни сарадници, менаџери, инструктори, аналитичари посла и сл. Оцјена важности неке особине представља у ствари просјечну оцјену свих оцјењивача. Основ за утврђивање потребних особина како методом процјене тако и емпиријском методом може да буде тзв. листа KSAO:

- *Knowledge* (знање)
- *Skill* (вјештина) – компетентност у обављању неке психофизичке активности
- *Ability* (способност) – демонстрирана компетентност да се уради одређени посао
- *Other characteristics* (остале карактеристике) – индивидуалне карактеристике, понашање

Ријеч је о инструменту који се користи за процјењивање знања, вјештина и способности на основу четири параметра:

- колико су неопходни за запослене
- колико је реално очекивати да их запослени посједују
- колико добро на основу њих могу да се разликују просјечни и натпросјечни запослени
- колико проблема ће имати запослени који их не посједују.

Флајшманов систем анализе потребних способности, прецизније одређен као „систем љествице захтјева способности“, дефинише способности као трајне особине појединаца које узрокују разлике у успјешности обављања посла. Систем се заснива на списку 52 способности (психомоторне, физичке, менталне и сензорске) које најчешће захтијевају релевантне димензије посла. За сваку способност је развијена седмостепена љествица процјене дескриптивног типа, тј. садржи описе и примјере понашања различитих нивоа способности. Стручњаци означавају тачку на љествици која најбоље представља потребни ниво те способности у одређеном послу. На овај начин могуће је да се добије прецизна слика способности коју захтијева одређени посао, а која представља ослонац за многе активности управљања људским потенцијалима (квалитетну селекцију, премјештање, развој каријере итд.). Недостатак ове анализе огледа се у њеној ограничености искључиво на способности, док не посматра потребна знања, вјештине и особине личности за успјешно обављање посла.

Роџерсов план од седам тачака представља једноставан начин утврђивања захтјева посла. Ријеч је о чек-листи за утврђивање индивидуалних особина извршиоца посла, која обухвата: физичке карактеристике, знање и образовање, општу интелигенцију, специфичне способности, интересе, личност и посебне (личне) околности. Иако овај инструмент налази широку примјену у пракси, ипак се истиче да је овој анализи требало додати још и мотивацију за посао. Управо Фрејзеров инструмент за процјену захтјева посла укључује мотивацију, али и сљедеће димензије: утицај на друге, квалификације, индивидуалне способности и прилагодљивост. Као и код претходно представљених инструмената анализе, и за Роџерсов и Фрејзеров метод је потребно развити љествице оцјене и разрадити поступак оцјењивања важности особина (седам односно пет) за извршиоце. Може да се очекује да ће важност индивидуалних особина варирати од посла до посла, односно од организације до организације.

Метод критичних случајева (*Critical Incident Technique*) помаже у идентификацији кључних активности и облика понашања који доприносе успјеху неког посла. Стога је, као прво, потребно препознати типичне и важне, посебне и за успјех кључне ситуације које ће сарадник доживјети и морати да ријеша. У пракси су то најчешће задаци који су чести или тешки да се ријеше и сматрају се кључним за успјех на послу сада или у будућности. Полазећи од претпоставке да на сваком послу постоји ограничен број критичних ситуација, обично се наводи пет до седам стварно важних догађаја. Информације се прикупљају од запослених који добро познају посао, руководиоца и стручњака. На основу добијених улазних података група стручњака прави списак описа понашања која представљају ефикасна (успјешна) и неефикасна (неуспјешна) понашања на послу.

Описи садрже све информације почевши од узрока одређеног понашања, преко конкретних активности запосленог, па до посљедица понашања и степена контроле резултата понашања од стране запосленог. У наредном кораку треба да се наведу компетенције потребне за извршавање одређених активности. Најчешће се наводе три компетенције за сваку ситуацију које доприносе успјеху. Потом се компетенције уносе у профил посла и наводе се индикатори понашања и изјаве које најбоље одговарају потребном понашању у критичним ситуацијама.

Вишеструке су могућности примјене овог метода. На основу идентификованих понашања за успјешно обављање посла, метод доприноси сигурнијој селекцији кандидата. Метод је погодан и за развијање критеријума за оцјену перформанси запослених, за идентификовање њихових потреба за обуком, те се користи при савјетовању и планирању каријере. Поред наведених предности, представљени метод има и недостатака. Пошто се не бави рутинским активностима и понашањима на послу, не пружа довољно информација о цјелини посла. Недостатак би могао да се отклони на начин да се прикупљају и подаци који обезбјеђују стандардни учинак на радном мјесту. Проширивањем процедуре би се постигао бољи увид у цјелину посла.

1.2.4. Профил компетенција

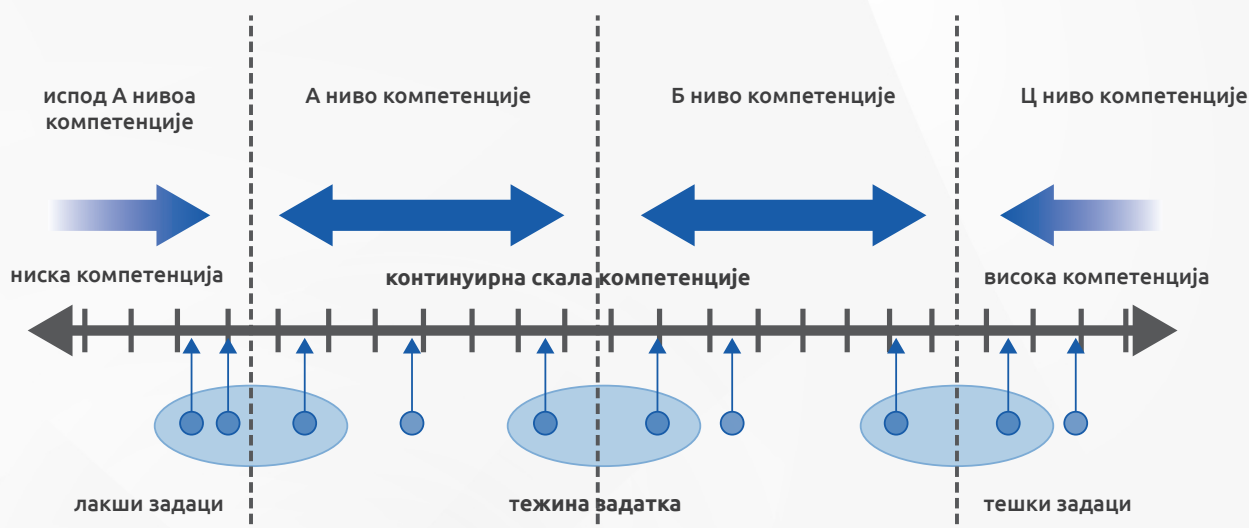
Компетенције представљају скуп интелектуалних и практичних вјештина, ставова и вриједности помоћу којих запосленици могу самостално да рјешавају задатке и проблеме. Показују шта неки запосленик може (способност) и шта треба да учини да би био успјешан у свом послу или некој критичној ситуацији. Такође омогућавају да се препозна разлика између просјечних и извршних перформанси (резултата) на одређеном радном мјесту.

Компетентност појединца огледа се у способности да испуни захтјеве радног мјеста, у мотивацији и спремности да користи своја знања, ставове и вјештине тако да се успјешно понаша у захтјевним или критичним ситуацијама и одговорно рјешава проблеме и постиже резултате. Систем компетенција састоји се од двије врсте компетенција: техничких и понашајних. Техничке (функционалне) компетенције су знања и вјештине које су потребне за успјешно извршавање задатка. Обично их је лако идентификовати и развити. Вјештине понашања, с друге стране, скуп су понашања неопходних за правилно испуњавање захтјева за послом. То укључује ставове, вриједности, вјештине, мотиве и карактеристике, дакле све оне компетенције које је теже идентификовати јер нису препознатљиве на први поглед. Такође се теже развијају и често одређују врхунске перформансе.

Модел леденог бријега пружа добар референтни оквир за боље разумијевање компетенција. У моделу су компетенције сликовито позициониране непосредно испод површине, а постају видљиве тек учинковитим понашањем, односно извођењем. Међутим, компетенција у свом смислу не мора да постане видљива, уочљива и стога процјенљива. Не приказује се, нпр. ако компетентна особа није мотивисана да покаже компетенцију. Само ће организације које имају компетентне запосленике ефективно и ефикасно пословати, односно бити успјешне.

Профил компетенција заправо је скуп релевантних компетенција и индикатора понашања за одређено радно мјесто. Приликом израде профила компетенција користи се оквир компетенција, којим су обухваћене компетенције, дефиниције и описи понашања. Могуће је организовати фокус-групу, питати више особа које компетенције сматрају важним за одређену позицију, радно мјесто. Битно је водити конструктивне дискусије о изабраним вјештинама како би се постигао консензус. Најпоузданији одговори могу да се очекују од успјешних запосленика, њихових непосредних руководиоца и службеника за управљање људским потенцијалима. Ријеч је о брзом методу, који обично даје добар резултат. Међутим, треба имати у виду да се не заснива на анализи и немају све укључене особе исти утицај, што се сматра недостатком.

Нису све компетенције једнако важне за успјешно извршење задатка, односно карактеристике задатка одређују битност и ниво изражености потребних компетенција. На Слици 3. је приказана веза између тежине задатка и нивоа компетенција. Компетенција је приказана на континуираној скали. Пошто у пракси не би било изводљиво описати одговарајућу компетенцију за сваку тачку на квантитативној скали, скала је подијелена на дијелове који се називају нивои компетенција. Тежина задатка и захтјеви посла представљају основ за креирање и опис нивоа компетенција.



Слика 3. Нивои компетенција и тежина задатка (Извор: прилагођено према Hartig, J. (2007), стр. 87.)

Каталог компетенција садржи јасан назив, дефиницију и опис сваке компетенције, а идеално би било и примјере понашања, уз помоћ којих може да се процијени постојање компетенције, снага њеног изражавања и пожељно, односно учинковито понашање. У пракси, у оквиру управљања компетенцијама, покушава се учинковито понашање описати на прилично детаљан начин. Ипак, поставља се питање у којој мјери је то уопште могуће. Често се способност тимског рада описује на начин „Доприноси позитивној тимској атмосфери“. Из наведеног описа није јасно шта стварно сарадник ради, да ли позива на кафу, дружење или пажљиво слуша дискусије колега; све је могуће. Стога је приликом описа компетенција важно да се има у виду основни циљ ове активности, а то је јасно показати запосленику и непосредном руководиоцу какво је понашање пожељно. Као индикатор за понашање у будућности може да послужи понашање сарадника/менаџера у сличним пословним ситуацијама из прошлости и посљедични успјех.

1.2.5. Нивои компетенција и индикатори понашања

Иако се у пракси обично користи модел без нивоа, увођење функционалних нивоа (скале) за приказивање компетенција може да буде корисно. Бинарна перспектива, у којој запосленик има или нема компетенцију, готово никада не задовољава оперативну стварност. Увијек постоје „искуснији“ запосленици, који одређене активности могу да изврше „боље“ од других, и придошлице који имају теоретска знања, али не и искуство у пракси. Још прецизнијим посматрањем могу се у пракси идентификовати тзв.:

- познаваоци, који имају теоретско знање с мало искуства и способни су примијенити теорију за рјешавање познатих, структурисаних проблема,
- зналци, који имају велико искуство, а могу и адекватно да реагују на нове, непредвиђене ситуације и
- експерти, који су способни у великој мјери самоорганизовати се и интуитивно предвидјети проблеме и пронаћи нова рјешења.

С циљем бољег разумијевања ових разлика, прави се „скалирање“ компетенција и то тако да нивои компетенција кореспондирају са одређеним понашањима. Тако модел компетенција постаје много сложенији, јер се на сваком нивоу морају направити јасне разлике у понашању. Свака компетенција може да буде дефинисана на три нивоа помоћу индикатора понашања који

се међусобно надограђују у смислу садржаја. Прецизно скалирање (кроз седам међунивоа) у великој мјери ограничава простор за интерпретације од стране испитивача и на тај начин обезбјеђује да се процјене доносе објективно и правично (фер), те да могу међусобно да се упоређују.



Слика 4. Нивои компетенција и индикатори понашања (Извор: прилагођено према Meier, M. и Wichert, C. (2010), стр. 110.)

Различити задаци, радна мјеста и позиције у организационој хијерархији постављају другачије захтјеве према извршиоцима посла (радних задатака), што се огледа у различитим нивоима компетенција (нижи, средњи, висок). Као илустрацију можемо да узмемо примјер способности покретања промјена и проактивног дјеловања. Краћи опис компетенције би гласио да запосленици који имају ову компетенцију прихватају и осмишљавају процесе промјена и способни су да раде у измијењеним или новим околностима. Прецизније посматрано:

- на нижем нивоу компетенције, особа је отворена за маргиналне промјене (ниво 1) или разумије и прихвата потребу за промјеном (ниво 2),
- на средњем нивоу, идентификује и представља промјене (ниво 3), активно предузима потребне промјене (ниво 4) и мотивише друге да активно доприносе промјенама (ниво 5),
- на вишем нивоу, особа ствара импулс за промјену у цијелој групи (ниво 6) или ствара организациону климу усмјерену на промјене (ниво 7).

У пракси је прихватљиво и примјенљиво приказивање компетенција на три нивоа, али је корисно за неке активности управљања људским потенцијалима имати у виду и представљене међунивое. Такође је битно нагласити да се исти ниво анализираних компетенција покретања промјена и проактивног дјеловања неће захтијевати на свим позицијама, радним мјестима. За сараднике на неким радним мјестима биће довољно да разумију значај промјена, учествују у њиховој реализацији, док ће на руководећим позицијама бити потребно активно предузимати промјене и, ако је потребно, чак и мотивисати друге да доприносе промјенама. Индикатори понашања представљени на претходној слици, уз конкретни приказ примјене у пракси, могу да буду од значајне помоћи како руководећим државним службеницима приликом описивања очекиваних понашања, тако и свим сарадницима да разумију потребна и пожељна понашања на свом радном мјесту.

1.3. Примјена оквира компетенција

Оквир компетенција може и треба да има широку примјену у пракси управљања људским потенцијалима у јавној управи. Наиме, увођењем компетенционог оквира доприноси се професионализацији, ефективнијем и ефикаснијем спровођењу свих активности менаџмента људских потенцијала. Поред тога, обезбјеђује се јединствена методологија за идентификацију профила захтјева посла и профила компетенција.

Профил захтјева представља основу за професионални и правно сигуран избор особља. Не пружа само битне садржаје за оглас за посао, већ и за припрему и спровођење процеса селекције и избора. Профил захтјева такође је „кључни инструмент“ за развој особља, пружа основу за увођење нових запосленика у посао, за припрему и спровођење оцјењивања запосленика, за планирање оспособљавања и развоја особља у складу са потребама организације.



Слика 5. Профил захтјева као кључни инструмент за активности управљања људским потенцијалима (Извор: израда аутора)

Зависно од подручја примјене оквира компетенција потребно је да се дизајнирају примјери понашања, што је посебан изазов у пракси. Примјера ради, у развојно оријентисаном моделу свака компетенција треба да буде описана с неколико јасно дефинисаних индикатора понашања, који помажу да се идентификују недостајуће или мање развијене компетенције. У моделу усмјереном на оцјењивање свака компетенција треба да буде дефинисана скалом, а понашање постаје сложеније са сваким нивоом захтјева. Међутим, није рационална нити оправдана једнострана примјена, нпр. само за оцјену перформанси, за развој или само за активности регрутовања, селекције и избора нових сарадника.

Зависно од подручја примјене, модел компетенција мора да испуњава различите захтјеве, почев од квалитетнијег процеса запошљавања, преко објективне оцјене радног учинка, па до идентификације развојних дефицита (слабости) и потенцијала (снага). Успјешни модели компетенција могу да комбинују различите захтјеве.

Кључне компетенције

1.4. Професионални развој и интегритет

„Највећа опасност за већину нас није то што нам је циљ превисок и ми га промашимо, већ то што нам је циљ пренизак и ми га постижемо.“

Микеланђело

У Оквиру компетенција за државну службу Босне и Херцеговине професионални развој је повезан са интегритетом у једну, прву по реду компетенцију, за коју се сматра да треба да се примијени на сва радна мјеста у државној служби. Описује се као континуирано стицање и примјена потребних знања, вјештина и понашања како би се досегао висок ниво радне успјешности, укључујући способност преношења знања и искуства другима.

Значај професионалног развоја у државној служби препознат је правним оквиром којим се прописује обавеза државних службеника да континуирано раде на свом стручном образовању и усавршавању те право и обавеза учествовања у разним облицима образовних активности.

Стручно усавршавање, односно професионални развој запослених у државној служби представља интегрални дио управљања људским потенцијалима, те је стога потребно успоставити праксу односно системе за праћење активности стручног усавршавања, укључујући анализу потреба и ефикасност на радни учинак, те развити систем „управљања знањем“ који подразумијева ширу функцију планирања, организовања и контроле процеса стицања, чувања, дистрибуције и коришћења стечених знања.

Овом компетенцијом су у Оквиру компетенција обухваћене укупно четири поткомпетенције, које су у наставку детаљно разрађене. То су:

- континуирано стицање знања и вјештина потребних за обављање посла
- посвећеност личном и професионалном развоју
- дијелење стечених знања
- интегритет.

1.4.1. Континуирано стицање знања и вјештина потребних за обављање посла

Сврха континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла јесте отклонити и превазићи недостатке и извршити неопходне промјене како би се обезбиједило посједовање знања и вјештина неопходних за радно мјесто. Стицање знања и вјештина је процес учења нових вјештина и знања на континуираној основи, што се реализује у више облика. Формално образовање се спроводи у акредитованим образовним институцијама према одобреним програмима са циљем унапређења знања, вјештина и компетенција за личне и професионалне потребе и путем којег се стичу признате дипломе и квалификације. Неформално образовање подразумијева сваки облик образовања који не доводи до стицања нових квалификација, односно нових диплома или неопходно напредовања у хијерархији организације, односно организоване процесе учења усмјерене на оспособљавање одраслих особа за рад и лични развој.

Запосленици су главна вриједност јавних организација. Континуирано стицање знања и вјештина, односно професионално усавршавање запослених у јавној управи незаобилазан је предуслов за ефикасно спровођење законодавних, административних, институционалних и економских реформи, односно испуњавање обавеза за чланство у Европској унији.¹ Један од елемената успјеха управљања успјешном реформом је развој потенцијала јавних службеника у циљу развоја њихових вјештина и способности за будућност.

Организације морају да подржавају континуирани процес учења, тако да анализирају и испуњавају потребе запослених водећи рачуна о предвиђању и рјешавању стратешких проблема, односно успостављању ширег оквира за управљање резултатима.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – самостално тражи и предлаже програме стручног усавршавања – похађа препоручене програме стручног усавршавања у договору са надређеним – одазива се позиву за учешће на конференцијама и семинарима са релевантним садржајем за унапређење знања и вјештина – активно се укључује у активности пројеката у чију је имплементацију организација укључена; – учествује у раду професионалних мрежа – редовно прати стручну литературу 	<ul style="list-style-type: none"> – нема разумијевања за концепт континуираног стицања знања и вјештина и не повезује их са потребама радног мјеста – не показује интерес за усавршавањем нити самостално предлаже програме за развој знања и вјештина – нерадо похађа препоручене програме стручног усавршавања – нерадо се одазива позиву за учешће на конференцијама и семинарима са релевантним садржајем за унапређење знања и вјештина – избјегава се активно укључити у активности пројеката у чију је имплементацију организација укључена

Табела 1.1. Индикатори понашања, компетенција континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла
(Извор: израда аутора)

Постизање континуитета у стицању знања и вјештина потребних за обављање посла свакако није само одговорност запослених. Без обзира на то да ли су у питању формални или неформални програми за професионално усавршавање, потребно је да се развија организационо окружење за континуирано учење унутар организације. Анализа потреба за развојем запослених је такође континуиран процес који је заједничка одговорност службеника за људске потенцијале, руководиоца и централних институција за људске потенцијале, а прије свега подразумијева редовно спровођење активности праћења и оцјењивања радне успјешности, те других метода за анализу потреба и оцјену ефикасности програма усавршавања.

¹ Споразум о стабилизацији и придруживању

низак	средњи	висок
Похађа само програме стручног усавршавања или активности за стицање знања и вјештина на које га упуту надређени или су на други начин обавезни за извршење радних задатака или захтјеве знања или радног мјеста.	Предлаже и програме стручног усавршавања и активности које су релевантне за стицање знања и вјештина за потребе радног мјеста, похађа програме стручног усавршавања и учествује у другим активностима развоја знања и вјештина за које се укаже прилика и потреба.	Самостално истражује и проналази могућности за стручно усавршавање и стицање знања и вјештина за потребе радног мјеста, предлаже расположиве програме и начин реализације активности у складу са потребама и могућностима.

Табела 1.2. Нивои компетенције континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла (Извор: израда аутора)

Запослени у државној служби су обавезни да непрестано раде на свом стручном образовању и усавршавању, имају право и обавезу да учествују на различитим облицима образовних активности, те право на подршку и помоћ у стручном образовању и професионалном усавршавању у циљу напредовања у каријери, путем обуке и на друге начине. Из изјава које можемо да чујемо од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Обука је само губљење времена, немају ме чему научити.“	Изјава указује да запослени нема мотивацију и/или не разумије важност континуираног усавршавања. Повратна информација о радној успјешности је добра прилика да се укаже на важност континуираног учења и укаже на везу испуњења радних циљева са развојем одређених вјештина. Изјава такође може да указује да обуке које је запослени похађао нису биле адекватне за потребе специфичног радног мјеста.
„Имам превише посла и немам времена за похађање обука.“	Изјава може да указује на неразумијевање важности континуираног усавршавања запосленог, али и на потребу да се провјери да ли је заиста у питању преоптерећеност послом.
„Шеф ме никада не шаље на додатне обуке, то је привилегија одабраних.“	Изјава указује на незадовољство запосленог начином на који се спроводе активности стручног усавршавања и посљедично губитком мотивације.
„Нема смисла предлагати обуке за потребе развоја знања и вјештина када знам да за то нема финансијских средстава.“	Изјава указује на недостатак мотивације запосленог која је вјероватно посљедица немогућности похађања раније договорених програма.
„Свака обука је прилика да се научи нешто ново и корисно.“	Изјава указује да се ради о запосленом који препознаје важност континуираног усавршавања, али разумије и објективне околности организације и реализације специјализованих програма усавршавања.

Табела 1.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла (Извор: израда аутора)

1.4.2. Посвећеност личном и професионалном развоју

Посвећеност личном и професионалном развоју подразумијева преузимање одговорности за лични и професионални развој, исказује мотивацију и посвећеност учењу и личном усавршавању.

У односу на претходно разрађену компетенцију континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла за коју посједовање компетенције може да се утврди бројем односно количином реализованих активности за стицање знања и вјештина, фокус посвећености личном и професионалном развоју је „научити како се учи“.

Другим ријечима, потребно је да се у ширем смислу развију и примијене вјештине управљања временом, преузимања одговорности за сопствено учење, активног слушања, учења у сарадњи с другима те да се стичу навике за цјеложивотно учење, развијање вјештине рјешавања проблема и критичког мишљења, процесуирања и оцјењивања асимилованог знања, те научити како ново знање и вјештине примијенити у разним контекстима, односно у овом случају за извршавање постојећих или будућих потреба радног мјеста.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – примјењује стечена знања и вјештине на радне задатке и усавршава компетенције потребне за тренутни посао – тражи боље начине за обављање рутинских аспеката посла – тражи и користи повратне информације за побољшање перформанси – истражује методе рада, идеје и информације којима ће побољшати сопствену ефикасност и ефективност на послу – проналази и максимизује могућности за раст и развој из више извора – неуспјех види као прилику за учење из прошлих резултата, те наставља да учи и напредује 	<ul style="list-style-type: none"> – не показује или нема жељу да искористи могућности за надоградњу знања и вјештина – отпоран на нове изазове, изгледа незаинтересовано за јачање вјештина и знања – не даје приједлоге за побољшање сопствене ефикасности и ефективности на послу – у одређеним ситуацијама не тражи на одговарајући начин могућности за изградњу вјештина и знања потребних за обављање посла – учествује у могућностима професионалног развоја само ако се то изричито затражи

Табела 1.4. Индикатори понашања, компетенција посвећености личном и професионалном развоју (Извор: израда аутора)

Концепт планирања односно посвећеност личном и професионалном развоју треба да се схвати у ширем смислу од континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла. У том смислу, перципирани недостатак посвећености може да буде индикатор недостатка мотивације (који може да има разне узроке) или недостатак вјештина потребних за планирање развоја.

низак	средњи	висок
Пасивно се односи према планирању свог личног и професионалног развоја, не преузима одговорност за сопствено учење, предузима развојне активности према препоруци и савјету надређених, односно потребама организације.	Користи повратне информације о свом раду, преузима одговорност за сопствено учење, активно учествује у планирању активности свог личног и професионалног развоја.	Самостално истражује и предлаже могућности за лични и професионални развој којима ће побољшати сопствену ефикасност и ефективност на послу.

Табела 1.5. Нивои компетенције посвећености личном и професионалном развоју (Извор: израда аутора)

Примјерено је запосленима дати опште смјернице о очекивањима и препустити им да разумију своје потребе и „посједују“ свој развој, како би могли да идентификују формат који им одговара. Израда плана личног и професионалног развоја је активност која је уско повезана са функцијом управљања људским потенцијалима и у том смислу треба да буде осмишљена и спроведена. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција посвећености личном и професионалном развоју изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Мислим да је концепт личног и професионалног развоја на мом радном мјесту потпуно непримјенљив.“	Изјава може да значи неразумијевање концепта или недостатак мотивације. У сваком случају, уколико организација вреднује развој ове компетенције потребно је да се у договору службе за људске потенцијале и надређених развије активност припреме и израде појединачних планова развоја запослених.
„Не разумијем разлику између личног и професионалног развоја... зашто би мој послодавац био одговоран за мој лични развој?“	Изјава може да значи неразумијевање концепта. Као и у претходној изјави, уколико организација планира да спроведе активности израде личних планова развоја запослених, потребно је објаснити повезаност развоја личних вјештина и компетенција са радном ефикасношћу.
„Посвећен сам свом развоју, али мој послодавац то не примјећује.“	Оваква изјава указује на недостатак дијалога са запосленима.

Табела 1.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији посвећености личном и професионалном развоју (Извор: израда аутора)

1.4.3. Дијељење стечених знања

Компетенција дијељења стечених знања и информација с другима како би их могли усвојити повезана је са развојем организационе културе која подстиче и промовише учење, сарадњу и тимски рад.

Људи дијеле или скривају знање из различитих разлога, и то је феномен познат као гомилање знања или скривање знања. Истраживања показују да когнитивно сложенији послови – у којима

Људи треба да обраде велике количине информација и ријеше сложене проблеме – имају тенденцију да промовишу размјену знања, као и послови који нуде већу аутономију. Такође, већа је вјероватноћа да ће знање сакрити запослени ако мисле да се колеге превише ослањају на њих. С друге стране, уколико се у обављању свог посла ослањамо на знање својих колега како бисмо обавили свој посао, то би могло да повећа вјероватноћу да ћемо узвратити тако што ћемо своје знање подијелити с њима.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – досљедно и активно помаже другима у развоју вјештина и знања – користи неформални дијалог с колегама за подучавање о релевантним темама – радо прихвата или самостално преузима улогу ментора или коуча на радном мјесту – радо учествује у активностима интерног дијељења знања стеченог на програмима стручног усавршавања – радо дијели релевантне информације стечене на семинарима, конференцијама или стручним скуповима којима присуствује 	<ul style="list-style-type: none"> – нерадо дијели стручност или информације с другима – понекад знање дијели с другима, често само када се то затражи – избјегава или нерадо прихвата улогу ментора или коуча на радном мјесту – избјегава или нерадо прихвата да интерно подијели знање стечено на програмима стручног усавршавања – нерадо дијели релевантне информације стечене на семинарима, конференцијама или стручним скуповима којима присуствује

Табела 1.7. Индикатори понашања, компетенција дијељења стечених знања (Извор: израда аутора)

Доступни технолошки ресурси омогућавају једноставно дијељење информација или докумената унутар организације. Како би се подстакло дијељење знања, запослени треба да знају који су им ресурси доступни и гдје могу да их пронађу, а стратегија комуникације треба да усмјери запослене да умјесто на хард диску свог рачунара информације похрањују у дијељеним датотекама.

НИЗАК	СРЕДЊИ	ВИСОК
Дијели знање и информације уколико то затражи надређени или је предвиђено описом радног мјеста. Преузима улогу ментора или коуча уколико је обавезујуће прописом или описом радног мјеста.	Дијели знање унутар организације преузимајући улогу ментора или коуча, учествује у активностима интерног дијељења знања стеченог на програмима стручног усавршавања или семинарима, конференцијама и стручним скуповима којима присуствује.	Дијели знање унутар организације преузимајући улогу ментора или коуча, учествује у активностима интерног дијељења знања стеченог на програмима стручног усавршавања или семинарима, конференцијама и стручним скуповима којима присуствује, користи неформални дијалог с колегама за подучавање о релевантним темама.

Табела 1.8. Нивои компетенције дијељења стечених знања (Извор: израда аутора)

Уколико организација инсистира на дијелењу знања и врши притисак на запослене да подијеле оно што знају, а не истиче важност дијелења знања за постизање циљева јединице или организације, мања је вјероватноћа да ће они заиста подијелити то знање, те се не могу ни очекивати задовољавајући резултати. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција дијелења стечених знања изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Зашто бих ја морао да учим послу друге колеге? Зашто су студирали?“	Изјава указује на потребу за бољом комуникацијом међу запосленима и за стварањем прилика да запослени у тиму разговарају о томе која су им знања и информације потребне како би ефикасно обавили своје радне задатке.
„Уложила сам много свог слободног времена, енергије и новца да бих своје знање тек тако подијелила с другима.“	Организација би требало да размотри успостављање менторских програма и препозна улогу ментора као додатну вриједност појединца и организације.
„Радо бих подијелила са колегама информације које сам сазнала на семинару, али за то једноставно немам прилике.“	Изјава указује на потребу да организација омогући ресурсе, вријеме и простор, и успостави праксу редовног интерног дијелења знања и информација.
„Имала сам прилику да одржим интерну презентацију колегама по повратку са конференције којој сам присуствовала. Недуго након тога чула сам посредно негативне коментаре Ко је она да нас нечему учи?“	Изјава значи да у организацији треба да се развија култура која подстиче и промовише учење, сарадњу и тимски рад, и вреднује иницијативе и активности интерног дијелења знања.

Табела 1.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији дијелења стечених знања (Извор: израда аутора)

1.4.4. Интегритет

Интегритет државног службеника и намјештеника подразумијева законитост, транспарентност и одговорност приликом рада и доношења одлука, уз истовремено етично понашање којим неће умањити свој углед и углед органа у којем је запослен. Компетенција укључује придобијање повјерења и поштовање досљедним понашањем с високим системом вриједности, придржавање кодекса понашања државних службеника и супротстављање кршењу његових правила од стране других запослених. Интегритет као компетенција може да се посматра као морална категорија која укључује правну регулативу.

Права, обавезе и начин понашања државних службеника и намјештеника уређени су, прије свега, Законом о државним службеницима и намјештеницима и Етичким кодексом државних службеника и намјештеника, али и интерним правилима, прије свега планом интегритета, који је резултат самопроцјене изложености институције ризицима за настајање корупције, коруптивног дејства као и других облика неправилности те неетичког и непрофесионалног понашања којим се предвиђају мјере и активности правне и практичне природе у циљу превенције и отклањања неправилности узрокованих свим појавним облицима корупције и неетичког понашања.

Слиједом правила за идентификацију индивидуалних ризика за настанак етички и професионално неприхватљивих поступака, у наставку је наведено неколико илустративних примјера понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – доступне информације користи у примјерене сврхе и не захтијева приступ информацијама које му нису потребне за обављање посла – поштује и одржава тајност повјерених повјерљивих/тајних података/информација – према свим странкама се односи једнако, без дискриминације – избјегава ситуације и радње које се сматрају неприкладнима или које представљају сукоб интереса – у ситуацијама које могу да представљају сукоб интереса тражи изузеће приликом доношења одлука, укључује сарадника или надређеног при доношењу одлуке – одбија поклоне или повлашћени третман који би могао да наруши независност или објективност у раду 	<ul style="list-style-type: none"> – неовлашћено открива повјерљиве информације – непримјерено је пристран у односу према странкама – користи положај за добивање услуга или стицање користи за себе или за треће особе – не обавјештава сараднике и/или надређене о ситуацијама које се сматрају неприкладнима или које представљају сукоб интереса – користи имовину институције у приватне сврхе

Табела 1.10. Индикатори понашања, компетенција интегритета (Извор: израда аутора)

Етично понашање, односно придржавање кодексa понашања обавеза је свих државних службеника и намјештеника, и слиједом тога компетенција интегритета би требало да буде својствена сваком радном мјесту. Интегритет, као приоритетна компетенција за поједина радна мјеста, може да се утврди процјеном постојећег стања и могућности за настанак етички и професионално неприхватљивих поступака и других неправилности, у процесу израде плана интегритета. Исти принцип може да се примијени у одређивању потребног (пожељног) нивоa компетенције.

низак	средњи	висок
Разумије и придржава се кодексa понашања у свакодневном понашању и раду. Реагује у ситуацијама етичких двојби и обраћа се блиским сарадницима и/или надређеном.	Самостално примјењује правила кодексa понашања у свакодневном понашању и раду, преиспитује и анализира са разних аспеката ситуације етичких двојби и по потреби се обраћа блиским сарадницима и/или надређеном.	Рутински примјењује правила кодексa понашања у свакодневном понашању и раду, проактивно дјелује и помаже другима у рјешавању ситуација етичких двојби.

Табела 1.11. Нивои компетенције интегритета (Извор: израда аутора)

Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција интегритета изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Нисам упознат са интерним правилима и процедурама којима се предвиђају мјере и активности у циљу превенције и отклањања неправилности узрокованих свим појавним облицима корупције и неетичког понашања, не знам да ли постоје и ко је одговоран за њихову примјену.“	Изјава указује на недостатак транспарентности и посвећености организације у примјени и праћењу етичких принципа понашања.
„На редовним састанцима унутар тима не разговарамо о темама јачања личног и институционалног интегритета.“	Организација није посвећена јачању личног и институционалног интегритета.
„Нисам похађао обуку на тему интегритета, добро радим свој посао и не сматрам да ми је таква едукација неопходна.“	Изјава указује на могући недостатак свијести о значају, правилима и практичној примјени личног интегритета у раду и понашању.

Табела 1.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији интегритета (Извор: израда аутора)

1.4.5. Препоруке за развој компетенције професионалног развоја и интегритета

26

Говорећи о професионалном развоју, нереално је очекивати да се сви запослени ангажују у континуираном учењу било током радног дана или у слободно вријеме. Неки запослени ће бити мотивисани, али већина ће бити фокусирана на посао и радне задатке. Понекад је запосленима објективно тешко да одвоје вријеме од свакодневних радних задатака. Запосленима треба да се омогући да пронађу одговарајућу форму учења која им одговара умјесто да им се понуди ограничени формат стручног усавршавања.

Овом компетенцијом обухваћене су укупно четири поткомпетенције, од којих су прве три усмјерене на стварање организационе културе континуираног учења, и интегритет као поткомпетенција којом се истиче важност и промовише етично понашање запослених.

Значајна компонента стварања окружења за учење су вријеме и ресурси који морају да буду доступни запосленима, зависно од потреба организације, одјељења или појединачних запосленика. Додатно, руководиоца који подржава иницијативе учења и развоја допринијеће стварању атмосфере која промовише континуирано учење.

Свака организација би, осим законом предвиђеног плана рада за одређени период, требало да има и план за континуирани професионални развој на нивоу организације и на нивоу појединаца. Лични планови развоја запослених могу да укључују потребне ресурсе или подршку појединцима, план учења односно врсте учења које се могу примјенити.

Могућности професионалног развоја укључују рад са искуснијим запосленима, преузимање изазовнијих задатака, додјељивање ментора, едукације, конференције, различите видове организованог и планираног преношења или размјене знања и професионалних искустава унутар или између организација.

Подстицање дијелења знања не може да се посматра одвојено од развоја комуникационих вјештина. Како би пословање функционисало несметано и на ефикасан начин се обављали свакодневни процеси и задаци, у контексту подстицања дијелења знања неопходно је да се успостави што ефикаснија и јаснија комуникација међу свим запосленима. У супротном, запослени се осјећају одвојено једни од других и немотивисани, између осталог, и да дијеле стечена знања. У том смислу, обуке из комуникационих вјештина ће указати на важност стварања културе отворене комуникације. У контексту стратегије отворене комуникације, дијелење стечених знања може да се унаприједи и олакша креирањем платформи за олакшавање размјене знања.

Редовни састанци треба да омогуће запосленима да подијеле информације о томе како једни другима могу помоћи, односно да разговарају на чему раде и око чега ће им можда бити потребна помоћ, што ће створити прилику за више свакодневног дијелења знања.

Организовани менторски програми ће помоћи запосленима који имају потребу за ментором да уче и омогућити им да имају некога коме ће се моћи обратити за савјет, а менторима омогућити да развију менторске вјештине и пренесу стечена знања. Корисна иницијатива за подстицање дијелења знања је да се обезбиједи адекватан простор унутар (или изван) организације који би запослени имали на располагању.

Иако се етично понашање државних службеника сматра њиховом обавезом, ако нема јасних правила и процедура, законских норми или етичких кодекса, или ако постоје, а њихово спровођење и контрола није обезбијеђена, поставља се питање начина рада и одговорности службеника, односно да ли постоји или не постоји њихов интегритет. У том смислу, неопходно је да у институцијама постоје израђени релевантни прописи /усвојене процедуре / правилници, те механизми којима се обезбјеђује њихово спровођење у пракси. Неопходно је да сви запослени буду упознати са прописима и механизмима за њихову примјену, односно да знају како поступити и коме се обратити у случају етичке двојбе или сумње у неетично понашање. Поред тога, јачање личног и институционалног интегритета постиже се редовним заједничким пословним консултацијама (састанцима) сарадника са надређенима на тему интегритета.

1.5. Иницијатива, промјене, рјешавање проблема

„Постоје три типа људи на овом свијету: они који покрећу ствари, они који гледају како се ствари одвијају и они који се питају шта се догодило.“

Мери Кеј Еш, америчка бизнисменка

Под компетенцијом иницијатива, промјене, рјешавање проблема подразумијева се способност проактивног дјеловања и позитивног, креативног и конструктивног реаговања на промјене и нове захтјеве. Ријеч је о изузетно важној компетенцији запосленика у данашњем динамичном, турбулентном и нарасе неизвјесном окружењу, због чега се сматра једном од најпопуларнијих меких вјештина (енгл. *soft skills*). Према резултатима многих истраживања, прворангирана је вјештина код стручњака у области менаџмента људских потенцијала.

Овом компетенцијом је у Оквиру компетенција у државној служби Босне и Херцеговине обухваћено укупно шест поткомпетенција. То су:

- предузимање иницијативе
- иновативност
- креативност
- способност рјешавања проблема
- способност рјешавања тешких или сложених изазова те
- помагање другима у прихватању промјена.

Тешко је повући линију разграничења између наведених поткомпетенција. Примјера ради, за рјешавање проблема или неког комплексног, тешког изазова потребне су способности предузимања иницијативе, иновативности и креативности, као и способност прихватања промјена. Ипак, с циљем бољег разумијевања значаја посједовања ових способности за успјешно извршавање радних задатака и постизање постављених циљева, у наставку ће бити детаљније засебно разрађене.

1.5.1. Предузимање иницијативе

Иницијатива описује способност особе да проактивно дјелује, самостално доноси одлуке и преузима одговорност, односно да дјелује проактивно у дјелокругу послова које обавља. Иницијатива се показује кроз креативну и инвентивну страну радног ангажмана запосленог, а огледа се у способности изналажења рјешења и давања идеја којима се унапређују радни процеси. Људи с вишим нивоом иницијативе су независнији, боље се носе са проблемима и тачно знају шта желе да постигну.

Запосленици с израженим компетенцијама иницијативности су проактивни и без скривене калкулације посвећени постизању циља. Проактивни људи рад посматрају дугорочно, покушавају предвидјети могуће прилике и проблеме у будућности и адекватно одговорити на њих. Они не чекају да сви виде могућности, него сами стварају прилике. Карактерише их упорност и издржљивост, што је веома битно јер се често проблеми или неуспјеси појаве након покретања иницијативе. Предузимати иницијативу значи не бити обесхрабрен неуспјесима или проблемима, већ превладати баријере. Пошто иницијатива у ствари значи промјену, додатни изазов је придобити колеге или надређене да прихвате и подрже промјене.

Иницијатива може да буде важна за све дијелове радног процеса: за дефинисање његовог почетка и тока, за спровођење и контролу процеса реализације, за инсистирање на дефинисаним циљевима, коначно за развој и постизање нових, проширених (изазовнијих) циљева. Иницијатива може да се односи како на мале тако и на велике задатке.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – покреће и подстиче нове идеје и промјене, стално предлаже побољшања – идентификује шта треба да се учини и предузима радње прије него што се то од ње/његга затражи или ситуација то захтијева. – имплементира идеје у приједлоге и акције – поставља захтјевне стандарде за сопствене резултате, чини више од онога што је уобичајено потребно у одређеној ситуацији – максимално се залаже да своју иницијативу учини атрактивном, показује упорност и одлучност – преузима одговорност за своје поступке и приједлоге – ради самостално без надзора и туђег подстицања 	<ul style="list-style-type: none"> – не воли нове начине рада, увијек ради на устаљен, више рутински начин – очекује од руководиоца свакодневно детаљна упутства о томе шта и како треба да ради (чак и за рутинске задатке) – не извршава самостално додијелене задатке и захтијева надзор – ријетко или никада не износи приједлоге ни рјешења за унапређење процеса, поступака – недостаје упорност, одлучност или досљедност при предузимању иницијативе – избјегава преузети додатну одговорност због страха и неизвјесности повезаних са иницијативом – ријетко показује самосталност и иницијативу, чак често тражи објашњења, помоћ и савјете везане за посао

Табела 2.1. Индикатори понашања, компетенција предузимања иницијативе (Извор: израда аутора)

Карактеристике радног мјеста, као и начини извршавања радних задатака директно утичу на ниво потребних и пожељних способности за предузимање иницијативе. Примјера ради, висок ниво стандардизације радног мјеста утиче на то да неће бити потребне високо изражене способности предузимања иницијативе код сарадника за квалитетно и успјешно извршавање радних задатака и постизање постављених циљева.

низак	средњи	висок
Разумије предузете иницијативе, донесене одлуке, укључује се у њихову реализацију, при чему су потребне детаљне инструкције од непосредног руководиоца и/или ментора.	Подржава предузету иницијативу, донесену одлуку тако да самостално дјелује у њеном спровођењу, те преузима одговорност за своје активности.	Проактивно дјелује, предлаже рјешења, предузима иницијативу и мотивише друге да је прихвате и подрже у реализацији.

Табела 2.2. Нивои компетенције предузимања иницијативе (Извор: израда аутора)

Способност предузимања иницијативе и мотивација за промјене и побољшања представљају поглед на посао, приступ послу запосленика. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција иницијативности изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Не разумијем како неко може да се пријави за додатне задатке. Тада шефови мисле да се премало може учинити.“	Свако ко тако негативно оцјењује иницијативу колега нема апсолутно никакву иницијативу.
„Више волим бити оспособљен тако да могу самостално да извршавам задатке.“	Ову особу карактерише способност преузимања иницијативе, јер жели да ради самостално.
„Искрено речено: ви одлучујете, ми радимо.“	Особа дјелује пасивно, нема сопствене иницијативе, само прихвата наредбе.
„Иако волим радити самостално, изузетно су ми важне редовне повратне информације.“	Особа показује способност преузимања иницијативе, те је свјесна значаја подршке, охрабрења и мишљења других особа.
„Волио бих, али се не усуђујем.“	Свако ко је толико несигуран нема иницијативу. Организација мора да уложи много напора како би развила ову компетенцију.

Табела 2.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији предузимања иницијативе (Извор: израда аутора)

1.5.2. Иновативност

Иновативност представља способност предлагања и развијања нових идеја којима се изналазе рјешења за изазове који се појављују у раду, подстицања нових идеја и иновација, те отвореност за промјене. Ријеч је о способности да се ради на нови, другачији начин, с циљем остваривања унапређења која воде позитивним промјенама и повећању вриједности рада.

Значај иновативности се све више наглашава у јавној управи, због све већих захтјева за рационализацијом трошкова пословања, професионализацијом менаџерског кадра, примјеном нових концепата и метода управљања и постизања већег квалитета јавних услуга. Иновација у јавном сектору се описује као комплексни процес креирања и спровођења нових идеја унутар одређеног контекста односно с циљем повећања ефикасности и ефективности пословања. Поред тога, иновација у јавном сектору може да се посматра као начин поновног промишљања о старим идејама и праксама те изналажење рјешења за нове проблеме. Значи да иновацију покреће креативност и ново размишљање. Међутим, иновација није само креативни процес стварања нових идеја, већ укључује и примјену, која наглашава очекиване користи усвојене иновације.

Да би била иновативна, особа мора да има способност преузимања ризика, експериментисања, постављања питања и посматрања ствари на другачији начин, тј. мора да буде креативна. Спремност на иновације односи се на активну потрагу и реализацију идеја уз висок ниво личне посвећености. Иновације укључују препознавање необичних метода рјешавања проблема у току посла и њихову правилну употребу, разраду алтернатива и доношење реалних одлука.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује компетенцију иновативности.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – развија боље, брже или јефтиније начине обављања послова – сарађује с другима на стварању иновативних рјешења – предлаже и активно остварује позитивне промјене у процесима, организационим методима, пословним односима и умрежавањима – експериментише с новим идејама, методологијама и поступцима с циљем оптимизације процеса – показује преданост у тражењу могућности за иновације – проактивно тражи могућности за проширење знања о иновативним рјешењима и идејама – подржава и покреће нове ствари и изван сфере рада, у социјалној интеракцији са колегама 	<ul style="list-style-type: none"> – не успијева да промијени уобичајене обрасце понашања – преферира устаљен, рутински начин рада и настоји задржати постојеће стање (<i>status quo</i>) – показује отпор према иновативним рјешењима у виду критике и истицања искључиво препрека и опасности – не преиспитује постојеће процесе и поступке, нити предлаже могућа побољшања – не показује иницијативу, нити склоност експериментисању како би се сагледале све могућности и трендови – подржава нове идеје само онолико колико процијени да мора (треба) – често критикује идеје и приједлоге за промјене које покреће руководилац и/или колеге на послу

Табела 2.4. Индикатори понашања, компетенција иновативности (Извор: израда аутора)

Дизајн и карактеристике радног мјеста, те посебно степен захтијеване стандардизације у погледу извршавања радних задатака одређују ниво потребних и пожељних способности за предлагање и развијање нових идеја, иновација. Примјера ради, висок ниво стандардизације радног мјеста значи да се радни задаци обављају увијек на устаљени, тачно дефинисани начин и у том случају се од сарадника на таквим радним мјестима не очекује да буду иновативни.

низак	средњи	висок
Разумије и прихвата неопходност иновативних рјешења, али преферира провјерене активности и начине рада.	Самостално и одговорно примјењује иновативна рјешења, сарађује са креаторима иновација и подржава их.	Развија нове идеје, изналази рјешења за изазове који се појављују у раду, ствара импулс за промјене у организацији и инспирише сопствени тим (и шире).

Табела 2.5. Нивои компетенције иновативности (Извор: израда аутора)

Способност предлагања и развијања нових идеја и мотивација за промјене и побољшања представљају поглед на посао, приступ послу запосленика. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција иновативности изражена.

Изјава	Одговор значи:
<p>Често можемо чути питања, констатације типа:</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Шта ако?“ или – „Шта бисмо могли направити другачије?“ – „Не можемо то ни на који начин учинити...“ или – „Питам се како бисмо то могли направити?“ 	<p>У обје опције прво питање, односно констатација указује на постојање отпора идејама, промјенама и побољшањима или прецизније на непостојање способности иновативности.</p> <p>Особа која се пита шта бисмо могли да направимо другачије или како бисмо то могли да направимо показује способност да подстиче нове идеје и изналази рјешења.</p>
<p>„Идеја јесте добра, нажалост, није примјенљива у јавној управи. Постоје јасно дефинисани, прописани начини рада од којих не можемо одступати. Према досадашњем искуству, покретање иницијативе за промјену траје дуго, тако да често ентузијазам ишчезне или људи једноставно одустану од свог приједлога по линији мањег отпора.“</p>	<p>Наведено образложење више указује на став особе према промјенама, неспремност да се нађе начин за примјену већ провјерених идеја. У ствари, препознаје се непосједовање компетенције иновативности.</p>
<p>„Част нам је имати у тиму оваквог сарадника. Захваљујући имплементацији његовог приједлога добијамо позитивне коментаре и похвале од корисника наших услуга. Квалитет, као и брзина пружања услуге се значајно поправила, а тиме и перцепција јавности.“</p>	<p>У овом случају ријеч је о организационој клими која подржава и подстиче иновативност код сарадника. Свако ко на овај начин оцјењује иновативност колега показује да цијени нове идеје и вјероватно посједује исту компетенцију.</p>

Табела 2.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији иновативности (Извор: израда аутора)

1.5.3. Креативност

Креативност може да се опише као способност виђења ствари у новом свјетлу и способност рјешавања проблема на нов и необичан начин, односно као способност проналажења креативних начина сагледавања ситуације и преиспитивања конвенционалних приступа. Огледа се у могућности особе да замисли нешто оригинално и јединствено, да генерише нове идеје, алтернативе и рјешења на посебан и различит начин. Значај ове компетенције, уопштено посматрано, наглашава чињеница да је управо способност стварања нових идеја, повезивања идеја и стварања нечег новог из постојећих знања допринијела развоју технологије и цивилизације.

Најважније обиљежје креативности је дивергентно мишљење које се односи на могућност проналажења више рјешења неког проблема. Супротно је конвергентно мишљење које се односи на проналажење само једног, тачног одговора на постављени проблем. Иначе, у литератури се креативност дијели на креативно размишљање и креативно дјеловање (*creative thinking u creative doing*), те се наводи да није ријеч о само једној, него о више вјештина које су дио креативности и то: вјештина фокусирања, замишљања, организације, анализе и синтезе, разумијевања, објективирања, процјењивања, прилагођавања, креирања, пропиткивања, комуникације, повезивања, аргументовања итд.

Стручњаци проучавају креативност као вјештину која је повезана с особинама личности појединца и његовим начином размишљања. Отвореност према стицању нових искустава је најважнија особина личности креативних појединаца. Описује људе који су знатижељни, који уживају у истраживању нових идеја и у стању су размишљати са широким спектром (распоном) погледа.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – сагледава „старе“ проблеме на нове начине и има нове приступе у њиховом рјешавању – ствара нове идеје, побољшава постојеће и развија нове системе, који оспоравају status quo – покреће и подстиче нове идеје и промјене, стално предлаже побољшања – развија идеје које пружају рјешења за све врсте изазова на радном мјесту – преузима ризик, покреће и подржава неконвенционалне начине рада – сагледава могућности за креативно рјешавање проблема задржавајући параметре добре праксе, те предлаже неконвенционална рјешења – показује склоност према истраживању, радозналост према новом и другачијем 	<ul style="list-style-type: none"> – уско посматра проблем у свјетлу своје специјализације и експертизе – више него ријетко износи приједлоге, због несигурности у сопствене способности и неспремности за преузимање ризика и одговорности – критикује свако одступање од устаљеног начина рада и промјену – свој начин рада и промишљања сматра једино исправним – толеранција према новим идејама је јако ниска – развија знатижељу само за ствари чији ризик може да процијени – преферира сарађивати са познатим људима на познатим темама

Табела 2.7. Индикатори понашања, компетенција креативности (Извор: израда аутора)

Висок ниво креативности није потребан за свако радно мјесто. Ипак, креативан приступ при анализи проблема и тражењу алтернативних рјешења, као и при изналажењу другачијих начина и могућности спровођења активности, креирања процеса и процедура у јавној управи потребан је и пожељан.

низак	средњи	висок
Препознаје значај креативних рјешења, укључује се у њихову реализацију, али уз претходно добијене детаљне смјернице.	Примјењује креативна рјешења, подржава неконвенционалне приступе и начине рада, активно сарађује у имплементацији нових рјешења уз преузету одговорност за свој дио активности.	Генерише нове идеје, даје оригиналне приједлоге за рјешавање проблема, континуирано преиспитује конвенционалне приступе, те дјелује проактивно и инспиративно на колеге.

Табела 2.8. Нивои компетенције креативности (Извор: израда аутора)

Иако су неки појединци природно креативнији и надаренији у овој способности, научни докази не потврђују тезу да су људи једноставно креативни или нису креативни. Да ли је и у којој мјери изражена способност креативности можемо да процијенимо из понашања и изјава запосленика које су представљене у наредној табели, независно од позиције у организационој хијерархији (сарадничка или руководећа позиција).

Изјава	Одговор значи:
<ul style="list-style-type: none"> – „Никад то нисмо тако радили, добро нам је и без тога“ – „То неће упалити овдје, не звучи практично.“ – „То се противи политици наше организације.“ 	Особа која на овакав начин размишља није креативна.
„Не осјећам се сретно на свом радном мјесту. Чињеница је да имам редовну плату и сигуран посао. Али то није све. Из дана у дан радим на исти начин и немам могућности да нешто промијеним у начину рада. Посебно нове технологије нам омогућавају да не радимо <i>све лјешке</i> као до сада. Уосталом, били бисмо и продуктивнији.“	Тешко је бити креативан у подручју дјеловања у којем постоје јасна правила и норме или су оне врло нефлексибилне. Постоје занимања која имају ограниченији простор за креативно изражавање и уколико се пређу границе, вјероватно се може очекивати казна, не награда.
„Недавно сам на семинару имала прилику да се упознам са теоријом редова чекања. Иако имам осјећај да сви некако бјежимо од рачунања, синула ми је идеја како можемо да примијенимо теорију редова чекања за план људских потенцијала, прецизније за организацију посла запосленика који раде са странкама. То ћу представити на првом радном састанку.“	Неки људи се пуно чешће излажу новим знањима и искуствима која су онда извор њихове креативности. Креативни појединци су спремни истаћи се у маси.

Табела 2.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији креативности (Извор: израда аутора)

1.5.4. Способност рјешавања проблема

Способност рјешавања проблема једна је од највећих квалитета сарадника и сваком послодавцу ће се наћи на врху списка пожељних особина запосленика. Послодавац жели запосленика који зна да ријешити проблем, тј. предлаже рјешење проблема, који доноси нове идеје те има способност критичког и стратешког промишљања. И не само послодавац – сви волимо бити окружени људима на које можемо да се ослонимо, који ће нам понудити рјешење кад се нађемо у на изглед безазленим ситуацијама.

Вјештине рјешавања проблема у свакодневном раду значе одмах препознати потешкоће, брзо реаговати на њих, промишљеним и систематским испитивањем проблема и изазова, те пронаћи одговарајуће рјешење прије него што даљња штета из тога настане. Важан дио вјештина рјешавања проблема је такође храброст и осјећај одговорности да се предузме акција, примијени рјешење. Проблеми треба и могу да се посматрају као прилике за достигнућа. Проблеми нас „присиљавају“ да мијењамо постојеће стање и постижемо резултате који нас воде према изврности.

Нажалост, многи људи погријеше скривајући се од проблема и чекајући да се проблем ријеша сам од себе. Одгађање проблема је учестали облик понашања који доводи до тога да проблем постаје већи, а и до појаве нових проблема као посљедица нерјешавања. Свако одгађање утврђивања и уклањања проблема је импровизација која доводи до резултата који су увијек мањи од потенцијала, потреба и жеља. Чињеница је да сваки проблем има рјешење, а рјешивост проблема зависи од избора стратегије (приступа проблему, начина размишљања и понашања).

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – проактивно приступа предвиђању, спречавању и рјешавању проблема – анализира информације и користи их да идентификује симптоме и узроке проблема, као и ризике и њихове посљедице – преузима иницијативу и одговорност за тражење рјешења проблема – проблем види као изазов и увијек предлаже више алтернативних рјешења – познаје и примјењује свеобухватни поступак рјешавања проблема – показује креативност и иницијативу при рјешавању сложених проблема – подстиче и оснажује колеге да сами и као дио тима пронађу рјешење проблема 	<ul style="list-style-type: none"> – има потешкоћа у разликовању критичних и некритичних питања, мијеша симптоме са узроцима проблема – никада или веома ријетко свеобухватно анализира неки проблем, предлаже рјешење не узимајући у обзир ризике и посљедице – не зна препознати најбољу опцију – окривљује друге за проблеме, тражи изговоре умјесто да тражи рјешења проблема – не показује иницијативу за рјешавање проблема, искључиво чека на инструкције за акцију – губи фокус при рјешавању већих проблема – треба помоћ у анализи проблема, процјени алтернатива и одређивању приоритета

Табела 2.10. Индикатори понашања, способност рјешавања проблема (Извор: израда аутора)

Сарадници показују своју способност препознавањем проблема употребом логике, интуиције, података, спровођењем одговарајућих анализа, претраживања и укључивањем других (према потреби) у циљу постизања рјешења или доношења одлука. За успјешно рјешавање проблема битно је да се слиједи одређен ред корака, те примјењују провјерене методе и технике.

низак	средњи	висок
Разумије проблеме, укључује се у њихово рјешавање, потребна су упутства како би се избјегле грешке при спровођењу рјешења проблема.	Самостално примјењује предложена рјешења проблема и преузима одговорност за њихову примјену.	Развија и предлаже рјешења проблема, дјелује проактивно, инспирише и покреће друге на акцију и то да изнесу сопствене приједлоге, а не само да спроводе готова рјешења.

Табела 2.11. Нивои способности рјешавања проблема (Извор: израда аутора)

Кад наступи проблем људи се понашају на различите начине. Једни паничаре, други погледом траже некога ко ће проблем ријешити, а трећи остају смирени и размишљају како ријешити проблем. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција рјешавања проблема изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Типична шефова реченица: Не желим проблеме, желим рјешења!“	Вјештине рјешавања проблема нису утрка у којој побеђује најбрже вријеме. Рјешавању проблема треба да се приступи посматрајући дугорочне ефекте, док пребрза реакција може да допринесе пропустима и грешкама.
„Ја стварно разумијем у чему је проблем. Чињеница је да постоје приговори на наш рад, тј. да се не придржавамо постављених рокова. Умјесто толике критике, могли сте да нам кажете шта треба да урадимо, шта очекујете од нас.“	Није довољно само разумјети проблем, потребно је преузети више иницијативе умјесто чекања инструкције. С друге стране, руководиоца треба да се суздржи од оптуживања, те да преузме иницијативу за тражење рјешења.
„Прошле недјеље сам дала све од себе да урадим одличан посао, чак сам радила и прековремено. Обесхрабрена сам, јер се у Вашем коментару спомињу само 2% грешке. Шта је с оних 98% добро одрађеног посла? Није баш охрабрујуће кад вам се сервирају само негативне критике. Схватате ли шта хоћу да кажем?“	У овом случају може да буде проблем различито виђење ситуације. Да ли 2% грешке заиста одсликава величину проблема посматрано из угла организације? Иначе, неуспјех неког задатка може да се прикаже као проблем, али у многим случајевима то је само врх леденог бријега.
„Како бисмо представили што више алтернативних рјешења проблема, свако од нас до састанка треба да постави себи пет пута питање зашто и да покуша одговорити из угла конкретног проблема. Тако можемо да предложимо најбоље рјешење проблема, а не само да разговарамо о актуелном стању.“	Састанци ће бити заиста продуктивни ако се подстичу дискусије и дијалог о отвореним питањима. Неопходно је познавати поступак рјешавања проблема, настојати доћи до коријена проблема, а не само радити на симптомима. Од помоћи може да буде метод „пет зашто“.

Табела 2.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности рјешавања проблема (Извор: израда аутора)

1.5.5. Способност рјешавања тешких и сложених изазова

Изазов је тежак задатак који се перципира као врло захтјеван. Обично се доживљава као изванредна и занимљива активност (задатак), те стога има посебну драж. У основи, увијек укључује могућност неуспјеха, пошто захтијева нешто већа знања, вјештине, способности и искуства у односу на постојећа (расположива). Тиме се доприноси развоју људи, стицању додатних вјештина, мотивацији, самопотврђивању и самопоуздању.

Изазови не треба да се посматрају као проблеми и непремостиве баријере, него као прилике које подстичу креативност и доприносе развоју личности. Посебно је инспиративно посматрати успјешне људе како се понашају када се суочавају са тешким задацима и са неуспјехом. Одлучни су и предани циљевима, препреке посматрају као прилике за проналажење креативног рјешења, а неуспјех доживљавају као корисно искуство и вјерују да могу бити успјешнији у будућности.

Способност рјешавања тешких и сложених изазова представља скуп способности које се заснивају на когнитивним и некогнитивним карактеристикама личности. Човјек који раније научи да управља својим понашањем у отежаним околностима и да тачно процијени посљедице своје акције, моћи ће чешће успјешно да ријешити тешке ситуације. Са сваким ријешеним тешким задатком расте повјерење у сопствене способности и храброст, да се не посустане пред новим, већим изазовима. Свијест о овој способности је темељни дио здравог самопоуздања.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – рјешава тешке, компликоване задатке и проблеме на асертиван и конструктиван начин – размјењује идеје с другима, настоји стицати нова знања и искуства и развијати сопствену личност – фокусира се на циљ, а не на потенцијалне потешкоће – развија идеје које пружају рјешења за све врсте изазова на радном мјесту – проактивно приступа извршавању тешких послова и рјешавању проблема – прихвата нове изазове и интегрише промјене у свакодневни посао – неуспјех посматра као процес учења, као прилику за побољшања 	<ul style="list-style-type: none"> – прилике и проблеме препознаје тек у касној фази, када већ свима „боду очи“ – не показује иницијативу нити одважност да изађе из сопствене зоне комфора – својим понашањем у комплексним ситуацијама оставља утисак недосљедне и непредвидиве особе – ниво резистентности на стрес и изненађења изузетно је низак, тешко се сналази у промијењеним околностима – сваки задатак који излази из оквира уобичајених, дневних активности посматра као препреку и опасност, коју настоји да избјегне по сваку цијену

Табела 2.13. Индикатори понашања, способност рјешавања тешких и сложених изазова (Извор: израда аутора)

Иако тежину одређеног задатка одређује перцепција посматрача (док за једну особу исти задатак може да дјелује претешко, за другу је просјечно тежак или чак једноставан), ипак је битно креирати скалу која приказује способности сарадника за рјешавање тешких и сложених изазова.

низак	средњи	висок
Покушава да ријешити комплексне, тешке изазове при чему показује несигурност, па чак и непредвидиво понашање. Преферира примјењивати познате начине рада и стратегије рјешавања тешких изазова.	Повремено даје приједлоге за рјешавање тешких изазова, преузима одговорност за њихову примјену. Показује спремност за континуираним учењем, те из тог угла посматра и неуспјех.	Креира и предлаже рјешења комплексних и тешких изазова, мотивише и подржава сараднике да дају своје мишљење и укључе се у реализацију предложеног рјешења.

Табела 2.14. Нивои способности рјешавања тешких и сложених изазова (Извор: израда аутора)

Да ли неки сарадник одређени задатак или непознату, тешку ситуацију посматра као прилику или као непремостиву баријеру може да се закључи из изјава и описаних кратких случајева у наредној табели.

Изјава	Одговор значи:
„Нисам сигуран да ћу моћи успјешно да урадим овај дио пројектног задатка, пошто је све ново за мене: задатак, тим, методологија рада... Ово ионако није за мене.“	Остајање у зони комфора, страх од неуспјеха доприноси повећању несигурности у сопствене способности.
„Без обзира на то да ли је резултат позитиван или негативан, пораз од бољег противника је забавнији од побједи против слабијег.“	Ову особу карактерише жеља за континуираним доказивањем и самопотврђивањем. Таквим приступом јачају се способности рјешавања тешких, сложених изазова.
„Као руководиоца желим јавно да похвалим једног сарадника. Наиме, у ванредним околностима када смо се сви осјећали несигурно, помало изгубљено, он је дјеловао проактивно, износио приједлоге за организацију посла уз поштовање свих мјера, обезбиједио донацију заштитне опреме, истовремено ширећи позитивну енергију, ентузијазам за тимски рад и сарадњу.“	У овом случају руководиоца препознаје и признаје способности сарадника да одговори комплексним изазовима, тј. ванредним околностима.

Табела 2.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности рјешавања тешких и сложених изазова (Извор: израда аутора)

1.5.6. Помагање другима у прихватању промјена

Организационе промјене доносе веће или мање измјене у структури, пословним процесима, међуљудским односима и процесима, као и у организационој култури. Људи се боје промјена без обзира да ли су менаџери или запосленици, јер је промјена повезана са несигурношћу, неизвјесношћу и стресом. Страх је једна од препрека за учинковито спровођење промјена. Под утицајем страха избјегавају се ризици, сузбија иницијатива и отворена и искрена комуникација. Једноставно речено, настоји се одржати status quo, промјене се не подржавају и показује се прикривени или отворени отпор промјенама.

Спровођење промјена ће бити успјешно само уколико их прихвата и подржава већи број запослених у организацији (организационој јединици). Помагање другима у прихватању промјена представља способност особе да објасни значај и ефекте промјене члановима организације, образложи неопходност промјене, наведе шта се од њих очекује у току промјена, те на тај начин допринесе бољем разумијевању промјене и спремности да у њој учествују. Активности помагања треба да се ускладе са обликом понашања оних који не прихватају промјене или пружају отпор. Особе које пружају несвјестан и прикривен отпор треба да се едукују, а оне које свјесно пружају отпор треба да се укључе у дискусије у којима ће се открити узроци и извори њиховог отпора. У коначници, настоји се постићи отвореност за промјене, која се огледа у способности особе да промјене схвати као ситуације учења и да се у складу с тим понаша. Изазов за организацију је пронаћи праве људе који могу да креирају атмосферу спремности за промјене.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – помаже другима да разумију промјене и зашто су те промјене уведене – мотивише и подстиче запослене да активно учествују у процесима оперативних промјена – помаже појединцима и групама у управљању анксиозношћу повезаном са значајним промјенама – препознаје и подстиче потенцијал других за промјене – спроводи или подржава различите активности управљања промјенама (нпр. комуникација, обука, развој тима) – охрабрује сараднике да заједно изналазе нова рјешења и примјењују их у раду – увијек види прилике у промјенама и то преноси на своје колеге 	<ul style="list-style-type: none"> – не показује разумијевање за отпор других према промјенама – нађе увијек изговор, само да не пружи помоћ колегама у непредвиђеним, новим ситуацијама – сопствени стрес усљед страха од неизвјесности преноси на људе око себе – игнорише утицај промјена на организациону климу – својим понашањем настоји да убиједи колеге да су промјене ризичне, непотребне, скупе и неоправдане

Табела 2.16. Индикатори понашања, компетенција помагања другима у прихватању промјена (Извор: израда аутора)

На ниво потребних способности помагања другима у прихватању промјена највише утичу карактеристике радног мјеста и специфичности пословног окружења. Чињеница је да су промјене већег или мањег интензитета свуда присутне, па тако и у државној служби. Стога се од свих државних службеника очекује да су способни не само да прихвате и спроведу промјене, него и да пруже помоћ другима (својим колегама) да схвате неопходност промјена и да учествују у њима.

низак	средњи	висок
Иако разумије и прихвата неопходност промјена, често се деси да не помаже другима да прихвате промјене. Као образложење наводи недостатак времена, друге приоритете на послу и сл.	Пружа помоћ колегама у прихватању промјена у мјери у којој то сматра својим задатком или одскочном даском у каријери. Сматра сопствено понашање и однос према промјенама већ једном врстом помоћи.	Несебично пружа помоћ и увијек налази времена да другима објасни позитивне ефекте промјена. Дјелује инспиративно, тако да и особе са негативним ставом према промјени на крају је прихвате и подрже.

Табела 2.17. Нивои компетенције помагања другима у прихватању промјена (Извор: израда аутора)

Способност покретања промјена и помагање другима у прихватању промјена и побољшања представља поглед на посао, приступ послу запосленика. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери ова компетенција изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Нема потребе да трошимо енергију и вријеме на те активности које никоме неће користити. Само су трошак.“	Особа дјелује активно против промјене, убјеђује и друге да је не прихвате.
„Ми тај софтвер треба да имплементирамо, биће нам свима лакше радити.“	Наглашавајући позитивне ефекте можемо помоћи другима да прихвате промјену.
„Радо ћу ти помоћи да научиш радити у овом програму. Пружа толико могућности, уз истовремену уштеду времена. Можеш ти то, стварно није тешко.“	У овом случају особа не само да истиче позитивне ефекте промјене него показује спремност да помогне и охрабрује колегу на послу.

Табела 2.18. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији помагања другима у прихватању промјена (Извор: израда аутора)

1.5.7. Препоруке за развој компетенције иницијатива, промјене, рјешавање проблема

Иницијатива, промјене, рјешавање проблема није урођена способност, тако да с временом може да се унаприједи. Овом компетенцијом је обухваћено укупно шест поткомпетенција, које су међусобно повезане и посебан је изазов направити између њих јасно разграничење. Ипак, специфичности сваке компетенције одређују у значајној мјери и начине њиховог усавршавања, поред уобичајених, стандардних метода као што су:

- искуствено учење
- формални тренинзи и едукација
- студије случаја и симулације
- учење са другима и уз подршку других (руководилаца и колега на послу).

Поред наведеног, појединац може да покаже и истовремено побољша способност предузимања иницијативе предлагањем пројеката, представљањем идеја и нових могућности изван свакодневних задатака, добровољним радом и волонтирањем. Такође је неопходно да се тренирају специфичне вјештине важне за личну иницијативу, тј. да се научи добро управљати сопственим емоцијама, јачати самопоуздање и примјењивати асертивни стил комуникације и понашања. Значајну улогу има и руководилац, од којег се очекује да развије добру климу која подржава и подстиче иницијативност, те охрабри запосленике за предузимање иницијативе.

Способност иновативног промишљања, креирања и предлагања нових идеја, пројеката у оквиру радног мјеста и у непосредном пословном окружењу државни службеници могу да унаприједи предузимањем различитих активности и уз значајну подршку непосредних руководилаца. Поред упорности, истрајности и знатижеље, као карактерних црта личности, појединац треба да оснажи истраживачки и предузетнички дух, учествује у иновацијским изазовима, *брејнсторминг* дискусијама и студијама случаја. Такође, треба да побољшавају своје комуникационе вјештине и презентацијске вјештине и способности објеђивања како би „продали“ идеју другима и добили подршку за њен развој.

Развоју креативности посебно доприноси процес рјешавања недовољно структурисаних, отворених проблема, којима може да се приступи на мноштво начина. За добијање што више рјешења треба да се постављају питања „шта ако“ и „зашто не“ у брејнсторминг дискусијама.

Битно је да се ради на контроли емоција и јачању креативног самопоуздања, као начина размишљања који подстиче људе на ризике на основу вјеровања у сопствену способност стварања нечег новог и јединственог.

Рјешавање проблема није једноставно, пошто се догађају непредвиђене околности. Битно је да се не одустане јер поред задовољства везаног за успјешно рјешење проблема, за будућност је посебно корисно стечено искуство. Континуираним учењем, примјеном комбинације метода и приступа особа ће бити у стању да успјешно (и тимски) рјешава сложене проблеме.

За развој способности рјешавања тешких и сложених изазова, као и за сваку „меку вјештину“ потребно је да се уради самоанализа, тј. да се утврде сопствени дефицити и снаге. Анализа постојећег стања представља полазну тачку за дефинисање циљева и корака развоја (побољшања) тзв. меких вјештина. Тако је за успјешно рјешавање тешких и сложених изазова потребно, између осталог, посједовати способности:

- аналитичког промишљања
- сагледавања проблема из различитих углова
- тимског рада
- комуникације са различитим типовима личности
- синтезе
- креативности те
- спремност и способност преузимања одговорности за пословни резултат изабраног рјешења.

Очито је да се примјеном различитих метода и техника с циљем развоја способности рјешавања тешких и сложених изазова постижу синергијски ефекти.

Помагање другима у прихватању промјена у првом реду зависи од комуникационих вјештина и способности особе, као и од способности убјеђивања. Благовремена, отворена комуникација, коју карактерише дијалог и слушање доприноси покретању иницијативе и прихватању промјена од стране других особа у организацији. У оквиру програма развоја највећи значај се придаје спознаји о емоционалном аспекту промјене и раду на превладавању како личних тако и страхова других особа.

1.6. Тимски рад

„Наћи се заједно је почетак, остати заједно је напредак, радити заједно је успјех.“

Хенри Форд

Под компетенцијом тимски рад подразумијева се способност особе (појединца) да ради у тимовима и групама, да сарађује са члановима тима и допринесе постизању заједничких циљева. Све сложенији услови пословања и све комплекснији задаци данашњице допринијели су актуелности тимског рада. Искуства потврђују да овакав облик рада води ка већој продуктивности, бољем коришћењу ресурса, квалитетнијим одлукама, већој иновативности и сл. Поред тога, тимски рад се сматра најбољим средством за подршку свеобухватним промјенама потребним за постизање врхунских успјеха организације. Међутим, погрешно постављени тимови могу да буду чак и скупи и бити сметња укупним активностима организације.

Иако се у пракси веома често користе као синоними, ипак постоји битна разлика између појма групе и тима. За разлику од групе, чланови тима су се у потпуности определијели за заједнички циљ, узајамно су одговорни једни другима, те имају међусобно поштовање и повјерење. Посебно важна карактеристика тима је његова култура која се заснива на добрим међуљудским односима, као и осјећају припадности или „МИ осјећају“. Чланови тима формирају културу у којој ће бити спремни на компромисе и сарадњу у постизању заједничког циља.

Овом компетенцијом је у Оквиру компетенција у државној служби Босне и Херцеговине обухваћено укупно пет поткомпетенција, које су у наставку детаљно разрађене. То су:

- изградња конструктивних радних односа са колегама
- подстицање тимског рада
- помагање другима у рјешавању конфликтних ситуација
- уважавање другачијих гледишта и прихватање различитости те
- способност тимског рада с групама запослених из других организационих јединица (унутар и изван државне службе).

1.6.1. Изградња конструктивних радних односа са колегама

Изградња конструктивних радних односа са колегама представља способност успјешне сарадње са другима, односно способност успостављања и одржавања конструктивних међуљудских односа заснованих на сарадњи, прихватању и поштовању других. Описује спремност и способност особе да продуктивно и оријентисано циљу сарађује са колегама у тиму. Ефективна и ефикасна сарадња у тиму је изазов, пошто је ријеч о групи различитих појединаца са различитим стручним знањима, вјештинама и способностима, као и типовима личности. Успјешном тиму потребни су „различити играчи“ тј. они треба да буду комплементарни јер гдје два човјека имају иста знања, вјештине и исти начин размишљања, онда је један вишак. Управо због тих различитости могу да се јаве конфликти у тимском раду, који се сматрају пожељним због потребе различитог мишљења. Кроз узајамно поштовање и кроз учење једних од других у тиму конфликти постају конструктивни и као такви значе прогрес и креативност у тимском раду. У том случају тим развија синергију, тј. чланови тима заједно постижу много више него кад би радили појединачно.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – свој стил рада и начин размишљања прилагођава активностима тима ради постизања планираних заједничких циљева – уважава и поштује мишљење колега у тиму и доприноси изградњи тимског духа – отворено и искрено износи своја мишљења и ставове – преиспитује постојећи начин рада и предлаже нове идеје или рјешења у оквирима своје одговорности – прихвата и даје конструктивну критику без подизања тензија у тиму – на мишљење и понашање других утиче снагом аргумената – показује спремност за промјену мишљења када се суочи с основаним аргументима 	<ul style="list-style-type: none"> – игнорише и/или критички се односи према мишљењима колега у тиму – стално се пореди са другима, настоји дефинисати своје подручје контроле што изазива извјесну напетост и групне тензије – не показује интерес за сарадњом, преферира индивидуални приступ послу – преурањено доноси закључке, а да не саслуша идеје и приједлоге других чланова тима – као аргумент често користи „повишен тон“ или напушта састанак тима – није у стању дати нити прихватити конструктивну критику – не уважава мишљења и ставове колега у тиму

Табела 3.1. Индикатори понашања, компетенција изградње конструктивних радних односа са колегама (Извор: израда аутора)

Ријетка су радна мјеста гдје се за успјешно извршавање радних задатака не захтијева одређени ниво способности изградње конструктивних радних односа са колегама. За комплексне радне задатке праћене честим промјенама и изненађењима потребне су високе способности изградње конструктивних радних односа са колегама, док је код изразито структурисаних задатака довољно разумијевање и уважавање различитих мишљења и ставова колега на послу.

низак	средњи	висок
Покушава сарађивати са колегама у тиму, пошто природа посла захтијева тимски рад. Прихвата мишљење већине. Не тражи нити предлаже ефикасније начине за обављање послова, пошто нерадо прихвата критику.	Прихвата сарадњу са колегама у тиму и преузима одговорност за свој дио посла, који самостално обавља. Показује задовољство улогом у тиму, и настоји је задржати. Повремено предлаже рјешења, пажљиво слуша друге и учествује у конструктивним разговорима.	Инспиративно дјелује на чланове тима да примијене комплементарна знања и вјештине с циљем извршавања комплексних послова. Уважава другачија мишљења и својим понашањем доприноси изградњи климе међусобног поштовања и повјерења, те јачању тимског духа.

Табела 3.2. Нивои компетенције изградње конструктивних радних односа са колегама (Извор: израда аутора)

Способност изградње конструктивних радних односа може да се препозна из свакодневних изјава државних службеника, начина њиховог међусобног опхођења приликом учешћа на састанцима и/или током извршавања различитих радних задатака и активности.

Изјава	Одговор значи:
„Научили смо комуницирати отворено и на одговарајући начин. То је недостајало на почетку и сада примјећујемо разлику. Узајамно уважавање у процесу развоја тима је с временом порасло. То је био сјајан осјећај.“	Изградња успјешног тима је сложен процес, посебно имајући у виду да су тиму потребни „различити играчи“, тј. да треба да буду комплементарни, састављени од различитих типова личности. Стога развоју тима треба да се посвети значајна пажња.
„Иако се често не слажем са мишљењима колега у тиму, своје мишљење не износим. Не желим се експонирати и сутра имати противника за своју идеју. Иначе, примјетна је атмосфера незамјерања у тиму.“	Ова особа није добар тимски играч. Очување добрих међуљудских односа по сваку цијену неће допринијети креативности и успјеху тима. Ријеч је о краткорочној оријентацији, која нема перспективу.
„Сваки уторак ујутру у 8:15, имали смо састанак тима. Након што један од чланова тима представи своју идеју, слиједила је оштра и немилосрдна дискусија. Основно правило је било да свако има право и дужност идеју нападати најоштрије и најбруталније што може. Сваки члан тима, и онај најмлађи и онај најстарији, имао је право <i>пуцати из свих толова</i> , газити по идеји, односно приједлогу. Аргументима се настојала срушити, односно одбранити идеја. На крају, долазили смо до закључка да су ове дискусије изузетно корисне и да је то најбољи начин за тестирање идеје.“	Тим ће бити успјешан уколико је састављен од људи који посједују различита знања и вјештине, који се међусобно поштују и уважавају. Између чланова тима долази до конструктивног конфликта, који за резултат има креативна рјешења. Отворена комуникација, слушање и уважавање туђих мишљења нужно је ако желимо да избјегнемо грешке и погрешне одлуке.

Табела 3.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији изградње конструктивних радних односа са колегама (Извор: израда аутора)

1.6.2. Подстицање тимског рада

Способност подстицања тимског рада огледа се у покретању и подржавању сарадње и преданости раду унутар тимова у сврху постизања циљева и резултата. У ствари, ријеч је о комбинацији више различитих способности и позитивних карактеристика у понашању појединца (члана тима), као што су већа посвећеност и преданост послу, ентузијазам у постизању циљева тима, потискивање ега у корист цјелине и осјећај колективне одговорности. Такво понашање запослених и однос према послу доприноси постизању синергијских ефеката у јавној управи.

Поставља се питање како мотивисати запослене на већу преданост раду унутар тимова у државној служби. Корисно је и важно да тим дефинише и досљедно примјењује сопствена „правила игре“, која подстичу развој „конструктивних“ групних норми и принципа тимског рада. Тиме се јача међусобно повјерење, ублажавају конфликти, унапређује комуникација и интеракција, међусобна подршка и уважавање у тиму, те побољшава општа сарадња. Битан подстицај за тимски рад је и делегирање овлашћења и одговорности члановима тима. Додјелљивањем одговорнијег и комплекснијег посла те више аутономије у раду, сараднику се истовремено указује да је цијењен члан тима, са препознатим и признатим потенцијалима, што представља додатни подстицај за тимски рад.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – подстиче сарадњу као доминантан облик интеракције и усмјерава пажњу ка заједничком задатку – тимски рад схвата као основ успјешног пословања, разумије и прихвата циљеве тима – оригиналним идејама доприноси успјеху тима током брејнсторминг сесија – проактивно пружа подршку члановима тима, доприноси доброј радној атмосфери, узајамном повјерењу и поштовању у тиму – преузима одговорност за сопствене резултате, не тражећи изговор у случају грешке и прихвата заједничку одговорност за донесене одлуке – охрабрује и подстиче све чланове тима на утврђивање нужних промјена ради остварења бољих резултата – иницира приједлоге, акције, састанке, комуникацију и не чека да се „ствари догоде“ 	<ul style="list-style-type: none"> – тимски рад сматра наметнутим начином рада, гдје увијек неко више „повуче“ – задржава важне информације за себе, не дијели их нити помаже колегама у тиму да развијају вјештине и компетенције – изостанком иницијативе и конструктивних приједлога не доприноси постизању циљева и успјеху тима – својим понашањем и ставовима доприноси незадовољству чланова тима и конфликтима – често користи спремност других на помоћ и „кити“ се туђим перјем – не сматра себе одговорним за пропусте у раду, одговорност пребацује на друге – прецјењује своју улогу и допринос успјеху тима

Табела 3.4. Индикатори понашања, компетенција подстицања тимског рада (Извор: израда аутора)

Специфичност постављених циљева и карактеристике радних задатака директно утичу на ниво потребних и пожељних способности за подстицање тимског рада. Примјера ради, неке циљеве је могуће постићи само ангажманом више сарадника који посједују различита, комплементарна знања, вјештине и способности док успјешно извршавање једноставних, рутинских послова није искључиво везано нити захтијева тимски приступ.

низак	средњи	висок
Само уз наредбе са виших нивоа укључује се у рад тима, иако разумије ефекте и допринос тимског рада успјеху организације. Прилично времена троши на поређење свог и доприноса појединих чланова успјеху тима.	Укључује се у реализацију конструктивних рјешења чланова тима, те одговорно приступа реализацији додијељених задатака. Повремено показује иницијативу и конструктивне приједлоге за побољшање рада, као и односа у тиму.	Подстиче тимски рад, предлаже и покреће промјене с циљем што успјешнијег рада тима, те мотивише и охрабрује колеге на представљање оригиналних идеја и изношење конструктивних критика. Својим понашањем доприноси изградњи и јачању тимског духа.

Табела 3.5. Нивои компетенције подстицања тимског рада (Извор: израда аутора)

Изјаве представљених у наредној табели, а које често чујемо у пословној пракси можемо да закључимо да ли је и у којој мјери изражена способност подстицања сарадње и преданости раду унутар тимова у сврху постизања циљева и резултата.

Изјава	Одговор значи:
„Све конце настоји да држи у својим рукама, не слуша шта колеге причају и по сваку цијену настоји наметнути своје мишљење, које сматра једино исправним. Често чујемо: <i>Моја идеја је била најбоља... урадићемо тако, зато што ја тако кажем...</i> “	Особа није тимски играч, не разматра нити уважава мишљења и приједлоге других чланова тима. Оваквим понашањем се не подстиче тимски рад. Препоручује се интензивна обука и <i>тимбилдинг</i> .
„Много боље могу помоћи својим младим сарадницима ако их претходно питам за ставове. Због тога увијек питам више него што говорим. Ако пажљиво слушам и покушам разумјети цјелокупну ситуацију, могу да дам пуно боље препоруке.“	Подржавајући стил вођења и изражене комуникационе вјештине руководиоца позитивно утичу на развој чланова тима, њихову већу посвећеност послу и међуљудске односе.
„Добро јутро драге колегинице и колеге. Ово је први пут да ја водим ову радионицу у нашем тиму и стога имам малу трему. Ако направим неку грешку, надам се вашој подршци и молим вас да ми одмах кажете ако се нешто не буде одвијало у складу са вашим очекивањима. Предлажем да свако изнесе своје мишљење и приједлоге. Хвала што сте ми олакшали ово вођење радионице. Сматрам да смо постигли добар резултат.“	У тиму видимо јасну и транспарентну комуникацију, међусобно поштовање и повјерење. Подстичу се и уважавају приједлози и мишљења свих чланова тима.

Табела 3.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији подстицања тимског рада (Извор: израда аутора)

1.6.3. Помагање другима у рјешавању конфликтних ситуација

Способност рјешавања конфликтних ситуација огледа се у помоћи другима да разријеше сложене или осјетљиве несугласице или конфликте, те да спријече њихово ескалирање. Несугласице, сукоби или неслагања, нпр. о циљевима, расподјели средстава, статусу, вриједностима, перцепцији итд., могу да се појаве на међуљудском или организационом нивоу. Битно је нагласити да конфликти нису у основи негативни, тј. да могу имати и позитивне ефекте. Позитиван, функционалан конфликт је онај који омогућава промјене, рјешавање проблема у корист свих укључених, тј. постизањем вин-вин ситуације и подржава циљеве организације. Конфликт који спречава организацију да достигне циљеве је деструктиван, дисфункционалан. Из тог разлога, конфликти треба да се рјешавају, а не да се игноришу.

С циљем помагања другима у рјешавању конфликтних ситуација неопходно је препознати сукобљене интересе, упознати се са узроцима и различитим мишљењима сукобљених страна, те не настојати по сваку цијену брзо постићи договор само да би се успоставила хармонија у међуљудским односима. Стране у конфликту би требало да покажу спремност за рјешавање водећи конструктиван дијалог, који ће допринијети међусобном разумијевању и обострано прихватљивом рјешењу. Управосе као основне претпоставке успјешног рјешавања конфликтних

ситуација наводе поштовање саговорника, промишљено дјеловање и конструктивно понашање. Важна компонента способности рјешавања конфликта је способност убјеђивања, тј. способност јасног и заснованог изношења сопствених ставова те преношење осјећаја трећим странама да су до рјешења дошли сопственим ставовима, мишљењима.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – подстиче и охрабрује сараднике да заједно, као тим, пронађу рјешења и достигну консензус – стимулише колеге у тиму на самостално размишљање и посматрање проблема из различитих углова – при рјешавању конфликтних ситуација фокус ставља на тражење рјешења, не на „кривца“ – када препозна грешку упућује критику на конструктиван и објективан начин – непристрано испитује интересе сукобљених страна, убједљивим дјеловањем отклања отпор и блокаде – рјешава сукобе тако да се повећава лична одговорност сукобљених страна и отворена комуникација – изражава своје мишљење не изазивајући конфликте, а конфликтне ситуације рјешава аргументима 	<ul style="list-style-type: none"> – повлачи се чим се појави конфликт, избегава конфликтне ситуације – често се заузима за ставове и заступа интересе једне сукобљене стране – не показује спремност на компромис, не прави корак према другој страни у конфликту – површно приступа тражењу узрока или извора сукоба, прије свега настоји „заташкати“ ситуацију – тешко се носи са напетим међуљудским односима и стресом

Табела 3.7. Индикатори понашања, компетенција помагања другима у рјешавању конфликтних ситуација (Извор: израда аутора)

Да ли ће неки конфликт дјеловати позитивно или негативно на остваривање циљева неког одјељења или организације зависи од способности рјешавања конфликтних ситуација. Чињеница је да је сукоб неизбежан и да не постоји идеалан начин рјешавања сукоба. Зависно од ситуације, биће потребан нижи, средњи или висок ниво компетенције пружања помоћи у рјешавању конфликта.

низак	средњи	висок
Разумије интересе и очекивања сукобљених страна у конфликту, покушава допринијети отвореној комуникацији и приближавању њихових ставова. Међутим, често недостаје аргумената и/или истрајности јер се тешко носи са стресом и напетостју.	Укључује се у конструктивне дискусије с циљем идентификовања узрока проблема и проналаска најбољег рјешења. Том приликом настоји да што објективније укаже на грешке и пропусте свих особа укључених у конфликт.	Проактивно дјелује у рјешавању конфликтних ситуација, инспирише и подржава чланове тима као сукобљене стране да отворено комуницирају, анализирају проблем из различитих углова и предложи најбоље (<i>вин-вин</i>) рјешење. Преузима улогу медијатора у конфликтним ситуацијама, аргументовано и убједљиво подстиче и води дискусије.

Табела 3.8. Нивои компетенције помагања другима у рјешавању конфликтних ситуација (Извор: израда аутора)

Реакције и коментари на понашање запосленог (члана тима) у конфликтним ситуацијама одсликавају став и мишљење конкретне особе према конфликтима, те њене компетенције да пружи помоћ сукобљеним странама у проналажењу обострано прихватљивог рјешења.

Изјава	Одговор значи:
„Зашто сте толико љути и дјелујете незадовољно? Можете ли да нам објасните узроке Вашег незадовољства?“	Оваквим понашањем особа покушава разумјети поступке чланова тима, како би могла да непристрасно посредује између сукобљених страна
„Идентификовали смо прилично различите ставове и мишљења, да видимо сада шта нам је заједничко. Гдје не постоје одступања? Шта мислите о ставовима других, колико су прихватљиви и корисни за постизање циљева тима?“	У овом случају циљеви тима су изнад циљева појединаца. Подстицањем отвореног разговора могу да се идентификују симптоми могућих сукоба, те превентивно дјелује и уважавањем различитих ставова и мишљења.
„Не бавимо се конфликтима у тиму, за такве ствари немамо времена. Једва стижемо завршити додијелене нам задатке. На крају се ипак све некако посложи.“	Игнорисање и избјегавање конфликта може да има само краткорочну вриједност. Дугорочно посматрано, сукоб ће „избити“ на површину, односно ескалирати.
„Ко није за мене, против мене је.“	Одбацивање неутралности, убјеђење да непристрасан став није могућ неће довести до рјешења проблема, али ће утицати на погоршање међуљудских односа стварањем табора у тиму.

Табела 3.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији помагања другима у рјешавању конфликтних ситуација (Извор: израда аутора)

1.6.4. Уважавање другачијих гледишта и прихватање различитости

Карактеристике савременог начина живота доприносе да се, како у пословном тако и у приватном амбијенту, све више сусрећемо са различитостима. У прошлости, различитости нису биле тако широко постављене, већ су се односиле на расу, пол, године, животни стил

и инвалидитет запосленика. Те различитости су одмах видљиве, а дио њих је одређен и по самом рођењу особе. Данас, инклузивни модел различитости обухвата све начине на које се људи разликују, а који могу да се стекну или промијене током живота. Инклузивни модел обухвата различитости које се односе на: расу, пол, године, животни стил, компетенције, дохотке, родитељство, језике, пословни стил, војно искуство, позиције, националност, личност, физичке и менталне способности. Значајну улогу у прихватању различитости имају руководиоци (менаџери). Задатак сваког менаџера треба да буде стварање радног окружења у којем се поштују различита гледишта и прихватају различитости, гдје се сви запослени осјећају прихваћено и као чланови тима у којем њихови таленти долазе до изражаја.

Када говоримо искључиво о тимском раду, битно је да се нагласи да успјех тима почива на различитостима. Тим треба да буде комплементаран, тј. састављен од „различитих играча“, различитих типова личности који другачије размишљају, али се уважавају и међусобно поштују. Само таквим приступом могуће је да се изгради атмосфера учења једних од других, трансфер знања и остваривање дефинисаних циљева. Резултати истраживања такође потврђују да успјех, било у тиму или уопштено посматрано, у пословном и приватном животу почива на способностима уважавања, поштовања другачијих гледишта и прихватању различитости.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – промовише принципе заједнице и поштује политику разноликости и недискриминације – показује понашање које укључује правичност, поштовање, инклузивност, емпатију, интегритет и етичко понашање – његује климу и културу у којој је свака особа прихваћена и има прилику да се развија – практикује понашања која промовишу различитост, у складу са законима, прописима, политикама организације и принципима заједнице – свакодневним активностима развија однос сарадње и повјерења са различитим људима и промовише равноправност унутар тима 	<ul style="list-style-type: none"> – избјегава интеракцију са људима који су другачији, који се разликују – сматра да је супериоран као припадник групе или културе у односу на друге – не показује разумијевање нити спремност за сарадњу са различитим, другачијим људима – суздржано укључује или прихвата нове људе у тим – не показује интерес за различите ставове и мишљења – не показује инклузивност; не препознаје вриједност разлика

Табела 3.10. Индикатори понашања, компетенција уважавања другачијих гледишта и прихватања различитости (Извор: израда аутора)

Нити једно радно мјесто као ни радни задатак не може да се посматра потпуно изоловано, изван оквира радне средине. Разни видови и интензитети сарадње су неопходни, неизоставни, што директно утиче и на ниво потребних (пожељних) компетенција уважавања другачијих гледишта и прихватања различитости.

низак	средњи	висок
Схвата и поштује различитости у радном окружењу и шире. Покушава разумјети другачије начине размишљања и приступе послу.	Сарађује са различитим типовима личности и уважава њихова мишљења и ставове. Често преиспитује своје ставове и показује спремност да учи од других. Поштује политику разноликости и недискриминације.	Подстиче и промовише различитости, наглашавајући њихове позитивне ефекте. Проактивно дјелује на изградњи и јачању инклузивне организационе културе, разбијању митова и стереотипа о припадницима различитих група.

Табела 3.11. Нивои компетенције уважавања другачијих гледишта и прихватања различитости (Извор: израда аутора)

Који ниво способности уважавања другачијих гледишта и прихватања различитости посједују појединци и/или групе (радни тимови) може да се препозна из изнесених ставова, мишљења, разговора, понашања и донесених одлука посебно из области управљања људским потенцијалима.

Изјава	Одговор значи:
„Шта су мислили када су поставили жену на ову позицију? Мала је вјероватноћа да ће опстати, а још мања да ће бити успјешна руководитељка.“	У питању је родни стереотип – о женама на руководећим позицијама.
„Такав стил комуникације одговара само људима који долазе из те средине. Друго се ништа и није могло очекивати, осим арогантног наступа.“	У овом случају је ријеч о предрасудама према људима који долазе из других средина.
„Још је неискусан, <i>нема утакмица у ногама</i> , пребрзо напредује. Како он може да ми буде руководилац, када сам дупло старији?“	Можемо да закључимо да је присутно неповјерење према способностима младих сарадника, као и погрешни критеријуми за напредовање. Доб није битна, него компетенције.
„Интересантно промишљање. Свака част и хвала пуно. До сада нисмо узели тај фактор у разматрање. Сигурно ће допринијети бољем дефинисању циљева тима.“	Ријеч је о уважавању и подстицању различитих мишљења и изношењу ставова. Таквим приступом постављају се темељи задовољству сарадника и успјешном пословању.

Табела 3.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији уважавања другачијих гледишта и прихватања различитости (Извор: израда аутора)

1.6.5. Способност тимског рада с групама запослених из других организационих јединица (унутар и изван органа државне службе)

Тимски рад у јавној управи често излази изван оквира организационе јединице, било да сарађују различити тимови или је тим састављен од сарадника из различитих организационих јединица. Успјех овог вида сарадње зависи од способности ангажованих сарадника да граде и одржавају конструктивне и продуктивне односе са другим тимовима и њиховим члановима.

Сарађивати у тиму са људима различитих вјештина, способности и различитих карактера личности увијек је изазов. Међутим, додатни изазов је сарађивати са групама запослених из других организационих јединица, пошто је у том случају теже да се постигне спремност људи да дијеле мишљење, идеје и знање, као и разумијевање и прихватање другачијих понашања и приступа послу. Најчешћи проблем сарадње у тзв. интерфункционалним тимовима и између њих јесте постојање различитих приоритета и стандарда успјешности. Поред тога, постоје и скривене опасности тзв. организационих силоса. Овим појмом описује се изолација која се догађа када запосленици, групе запосленика или читава одјељења унутар организације не желе или немају одговарајућа средства за међусобну размјену информација или знања. Тимови који функционишу на принципу силоса преферирају сопствене циљеве и раде изоловано од остатка организације, тако да умјесто очекиваних резултата и доприноса успјеху организације стварају проблеме за све интересне групе (запослене, руководиоце, кориснике услуга и пословне партнере).

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – подстиче и подржава сарадњу са другим тимовима у сврху постизања постављених циљева – ефикасно координише активности са сарадницима из других организационих јединица – доприноси комуницирању и усаглашавању различитих приоритета и стандарда успјешности – безрезервно размјењује информације, знање и искуство са запосленима изван своје организационе јединице – покушава пронаћи компромисе који су прагматични и изводљиви – изражава своје мишљење не изазивајући конфликте, а конфликтне ситуације рјешава аргументима – снагом аргумената утиче на мишљење и понашање других, истовремено поштује и уважава мишљења других 	<ul style="list-style-type: none"> – својим ставовима и коментарима отежава тимски рад и сарадњу са групама запослених из других организационих јединица – ангажман у тиму види само као одскочну даску у каријери, при чему прецјењује свој допринос успјеху тима – говори језиком свога тима, нерадо комуницира са запосленима из других организационих јединица – не уважава мишљења и ставове чланова тима који долазе из других организационих јединица – често критикује оправданост сарадње између различитих тимова, наглашавајући веће трошкове и вријеме потребно за координацију активности, вођење дискусија и/или доношење одлука

Табела 3.13. Индикатори понашања, способност тимског рада с групама запослених из других организационих јединица
(Извор: израда аутора)

Карактеристике радног мјеста, као и организационе јединице којој припада директно утичу на ниво потребних и пожељних способности тимског рада с групама запослених из других организационих јединица (унутар и изван органа државне службе). Неке активности је немогуће уопште спровести без активног учешћа запослених из различитих организационих јединица. У том случају сарадници морају да буду способни да успостављају и одржавају конструктивне и продуктивне односе са другим тимовима и њиховим члановима.

низак	средњи	висок
Покушава сарађивати са колегама из других организационих јединица, пошто постављени циљеви и покренути пројекти захтијевају такву врсту тимског рада. Послу приступа линијом мањег отпора, настоји „не таласати“, те ријетко износи сопствено мишљење или приједлоге.	Прихвата сарадњу са колегама из других организационих јединица, самостално и одговорно извршава свој дио посла. Показује задовољство својом улогом у тиму, и настоји је задржати. Повремено предлаже рјешења, пажљиво слуша друге и учествује у конструктивним разговорима.	Инспиративно дјелује на чланове да примијене комплементарна знања и вјештине с циљем извршавања комплексних послова. Подстиче јасно дефинисање приоритета и транспарентне стандарде радне успјешности. Уважава и поштује мишљења других, континуирано учи и несебично дијели сопствена знања и искуства.

Табела 3.14. Нивои способности тимског рада с групама запослених из других организационих јединица (Извор: израда аутора)

Колико је неки сарадник способан да успоставља и успјешно одржава сарадњу са запосленима из других организационих јединица, да ли радо сарађује или то сматра наметнутом обавезом можемо да закључимо из изјава приказаних у наредној табели.

Изјава	Одговор значи:
„Шефица ми је рекла да сам предложен као члан пројектног тима испред наше службе. Такође је рекла да ћу детаље сазнати од руководиоца пројекта, на првом састанку пројектног тима. Пролазили су дани, недјеље до првог састанка који је био више информативног типа. Руководилац пројекта је нагласио да је привилегија учествовати и да имамо довољно времена (шест мјесеци) за реализацију. Неке учеснике је ословљавао именом, док ја уопште нисам добио ни прилику да се представим нити да сазнам шта се од мене очекује. Дуго је требало да сазнам своју улогу у том тиму.“	У овом случају видимо мањкаво планирање и организацију тимског рада. Очито је да је чланство у тиму додијељено, али је руководиоца пројектног тима ипак требало да третира све чланове на исти начин. Преферирање неких особа сигурно неће допринијети добрим односима у тиму. О организацији рада, операционализацији активности не треба ни да се коментарише – само да се нагласи да вођа пројекта треба обуку из управљања пројектима.
„Само ми завршавамо задатке на вријеме и поштујемо рокове. Они из других организационих јединица увијек касне, и у задњи моменат уз више напомена и ургенција под изузетним стресом успијемо завршити задатак. На заједничким састанцима указујемо на овај проблем, увијек добијемо обећање да се неће поновити. Ипак, понавља се...“	Примјетно је незадовољство, истицање „ми“ и „они“ у тиму. Узрок незадовољства је различито опхођење чланова тима према додијељеним задацима и постављеним роковима. Очито да се треба порадити на усаглашавању приоритета. Пошто досадашња комуникација није дала резултат, потребно је транспарентније дефинисати одговорности свих чланова тима и санкције за непоштовање преузетих обавеза.

„Била ми је част радити са таквим особама. Док смо се сретали по ходницима, нисам уопште имала представу о каквим типовима људи је ријеч. Посебна заслуга треба да се припише вођи тима, који је без предрасуда координисао активности, подстицао нас на изношење мишљења и конструктивне дискусије. Знало је бити прилично бучно, дјеловало је и да се свађамо. Ми смо тако долазили до најбољих рјешења. Једноставно, учили смо једни од других.“	Добри међуљудски односи, атмосфера међусобног поштовања и повјерења доприноси задовољству чланова тима, креативности и успјеху у коначници. Значајна заслуга припада вођи тима.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 3.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности тимског рада с групама запослених из других организационих јединица
(Извор: израда аутора)

1.6.6. Препоруке за развој компетенције тимског рада

Способност тимског рада значи комбинацију више различитих способности и позитивних карактеристика у понашању појединца (члана тима). Један тимски играч треба да:

- слуша и активно се укључује у дискусије
- заступа своје сопствено мишљење, али и одступа од сопственог мишљења
- процјењује и цијени способности других, као и сопствене способности
- рјешава проблеме
- одржава договор и идентификује се са задатком
- конфликте рјешава конструктивно.

Добар тимски рад је способност која може да се научи. Прихватање нових начина понашања у тиму захтијева вријеме и редован тренинг уз претпоставку да чланови тима добију повратну информацију о својим тренутним тимским способностима. Ова повратна информација о тимском понашању може да услиједи у виду личног разговора или као састанак тима.

Поред тога, треба да се преиспитају и утврде сопствене способности тимског рада, процијене снаге и слабости, склоности према одређеним понашањима и да ли су таква понашања корисна за тим. Сопствену процјену би било корисно поредити са виђењем колега, чланова тима. Ово поређење сопствене слике о себи и онога како вас други виде помаже у поузданом позиционирању у тиму.

Иначе, сам рад у тиму пружа могућност активног побољшања вјештина тимског рада. Препоручује се флексибилност у погледу преузимања различитих улога у тиму. Дакле, развој компетенција за успјешан тимски рад могућ је путем:

- искуственог учења (радом у тиму)
- учења са другима
- формалних обука и едукација
- студија случаја и симулација, те посебно
- *тимбилдинга*.

Тимбилдинг доприноси повећању кохезије тима организованим дружењем изван пословних простора. Боравак у новом, необичном и/или забавном окружењу може да има изузетно позитивне ефекте на рад тима. Одмак од уобичајеног радног окружења и радног времена омогућава развијање нових начина рада који произлазе из размјене мишљења и искустава изван пословног окружења.

1.7. Комуникација

„Начин на који комуницирамо са другима и са самим собом у коначници одређује квалитет нашег живота.“

Тони Робинс, амерички писац, говорник и филантроп

Комуницирање с организационог аспекта обезбјеђује функционисање организације, а тиме и остварење њене мисије. Компетенција је описана као способност дјелотворног комуницирања, усменим и писаним путем, с руководиоцима, колегама, странкама и грађанима, као и јасног, тачног и благовременог преношења информација релевантним појединцима и групама.

Комуникација у организацији представља укупан проток свих информација, од свих, према свима и о свим важним питањима примјеном свих законитости комуницирања зависно од подручја дјеловања организације, а односи се на рад, међусобну координацију, међусобне односе и слично. Основна функција комуникације унутар организације односи се на очување заједништва и изградњу подстицајног радног окружења у којем ће запосленици бити спремни на сарадњу и рад у групама и тимовима, а све у сврху постизања организационих циљева. Без квалитетне комуникације нема ни успјешне организације. Централну одговорност у процесу развијања и одржавања система комуникације има руководство организације.

Овом компетенцијом је у Оквиру компетенција обухваћено укупно шест поткомпетенција, које су у наставку детаљно разрађене. То су:

- тактичност
- јасно преношење идеја, чињеница и инструкција
- активно слушање
- подстицање других на давање повратних информација
- прилагођавање стила комуникације окружењу
- дјелотворно учествовање на састанцима.

1.7.1. Тактичност

Исак Њутн је једном приликом рекао: „Тактичност је умјетност да се изнесе мишљење а при том не створе непријатељи“. Још једна изрека Винстона Черчила добро описује вјештину тактичности: „Тактичност је способност рећи некоме да иде до ђавола, на такав начин да се радује путовању.“

Тактичност је описана као стрпљење, добро просуђивање у комуникацији и учтиво понашање у свим облицима интеракције. Другим ријечима, бити тактичан значи имати способност јасно пренијети своју поруку, притом бити осјетљив на оне око себе, и представити своје идеје на неувредљив начин.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – одржава објективан, неутралан став, показује поштовање према потребама и перспективама саговорника – разјашњава питања, интересе и циљеве саговорника, помаже им да виде ствари из своје и туђе перспективе – настоји конструктивно ријешити сукобе и несугласице, фокусира се на ситуацију, проблеме или понашање, а не на људе – на позитиван начин рјешава неугодне међуљудске ситуације, отвара осјетљива питања на начине који омогућују рационалну и отворену дискусију – промишљено интервенише у сукобима ради побољшања комуникације, смањења напетости и рјешавања проблема, настоји пронаћи заједнички језик и очувати добре односе 	<ul style="list-style-type: none"> – реагује импулсивно, не показује интерес према потребама и перспективама саговорника – у комуникацији не користи аргументе за своје мишљење и ставове – у комуникацији користи повишен тон и љутњу – прекида саговорнике не допуштајући им да изнесу своја питања, ставове или објашњења – критикује саговорнике, а не њихово понашање или активност

Табела 4.1. Индикатори понашања, компетенција тактичности (Извор: израда аутора)

Вјештина тактичности је комуникациона вјештина која обухвата неке од поткомпетенција наведених у оквиру компетенције комуникација. Тактиčnost тако подразумијева и вјештину активног слушања, вјештину давања повратне информације и вјештину прилагођавања стила комуникације окружењу.

низак	средњи	висок
Разумије појам и важност тактичности и учтивог понашања у интеракцији. Покушава комуницирати с тактом у ситуацијама које то природом посла и кодексом понашања налажу.	Самоиницијативно примјењује тактично и учтиво понашање у свакодневним пословним интеракцијама.	С лакоћом, рутински просуђује контекст комуникације и тактично и учтиво се понаша у свим свакодневним пословним интеракцијама.

Табела 4.2. Нивои компетенције тактичности (Извор: израда аутора)

Тешко је издвојити неку од комуникационих поткомпетенција као приоритетну за потребе радног мјеста. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција тактичности изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Заиста ме не занима оговарање нашег колеге, радије бих да о томе не разговарамо у канцеларији.“	Изјава представља добар примјер како на учтив начин скренути разговор с теме.

„Хвала вам што сте мислили на мене; нажалост, још увијек завршавам друга два пројекта која сте ми додијелили и заиста нећу моћи да преузmem додатни посао. Радо ћу помоћи на сличном пројекту у будућности.“	Изјава представља добар примјер како да се учтиво одбије позив односно приједлог додатног посла или ангажмана.
„Не разумијеш о чему се ради!“	Изјава није добар примјер тактичности. У ситуацијама неслагања с мишљењем друге особе примјереније је да се направи пауза, пусти друга особа да доврши мисао и каже да предмет разговора схватате на други начин.

Табела 4.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији тактичности (Извор: израда аутора)

1.7.2. Јасно преношење идеја, чињеница и инструкција

Идеја, колико год велика била, постаје бескорисна ако није пренесена тако да је и други схвате и разумију. Идеје, чињенице и инструкције треба да се пренесу на јасан начин и језиком који ће особе којима се обраћа најбоље разумјети. Најчешћи извор сукоба унутар организације је слаба или нејасна комуникација.

Не постоји универзалан модел пословне комуникације. Међутим, за примјену примјереног модела комуникације у сврху јасног преношења идеја, чињеница и инструкција треба да се размисли о томе шта се комуникацијом жели постићи, које информације други треба да знају и када треба да их сазнају.

Свака комуникација која је првенствено чињенична треба да буде саопштена писменим путем из два разлога; писани запис о чињеницама помаже да се обезбиједи да се оне не изгубе када дође вријеме за доношење одлука, а осим тога усмено преношење чињеница великим групама крајње је неефикасно. Надаље, у данашњем пословном окружењу преоптерећеном информацијама, порука треба да се учини што једноставнијом и лакшом за схватање.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – идеје, чињенице и инструкције преноси благовремено – комуникација је јасна у структури и граматички исправна – одржава отворен и искрен дијалог са сарадницима – ефикасно прави разлику између „треба знати“ и „добро је знати“ 	<ul style="list-style-type: none"> – извјештаји и други документи су лоше написани – нејасни, превише поједностављени или неписмени – не размјењује информације благовремено, стварајући проблеме колегама и клијентима – избјегава контакт са сарадницима и клијентима – тежи „задржавању“ информација, има потешкоћа у разликовању важних и неважних података и информација

– разликује важне од неважних података и информација	– своди комуникацију на минимум, суздржан у размјени мисли и идеја
------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Табела 4.4. Индикатори понашања, компетенција јасног преношења идеја, чињеница и инструкција (Извор: израда аутора)

Комуникација која има висок емоционални садржај треба да буде испоручена лично или путем телефона. На примјер, добре вијести које ће све охрабрити биће учинковитије и створиће позитивнију енергију ако се лично пренесу. Слично томе, лоше вијести или критика ће бити боље примљене ако се лично пренесу; коришћење е-поште може у овом случају створити дојам да пошљаоца поруке није брига.

НИЗАК	СРЕДЊИ	ВИСОК
Идеје, чињенице и инструкције преноси благовремено и садржајно и граматички исправно, уз надзор и подсјећање о начину и примјереном језику који ће особе којима се обраћа најбоље разумјети.	Преноси идеје, чињенице и инструкције благовремено и садржајно и граматички исправно, самостално разликује важне од неважних података и информација, и комуницира језиком који ће особе којима се обраћа најбоље разумјети.	У свим облицима интеракције преноси идеје, чињенице и инструкције благовремено и садржајно и граматички исправно, разликује важне од неважних података и информација, рутински комуницира језиком који ће особе којима се обраћа најбоље разумјети.

Табела 4.5. Нивои компетенције јасног преношења идеја, чињеница и инструкција (Извор: израда аутора)

Јасно преношење идеја, чињеница и инструкција је компетенција коју је тешко по важности издвојити од осталих комуникационих вјештина. Приликом одређивања ове компетенције приоритетном, треба да се води рачуна да ли је за ефикасно обављање послова радног мјеста потребно да се издвоји ова, у односу на свеукупну компетенцију комуникације. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција јасног преношења идеја, чињеница и инструкција изражена.

Изјава	Одговор значи:
„У презентацији је било пуно страних ријечи и скраћеница које уопште нисам разумио.“	Употребу технички специфичних израза или терминологије потребно је прилагодити нивоу разумијевања примаоца.
„Било би много јасније и разумљивије да нам је те податке представио у графикону, овако нисам разумио о чему се ради и ништа нисам успио да запамтим.“	За објашњење компликованих концепата корисно је користити визуелне методе комуникације као што су слике, дијаграми, фотографије, графике, графикони како би пошљалац помогао примаоцу да разумије шта покушава да пренесе.
„Очекивао сам да ћемо добити инструкције јутрос на састанку, припремам презентацију, а уопште нисам сигуран када ће се одржати састанак и који ће бити дневни ред.“	Информације и инструкције треба да се размијене благовремено како не би створиле проблеме колегама и странкама.
„Мислим да је имејл био преопширан и нејасан, уопште нисам схватио да се ради о хитном задатку.“	Инструкција треба да буде једноставна како би комуникација била ефикасна.

Табела 4.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији јасног преношења идеја, чињеница и инструкција (Извор: израда аутора)

1.7.3. Активно слушање

Активно слушање је кључни елемент успјешне комуникације. Активним слушањем се саговорницима посвећује пажња, схвата се и учи из оног што други говоре. Једна латинска пословица каже да је разлог због којег имамо два ува, а само једна уста, тај да бисмо могли више да слушамо, а мање да говоримо.

Вјештина слушања много је више од способности да чујемо, јер обухвата разумијевање поруке, ситуације и друге особе. Често се занемарује чињеница да без активног слушања нема споразумијевања. Успјешност споразумијевања више зависи од квалитета слушања, него од количине изнесених информација. Активно слушање у суштини шаље поруку уважавања и поштовања које се постиже подстицањем и продубљивањем разговора потпитањима, толерисањем ћутње, уважавањем контекста.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – демонстрира уважавање саговорника тако да подстиче наставак конверзације – не прекида саговорника – шаље вербалне и невербалне знакове који саговорнику указују да га се слуша – поставља саговорницима питања како би разјаснио о чему говоре – потврђује садржај о којем се разговара, да не би дошло до погрешног схватања 	<ul style="list-style-type: none"> – слуша само дио информација, само оно што га посебно занима – усмјерава се на теме које не жели да чује. Кад оне дођу на ред, „искључује“ се и не слуша – једва чека прилику да нешто каже и упадне у ријеч – дјелује растресено или незаинтересовано, одговори су често нејасни или непрецизни – слуша саговорника да би га напао кад год му се учини да његове ријечи могу да се доведу у питање

Табела 4.7. Индикатори понашања, компетенција активног слушања (Извор: израда аутора)

Развијена вјештина активног слушања омогућава другој особи да се осјећа пријатно, да има повјерење у оног који слуша и да, према томе, лакше изрази оно што је заиста жељела да каже. Основ активног слушања је активан однос онога који слуша и који потпитањима прати оно што саговорник говори, парафразира и рефлектује оно што је чуо, видио и доживио, те сажима односно резимира.

низак	средњи	висок
Разумије важност активног слушања за успјех комуникације, у ситуацијама када се нагласи; примјењује основне принципе активног слушања: гледа саговорника у очи, уноси у разговор невербалне знакове попут климања главом или говора тијела, не прекида саговорника, размишља о ономе што чује и поставља питања.	У свакодневной комуникацији примјењује принципе активног слушања: гледа саговорника у очи, уноси у разговор невербалне знакове попут климања главом или говора тијела, не прекида саговорника, размишља о ономе што чује и поставља питања.	Рутински примјењује принципе активног слушања у свим интеракцијама. Гледа саговорника у очи, уноси у разговор невербалне знакове попут климања главом или говора тијела, не прекида саговорника, размишља о ономе што чује и поставља питања, те парафразира изречено како би потврдио да је саговорника пажљиво слушао и разумио.

Табела 4.8. Нивои компетенције активног слушања (Извор: израда аутора)

Поруке активног слушања су: „Чујем ваш проблем“, „Разумијем како се осјећате“, „Помоћи ћу вам да размислите о проблему и пронађете рјешење“. Компетенција активног слушања ће бити посебно важна у службама које раде у непосредном контакту са корисницима. Изјаве сарадника у наставку указују да ли је и у којој мјери компетенција активног слушања изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Слушам те, слушам те...“	Слушалац показује реакције као да је фокусиран на разговор, а заправо не слуша.
„Каже да је у реду... као да ја морам знати како се она осјећа!“	Слушалац прима само вербални дио поруке, а други дио занемарује, односно слуша селективно.
„Да.. да... да, али нисте одговорили на моје питање!“	Слушалац је фокусиран само на теме које га занимају.
„Само сам чекала да то споменеш! Сад ћу ја теби да кажем шта мислим о томе...“	Слушалац слуша ради напада на саговорника.
„Слушао сам, али не желим о томе сада разговарати... занима ме нешто друго.“	Слушалац је фокусиран само на оне теме које жели да чује, а кад се у разговору појаве, потисне их или одбаци.

Табела 4.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији активног слушања (Извор: израда аутора)

1.7.4. Подстицање других на давање повратних информација

За успјешну комуникацију пошилаоцу поруке је повратна информација неопходна како би био сигуран да је порука добро пренесена и схваћена. Повратном информацијом се провјерава да ли је и какву реакцију, активност или промјену изазвала пренесена порука. Пословна комуникација мора да буде двосмјерна, тако да се тек с повратном информацијом порука сматра потпуном. Ова поткомпетенција укључује подстицање других да дају повратне информације и давање повратних информација другима.

У организационом пословном окружењу, повратна информација је средство за ефикасно руковођење и праћење како пословних процеса тако и чланова тима. У активностима праћења и оцјењивања радне успјешности повратна информација се сматра значајном подршком развоју вјештина и знања, односно личном и професионалном развоју запослених.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – повратну информацију даје непосредно по уочавању одређеног понашања, а не након одређеног времена – повратна информација је усмјерена на одређено понашање, у одређеним околностима и у одређено вријеме – ствара атмосферу у којој је саговорник спреман да прими и да повратну информацију (опуштена атмосфера без честих прекида) – повратна информација је усмјерена на понашање и оно што може да се промијени, а не на особу – предлаже могућа рјешења одређене ситуације, али и тражи од саговорника да изнесе своје виђење рјешења ситуације 	<ul style="list-style-type: none"> – повратна информација је усмјерена на особине личности, а не на конкретно понашање – повратна информација је дата са закашњењем – повратна информација је усмјерена на побољшања у активностима у којима прималац повратне информације нема контролу – даје истовремено превише повратних информација о неодговарајућем понашању или учинку – негативну повратну информацију даје и тражи пред другима (умјесто насамо са примаоцем повратне информације)

Табела 4.10. Индикатори понашања, компетенција подстицања других на давање повратних информација (Извор: израда аутора)

Подстицање запослених на давање повратне информације може да се успјешно реализује у неформалном облику примјеном стилова менаџмента као што су open door policy (правило отворених врата) или by walking around (редовна директна комуникација руководиоца са запосленима). Уобичајени формални облик којим менаџмент подстиче давање повратне информације је анкета задовољства запослених којом се добија увид у њихове ставове и проблеме, даје осјећај учешћа у одлучивању и позитивно утиче на радни морал.

низак	средњи	висок
Даје и подстиче друге на давање повратне информације у ситуацијама када је то прописано или на други начин затражено.	Примјењује принципе давања и примања повратне информације, даје и подстиче друге на давање повратне ситуације у ситуацијама неодговарајућег понашања или радног учинка.	Проактивно дјелује континуираним давањем и подстицањем на давање повратне информације примјењујући принципе давања и примања повратне информације.

Табела 4.11. Нивои компетенције подстицања других на давање повратних информација (Извор: израда аутора)

Како би повратна информација подстакла запослене да се више труде у постизању резултата и развоју одређених компетенција, мора да пружи конкретно објашњење шта је добро урађено и какво понашање је допринијело постизању резултата. Запослени који је добио конкретно објашњење о томе шта је добро урађено, а на чему треба додатно да се ради знаће које су му предности и гдје су потребна побољшања.

Изјава	Одговор значи:
„Хвала ти што си уложио додатни напор током овог напорног периода на послу. Разумијем да није лако остати до касно, али тим то заиста цијени. Твој позитиван став је помогао да се сви и даље осјећамо мотивисаним.“	Изјава представља добар примјер повратне информације која је благовремена, конкретна и усмјерена на понашање.
„Долазећи на сваки састанак са добро истраженим и промишљеним идејама, помогао си нам да напредујемо у процесу. Хвала ти на томе и радујем се сљедећем састанку.“	И ова изјава је такође добар примјер давања конкретне, добро аргументоване и благовремене повратне информације.
„Пропустили смо важан рок захваљујући твојој лијености.“	Изјава је примјер непримјерене негативне повратне информације која је усмјерена на особину, а не на понашање, није конкретна, не аргументује и не садржи приједлоге за побољшање ситуације.
„Примијетио сам да сте каснили с извјештајима у посљедња два мјесеца. Знам да сте врло заузети, али ако не доставите потребне податке до заданог рока, касниће и све остале колеге у тиму. Могу ли вам помоћи како бисмо се побринули да не заостанете?“	Изјава је примјер примјерене негативне повратне информације која је усмјерена на понашање, добро аргументована и конкретна и подстиче на повратну информацију о могућем рјешењу ситуације.

Табела 4.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији подстицања других на давање повратних информација (Извор: израда аутора)

1.7.5. Прилагођавање стила комуникације окружењу

Квалитетна пословна комуникација највише се види у способности да успијемо пренијети информацију на најбољи могући начин како би нас саговорници схватили. Компетенција подразумијева прилагођавање приступа и стила комуникације потребама и приоритетима саговорника.

Начин преношења поруке има значајан утицај на крајњи ефекат. Избор стила пословне комуникације зависи од садржаја, природе и сврхе поруке, примаоца (близине/удаљености), расположивог времена и личног стила комуникације. На примјер, јасна и сажета говорна порука која се износи на неком састанку имаће далеко већи ефекат од поруке писане нејасним стилем.

„Комуникација (лат. *communicare* – учинити општим) је, најједноставније речено, размјена информација, идеја и осјећаја вербалним и невербалним средствима, прилагођена друштвеној природи ситуације, тј. ситуацијском контексту“. Према овој дефиницији, комуницирање није само усмено или писмено преношење информација, већ укључује и изразе лица којима се изражава расположење, стил облачења којим се пружају информације о социо-економском статусу појединца или његовој перцепцији о примјерености одјевне комбинације за поједину прилику, држање тијела које говори о нивоу самоувјерености и спремности на комуникацију и сл. Дефиниција такође наводи на закључак да се неће иста информација пренијети свим особама на исти начин (неким особама се можда уопште неће пренијети), а њено преношење зависи од ситуације.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – чита говор тијела других и прилагођава тон и стил у складу с тим – ефикасно прилагођава комуникацију потребама циљане публике – прилагођава комуникацију индивидуалним потребама саговорника – прилагођава стил и садржај комуникације за објашњење сложених или техничких појмова концепата – у службеним интеракцијама примјењује формалан стил комуникације 	<ul style="list-style-type: none"> – има потешкоћа у прилагођавању комуникације потребама других; комуницира „превише“, „премало“ или „прекасно“ – јасно пише и говори; међутим, често неорганизовано и/или неприлагођено публици – комуникација не задржава пажњу публике – не прилагођава стил и садржај комуникације за објашњење сложених или техничких појмова и концепата – у службеним интеракцијама примјењује неформалан стил комуникације

Табела 4.13. Индикатори понашања, компетенција прилагођавања стила комуникације окружењу (Извор: израда аутора)

Прилагођавање стила комуникације окружењу још је једна комуникациона компетенција коју је тешко по важности издвојити од осталих комуникационих вјештина. Приликом одређивања ове компетенције приоритетном, треба да се води рачуна да ли је за ефикасно обављање послова радног мјеста потребно издвојити ову, у односу на свеукупну компетенцију комуникације.

низак	средњи	висок
Познаје основне разлике у стилевима комуникације; с потешкоћама прилагођава стил и садржај комуникације потребама и приоритетима саговорника.	Познаје основне разлике у стилевима комуникације и вјешто прилагођава стил и садржај комуникације потребама и приоритетима саговорника.	У свим облицима интеракције рутински прилагођава стил и садржај комуникације потребама и приоритетима саговорника.

Табела 4.14. Нивои компетенције прилагођавања стила комуникације окружењу (Извор: израда аутора)

Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција прилагођавања стила комуникације окружењу изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Осјећам се као да сам доведен пред готов чин; сматрам да су ме требали питати за мишљење.“	Уколико се ради о доношењу нових правила и процедура, или преношењу комплексних информација, састанак са запосленима је примјеренији начин да саговорници разумију правила и да се могу сматрати одговорним.

„Нисам се осјећао пријатно током састанка, не познајемо се толико дуго да бисмо могли да разговарамо тако неформалним тоном.“	Вокабулар је потребно ускладити с публиком, и правилно препознати формалне и неформалне ситуације. На послу или у професионалном окружењу примјерен је формални стил комуникације.
„Није било коректно да ме се тако прозива пред другима.“	Проблеме са подређенима је примјерено рјешавати насамо, и треба да се избјегава прозивање пред другим запосленима, јер то може да изазове љутњу и отпор, а проблем се неће ријешити.

Табела 4.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији прилагођавања стила комуникације окружењу (Извор: израда аутора)

1.7.6. Дјелотворно учествовање на састанцима

У пословном окружењу и у раду сваке организације састанци су неопходни да би се ријешили одређени проблеми, сагледале потенцијалне могућности, склопили договори и донијеле праве одлуке. Усвајањем и примјеном техника ефикасног и структурисаног учествовања на састанцима може да се обезбиједи њихова успјешност и задовољство учесника.

Пословни састанак је један од најчешћих облика размјене информација, прикупљања приједлога и планирања будућих акција. Вјештина припремања и вођења састанака неопходна је у пословном свијету. Компетенција подразумијева одржавање и/или учествовање у састанцима и групним дискусијама на ефикасан и структурисан начин.

За дјелотворно учествовање на састанцима незаобилазна је улога и дужност водитеља састанка, те задаци и активности ефикасне припреме састанка, које су обухваћене у примјерима понашања и формулацијама потребних (пожељних) нивоа компетенције у наставку.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – припрема се за састанке и групне дискусије идентификовањем кључних питања и припремом адекватних материјала и аргументације – у улози водитеља састанка усмјерава разговор према циљу састанка, активно слуша и поставља питања, сваком учеснику даје прилику да каже шта има – придржава се задане теме, дневног реда и предвиђеног времена састанка – у улози водитеља састанка пази да се расправе не претворе у конфликт међу учесницима – води биљешке 	<ul style="list-style-type: none"> – прекида друге учеснике и омета их да изразе своје мишљење – чини се непажљивим – током расправе се не придржава задане теме и дневног реда – касни на договорени термин састанка – на састанак долази неприпремљен, чињенице којима барата нису увијек тачне или релевантне – не придржава се договорених временских оквира за представљање или изношење информација, мишљења и реплика

Табела 4.16. Индикатори понашања, компетенција дјелотворног учествовања на састанцима (Извор: израда аутора)

Организација сваког продуктивног састанка треба да се почне са одговором на питање да ли је састанак заиста потребан (или информације могу да се пренесу, а договор постигне или одлука донесе другим моделом комуникације) и ко је потребан да би састанак био успјешан. Приликом организације треба да се одреди и дужина трајања састанка, у односу на сврху, тему и садржај, број и структуру предвиђених учесника и да се води рачуна о придржавању предвиђеног временског оквира.

низак	средњи	висок
У договору са надређеним припрема дневни ред и списак учесника састанка. На састанак долази припремљен, придржава се задане теме, дневног реда и предвиђеног времена.	Самостално припрема дневни ред у односу на сврху састанка и списак учесника. На састанак долази припремљен, придржава се задане теме, дневног реда и предвиђеног времена.	Самостално одређује потребу, сврху и учесталост састанака, дневни ред и списак учесника, на састанак долази припремљен, придржава се задане теме, дневног реда и предвиђеног времена, по потреби води састанак.

Табела 4.17. Нивои компетенције дјелотворног учествовања на састанцима (Извор: израда аутора)

Из изјава сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција дјелотворног учествовања на састанцима изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Не знам зашто смо провели три сата на састанку а није ми јасно што смо закључили.“	Осим јасно структурисаног дневног реда и циља, продуктивни састанци треба да као резултат имају и јасне акције, утврђивање сљедећих корака и појединачних одговорности за њихову реализацију.
„Мислим да није било ни потребе за састанком, једноставније би било да нам је информација прослијеђена имејлом.“	Састанци не би требало да се одржавају искључиво у сврху размјене информација које могу да се пренесу дигиталним каналима комуникације. Састанци би требало да буду колаборативни и да за циљ имају дискусију о темама од интереса, проналажење рјешења и договор о наредним корацима.
„Добио сам позив за састанак прије два дана, а од мене се очекује да дођем са извјештајем за који немам све информације.“	Дјелотворно учествовање на састанцима директно је повезано са благовременом информацијом о времену одржавања састанка и очекиваним доприносом на састанку. Учеснике састанка од којих се очекује активан допринос или припрема одређених материјала потребно је обавијестити прије формалног позива за састанак.

Табела 4.18. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији дјелотворног учествовања на састанцима (Извор: израда аутора)

1.7.7. Препоруке за развој компетенције комуникација

Свих шест поткомпетенција које су обухваћене компетенцијом комуникације су вјештине које могу према специфичним потребама радног мјеста да се развијају и усавршавају. При томе треба рећи да су све комуникационе компетенције међусобно комплементарне и развој вјештине једне зависиће од развоја друге или је унаприједити. Наведене вјештине уче се и усвајају специјализованим обукама са практичним вјежбама, а усавршавају у свакодневној интеракцији.

Тактичност, као и остале поткомпетенције описане у оквиру компетенције комуникације, комуникациона је вјештина која може да се усвоји и континуирано усавршава примјеном основних обиљежја интеракције којима се показује стрпљење, добро просуђивање у комуникацији и учтиво понашање. То укључује узимање у обзир гледишта саговорника, уважавање културолошких разлика, дискрецију у ситуацијама када је то потребно, показивање емпатије, активно слушање и показивање поштовања.

Вјежбати тактичност значи научити размислити прије него што се нешто каже, учтиво преусмјерити негативне коментаре, приликом давања негативне повратне информације започети с позитивним коментаром, прије него што дате негативну повратну информацију, пажљиво да бирате ријечи и вријеме, љубазно да одбијете непримјерене позиве, не откривате превише личних података људима које не познајете добро и да се побринете да говор тијела одражава изговорене ријечи.

Активно слушање није једноставна вјештина, захтијева вјежбу, а понекад и промјену ставова. За активно слушање је битно да слушалац донесе одлуку да жели да слуша, да особу која говори гледа у очи, да не говори превише, не прекида саговорника док говори, да научи да ћути и слуша. Технике активног слушања укључују постављање питања, усмјеравање разговора, појашњавање нејасних или уопштених тврдњи, препознавање неизречених мисли или емоција.

Уобичајени начин развоја вјештине давања и примања повратне информације интерактивна је обука усмјерена на практичну примјену техника примјеном основних принципа давања и примања повратне информације: намјера, атмосфера, слушање, благовременост, конкретност, понашање, садржај, кључна подручја, могућност промјене, уважавање и усаглашавање.

За ефикасно прилагођавање стила комуникације окружењу потребно је знати основне разлике у стиловима комуникације, које су препреке ефикасној комуникацији, стратегије за превазилажење комуникационих баријера, утицај културних вриједности и организационе културе, те начине прилагођавања различитим стиловима комуникације.

Дјелотворно учествовање на састанцима је комуникациона вјештина која у себи обједињује све остале комуникационе компетенције: тактичност, јасно преношење идеја, чињеница и инструкција, активно слушање, подстицање других на давање повратних информација и прилагођавање стила комуникације окружењу. Дакле, усвајање осталих комуникационих вјештина ће допринијети дјелотворнијем учествовању на састанцима. Вјештине вођења и дјелотворног учествовања на састанцима усвајају се и вјежбају на специјализованим интерактивним едукацијама, и усавршавају праксом. Едукације које су специфично намијењене развоју ове компетенције незаобилазно укључују и остале комуникационе вјештине.

1.8. Лична дјелотворност и усмјереност ка резултату

„Фокусирајте се на то да будете продуктивни умјесто да будете заузети.“

Тим Ферис, амерички предузетник

Компетенција лична дјелотворност и усмјереност ка резултату подразумијева досљедно постизање резултата на високом нивоу, постизање резултата и континуирано побољшавање квалитета услуга грађанима, странкама и другим органима управе. Како би се идентификовали циљеви и утврдили процеси и ресурси који се захтијевају да би се остварили жељени резултати, како на нивоу организације тако и појединачни, те обезбиједило њихово праћење, за оцјењивање и развој ове компетенције од велике је важности увођење система управљања квалитетом.

Овом компетенцијом је у Оквиру компетенција обухваћено укупно седам поткомпетенција, које су у наставку детаљно разрађене. То су:

- фокусирање на резултате и очекиване исходе
- обезбјеђивање задовољства грађана пруженим услугама
- обраћање пажње на детаље
- ефикасно управљање временом и ресурсима
- ефикасно доношење одлука
- аналитичко размишљање
- задржавање прибраности у стресним ситуацијама.

1.8.1. Фокусирање на резултате и очекиване исходе

Оријентација према резултатима је карактеристика или понашање особе која континуирано, самостално и одлучно ради на постизању дефинисаног циља. Усмјереност на резултате односи се на напоре појединца (запосленика) да овлада задатком, достигне изврсност, савлада препреке, изводи активности боље од других и осјети понос при остваривању резултата. Тражећи рјешења за проблеме, изазове и препреке, појединац одређује приоритете међу средствима и ресурсима у циљу постизања што бољих резултата. Да би остварио постављене циљеве и био успјешан, појединац треба да учинковито испланира и распореди све потребне и расположиве ресурсе, и то не само материјалне, финансијске, људске, него и вријеме.

Компетенција је описана као фокус на резултате и жељене исходе те најбоље начине како их постићи и постизање задовољавајућих резултата на вријеме и уз минималан надзор.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – поставља захтјевне циљеве и напорно ради на њиховом постизању – подстиче себе и друге да достигну очекиване резултате 	<ul style="list-style-type: none"> – не преузима власништво и често криви друге због непреузимања обавеза – поставља циљеве који су или прелаки или претешки или не поставља циљеве

<ul style="list-style-type: none"> – улаже додатно вријеме и труд у кризним ситуацијама – предузима „додатни корак” како би се обезбиједило да је циљ испуњен – провјерава резултате како би се убиједио да су рјешења била ефикасна – преузима иницијативу за контактирање корисника или истраживање ефикасности рјешења 	<ul style="list-style-type: none"> – улаже мало труда да ријешит проблеме или превлада препреке – губи фокус или одустаје прије него што пронађе рјешење проблема – не оцјењује ефикасност рјешења проблема
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 5.1. Индикатори понашања, компетенција фокусирања на резултате и очекиване исходе (Извор: израда аутора)

Ова компетенција представља комбинацију сродних компетенција међу којима су посвећеност личном и професионалном развоју, предузимање иницијативе и способност рјешавања проблема, подстицање других на давање повратних информација, ефикасно управљање временом и ресурсима. Ово би требало да се узме у обзир код избора ове компетенције као приоритетне.

низак	средњи	висок
Постигне задовољавајуће резултате на вријеме уз надзор.	Поставља захтјевне циљеве и уз минималан надзор и на вријеме ради на њиховом постизању, проналази ефикасна рјешења проблема и застоја.	Поставља захтјевне циљеве и без надзора ради на њиховом постизању, преузима иницијативу за проналажење ефикасних рјешења проблема, и проналази рјешења до жељеног нивоа достигнутих резултата.

Табела 5.2. Нивои компетенције фокусирања на резултате и очекиване исходе (Извор: израда аутора)

Разлика између сарадника који постижу високе или ниске резултате заснива се на њиховим мотивима, задацима које бирају, уложеним напорима, устрајности у реализацији задатака и начинима понашања. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција фокусирања на резултате и очекиване исходе изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Потрудила сам се колико сам могла, на крају резултат не зависи само од мене.“	Изјава указује на тенденцију ка постизању резултата, односно особа има мотивацију, али не нужно развијен начин размишљања усмјерен високим резултатима.
„Радим превише задатака истовремено и тешко је очекивати да у свему достигнем очекивани резултат.“	Иако је <i>мултитаскинг</i> или обављање неколико послова истовремено у данашње вријеме постало нужност, потребно је овладати вјештинама постављања приоритета и ефикасног управљања временом за постизање очекиваних резултата.
„Свакоме може да се догоди да погријешити, нисам због тога мање успјешан.“	Изјава указује да особа има тенденцију ка успјеху, али не нужно вјештине значајне за постизање високих резултата.

Табела 5.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији фокусирања на резултате и очекиване исходе (Извор: израда аутора)

1.8.2. Обезбјеђивање задовољства грађана пруженим услугама

Опхођење запослених у државној служби са странкама прописано је кодексом понашања. Оно подразумијева професионално, непристрасно и пристојно понашање, уз поштовање принципа једнакости. Професионалност подразумијева обављање посла на најбољи могући начин уз савјесност и тачност у раду и поступању. Непристрасност подразумијева поступање без дискриминације по било ком основу у складу са законом и другим актима. Пристојност подразумијева поступање у складу са моралним принципима, и начином комуникације којим се не нарушава морал и етика службе.

Компетенција је описана остваривањем и одржавањем нивоа задовољства странака и грађана пруженим услугама испуњавањем и премашивањем њихових очекивања. У разradi ове поткомпетенције, под странкама се подразумијевају сви корисници услуга државне службе: други органи управе, правни субјекти и грађани.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – фокусира се на потребе корисника, а не на сопствене – надилази очекивања основних услуга и помаже корисницима у остваривању цјеловитих рјешења – пружа услуге када и гдје су потребни, тражи рјешења када не може да испоручи тражену услугу док корисник не буде задовољан – схвата и примјењује тимски приступ пружању квалитетне услуге корисницима – препознаје негативне реакције корисника и развија боље алтернативе 	<ul style="list-style-type: none"> – посматра услугу из сопствене перспективе, а не корисника – не води рачуна нити је фокусиран на потребе корисника – неучтив је и безобразан према клијентима, у одјељењу има репутацију особе с којом је тешко радити – корисници се жале на лошу услугу и неиспуњене обавезе – заузима одбрамбени став са тешким клијентима, окривљује системе за недостатке или грешке – не жели да развија нове праксе пружања услуга; мисли да је услуга у реду таква каква је

Табела 5.4. Индикатори понашања, компетенција обезбјеђивања задовољства грађана пруженим услугама (Извор: израда аутора)

Иако је неспорно да је задовољство корисника незаобилазан индикатор за остваривање повјерења у рад државне службе у цјелини, ова поткомпетенција ће вјероватно бити приоритетна у службама које раде у директном контакту са странкама.

низак	средњи	висок
Пристојно и учтиво комуницира са странкама на начин који оставља повољан утисак на државну службу. Фокусира се на потребе корисника, активно тражи информације од странака како би разумио њихове потребе и очекивања.	Јасно објашњава странкама шта може да се учини, обезбјеђујући професионалност и стручност. Промовише придржавање релевантних прописа и процедура у опхођењу са странкама. Идентификује уобичајене проблеме или слабости у процедурама које утичу на задовољство корисника пруженом услугом.	Обезбјеђује да сви организациони сегменти у пружању услуге испоруке разумију потребе корисника и утицај лоше услуге и комуникације на репутацију службе. Подстиче развој организационе културе која промовише придржавање релевантних прописа и процедура у опхођењу са странкама.

Табела 5.5. Нивои компетенције обезбјеђивања задовољства грађана пруженим услугама (Извор: израда аутора)

Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција обезбјеђивања задовољства грађана пруженим услугама изражена.

Statement	Answer means:
„То није у мојој надлежности.“	Изјава је индикатор да запослени није фокусиран на потребе странке, и не упућује странке ка остваривању њихових потреба. Оваква изјава такође може да буде индикатор да запослени не разумије важност свог радног мјеста у остваривању задовољства корисника пруженим услугама.
„Колега који води ваш предмет је на боловању, немам информацију када ће се вратити на посао.“	Изјава указује на потребу да се унутар службе ревидирају процедуре којима ће се унаприједити организација посла односно фокус на задовољство корисника.
„Људима се никад не може удовољити, не знају ни сами шта желе.“	Запослени није фокусиран на потребе корисника, не разумије њихове потребе и очекивања.

Табела 5.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији обезбјеђивања задовољства грађана пруженим услугама (Извор: израда аутора)

1.8.3. Обраћање пажње на детаље

Ова компетенција је описана као обраћање пажње на детаље, остваривањем резултата с високим степеном прецизности. Особа која је оријентисана на детаље је темељита, тачна, организована и продуктивна, настоји разумјети узроке и посљедице одређене ситуације или поступка.

Треба да се истакне да вјештина обраћања пажње на детаље не може да се посматра одвојено од компатибилних вјештина. Другим ријечима, особа која је оријентисана на детаље вјероватно посједује компетенцију аналитичког начина размишљања, активног слушања, подстицања на давање повратне информације, управљања приоритетима и ресурсима и планирања.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – Пажљиво и темељито обавља задатке, уз мало или нимало грешака – Провјерава урађено како би се обезбиједила тачност и потпуност – Упоређује завршени рад са биљешкама – Упоређује завршени рад у односу на очекивано како би се пронашле недоследности и елиминисале грешке – Води рачуна о детаљима које је лако занемарити или одбацити као безначајне 	<ul style="list-style-type: none"> – Задатке обавља површно и брзоплето – По обављању посла нема навику да прегледа правописну или нумеричку исправност урађеног – Приликом припреме анализа, извјештаја или рјешења не узима у обзир све релевантне податке, чињенице – Прави пропусте у послу у недостатку биљешки – У обављању посла занемарује договорене закључке, организацију посла и рокове

Табела 5.7. Индикатори понашања, компетенција обраћања пажње на детаље (Извор: израда аутора)

У пракси се ова вјештина одређује као приоритетна за она радна мјеста на којима се очекује висок степен прецизности или приликом обављања послова или поступака на којима би необраћање пажње на детаље могло директно узроковати штетне посљедице.

низак	средњи	висок
Покушава да обави задатке, уз мало или нимало грешака; потребан је надзор.	Обавља задатке уз мало или нимало грешака водећи рачуна о детаљима које је лако занемарити или одбацити као безначајне, те провјерава урађено како би се обезбиједила тачност и потпуност.	Обавља задатке уз мало или нимало грешака водећи рачуна о детаљима које је лако занемарити или одбацити као безначајне. Пореди урађено са биљешкама или у односу на очекивано како би се пронашле недоследности и елиминисале грешке и обезбиједила тачност и потпуност.

Табела 5.8. Нивои компетенције обраћања пажње на детаље (Извор: израда аутора)

Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција обраћања пажње на детаље изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Колегиница је опет послала позив за састанак без приложеног дневног реда и радних материјала.“	Изјава указује на недостатак пажње за детаље односно све елементе задатка, што оставља дојам непрофесионалности сарадника и службе.
„Очекујем од свог сарадника да макар исправи правописне грешке, ако вратим рад на дораду изгубићемо додатно вријеме, преостаје ми да грешке сама исправим.“	Пракса да се сопствени рад правописно и граматички прегледа и поново прочита уштедиће вријеме на извршење задатка и побољшати сопствену и ефикасност других.

„Јуче нас је шеф окупио и подијелио нам је предмете које морамо да завршимо, али више се не сјећам до којег рока.“	Вођење биљешки о сопственим дужностима је корисна пракса без обзира да ли се ради о важном састанку или редовном кратком радном састанку.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 5.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији обраћања пажње на детаље (Извор: израда аутора)

1.8.4. Ефикасно управљање временом и ресурсима

Управљање временом и ресурсима најједноставније би могло да се објасни као процес доношења одлука којима се расположиви ресурси распоређују током времена ради оптимизације постизања организационих циљева. Управљати ресурсима значи обезбиједити ресурсе, ангажовати потребне људске потенцијале, инсталирати неопходну инфраструктуру и успоставити оптимално радно окружење. Компетенција подразумијева побољшавање продуктивности управљајући временом, приоритетима и ресурсима у постизању циљева и сврсисходној употреби буџетских средстава.

Одговорности и овласти за управљање људским, финансијским и материјалним ресурсима у организацији треба да буду јасно дефинисане. У контексту ове компетенције ради се о способности управљања сопственим временом и ресурсима за које је извршилац на радном мјесту одговоран, односно којима располаже.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – даје приоритет задацима према важности и року – адекватно алоцира расположиве ресурсе – разликује кључно од оног што је само хитно – прилагођава приоритете како се ситуације мијењају – усмјерава вријеме и труд на кључне задатке, групише повезане задатке како би био ефикаснији, лако прелази између задатака и наставља тамо гдје је прекинут – прати потрошњу ресурса и рано идентификује неусклађености планираних ресурса и напретка у остварењу циљева 	<ul style="list-style-type: none"> – није у стању интегрисати више активности и ресурса у кохезиван пројект – не успијева идентификовати мобилизацију ресурса за постизање програмских циљева – занемарује мале проблеме док не постану значајни, угрожавајући рокове и ефикасно коришћење ресурса – има потешкоћа у идентификовању и усклађивању ресурса ради постизања жељених резултата – има потешкоћа у рјешавању више од једног задатка или пројекта одједном, последица дезорганизације често је неквалитетан рад

Табела 5.10. Индикатори понашања, компетенција ефикасног управљања временом и ресурсима (Извор: израда аутора)

Важност компетенције огледа се у чињеници да успјешност организације зависи од рационалности коришћења најважнијих ресурса, при чему је у фокусу управљања рационално одлучивање, односно избор између расположивих ресурса, то јест усклађивање потреба и могућности.

низак	средњи	висок
С потешкоћама идентификује потребне људске, материјалне и финансијске ресурсе за постизање циљева, што може као резултат да има неефикасно трошење буџетских средстава односно неиспуњење циљева због неадекватно алоцираних ресурса.	Идентификује потребне људске, материјалне и финансијске ресурсе за постизање циљева, адекватно алоцира расположиве ресурсе и прати њихову потрошњу.	Идентификује потребне људске, материјалне и финансијске ресурсе за постизање циљева, адекватно алоцира расположиве ресурсе, прати њихову потрошњу, благовремено идентификује неусклађености планираних ресурса и напретка у остварењу циљева и предузима потребне реалокације ресурса.

Табела 5.11. Нивои компетенције ефикасног управљања временом и ресурсима (Извор: израда аутора)

Из изјава у наставку можемо да закључимо да ли је и у којој мјери изражена способност побољшања продуктивности управљањем временом, приоритетима и ресурсима у постизању циљева и сврсисходној употреби буџетских средстава.

Изјава	Одговор значи:
„Нисмо могли предвидјети да ће колега бити на дуготрајном боловању, немамо могућност запошљавања замјене, а његов посао треба да се обави.“	Иако се у пракси често дешавају непредвиђене околности као што је дуготрајно одсуство, на такве ситуације треба да се спремно реагује привременом прерасподјелом послова адекватно радној оптерећености и потребним знањима и вјештинама других сарадника.
„Рачунари су већ стари и непоуздани, нису планирана средства за набавку нових, а и трошкови одржавања су већи него средства планирана у буџету.“	Без неопходне инфраструктуре није реално очекивати постизање организационих циљева.
„Нове канцеларије нису завршене у договореном року, мораћемо продужити најам, а за то нису предвиђена средства.“	Изјава значи да су проблеми (у поштовању рокова) занемарени док нису постали значајни и угрозили континуитет пословања.

Табела 5.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о ефикасном управљању временом и ресурсима (Извор: израда аутора)

1.8.5. Ефикасно доношење одлука

На свим нивоима у организацијама свакодневно се доносе одлуке које утичу на успјех. Добру одлуку као резултат одлучивања карактерише недвосмисленост, прецизност, јасноћа и остваривост те прије свега благовременост.

Одлуке се могу разликовати с обзиром на важност, субјекте одлучивања и нивое одлучивања. С обзиром на важност, разликују се стратешке, тактичне и оперативне одлуке. С обзиром на субјекте одлучивања, разликују се одлуке руководиоца (одлуке управе) и извршне одлуке (запосленици). С обзиром на ниво одлучивања, одлуке се доносе на највишем руководећем нивоу (стратешке), средњем руководећем нивоу (тактичке) и нижем руководећем нивоу (оперативне).

Дефиниција компетенције у Оквиру компетенција је: Доноси благовремене одлуке засноване на чињеницама, циљевима, ограничењима и ризицима.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – прикупља параметре и податке од других приликом доношења одлука – узима у обзир лекције научене из искуства, различите потребе и утицај одлуке на друге – проналази рјешења прихватљива за различите групе са супротстављеним интересима и потребама – одмјерава предности и недостатке сваке опције прије него што донесе одлуку – доноси потребне одлуке чак и када су информације ограничене или нејасне – зна када је потребно више информација и када је прикупљено довољно да се дође до закључка – аргументовано образлаже донесену одлуку 	<ul style="list-style-type: none"> – одлуке које доноси имају минималан или никакав утицај у смислу побољшања квалитета производа и услуга и нису усклађене с циљевима одјељења – има потешкоћа у артикулисању образложења за одлуке – често доношење одлука одлаже или препушта другима – одлуке се фокусирају на непосредна, краткорочна питања, губећи из вида дугорочне циљеве и иницијативе одјељења – одлуке понекад нису јасне; настоји одгодити доношење одлука о сложенијим питањима

Табела 5.13. Индикатори понашања, компетенција дјелотворног доношења одлука (Извор: израда аутора)

Ефективно одлучивање се састоји од пет корака међу којима је први препознавање проблема, одређивање шта одлуком жели да се постигне, избор могућих опција водећи рачуна о ономе што је исправно, а не прихватљиво, спровођење одлуке у акцију при чему је потребно водити рачуна о томе ко све треба да буде укључен у одлуку, које је кораке потребно предузети, ко ће предузети потребне кораке те каква акција мора да буде да би они који треба да дјелују то уопште могли. Крајњи корак чине повратне информације које представљају континуирану провјеру да ли је одлука очекивано спроведена.

НИЗАК	СРЕДЊИ	ВИСОК
Разумије кораке у процесу доношења одлука; доноси благовремене одлуке засноване на чињеницама у дјелокругу посла који обавља.	Доноси благовремене одлуке, засноване на чињеницама и информацијама из више извора, у временским ограничењима, усклађене са циљевима организационе цјелине.	Самостално доноси благовремене одлуке за себе и чланове тима, засноване на чињеницама и информацијама из више извора, у временским ограничењима, усклађене са циљевима организационе цјелине. Адекватно комуницира и образлаже одлуку онима на које се односи и вреднује посљедице донесене одлуке.

Табела 5.14. Нивои компетенције дјелотворног доношења одлука (Извор: израда аутора)

Циљ процеса доношења одлуке је под заданим условима и с расположивим алтернативама, на оптималан начин према постављеном циљу ријешити постављени задатак. За постизање наведеног неопходно је критичко размишљање (на примјер, о стварном постављању проблема и откривању противрјечности) и креативност (да се пронађу нове алтернативе и приступи рјешењу). Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција дјелотворног доношења одлука изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Одлука о привременом финансирању још није донесена, доведена је у питање исплата плата.“	Благовременост је основна карактеристика дјелотворно донесене одлуке.
„Мислим да је шеф донио исправну одлуку; знао је да се тиче свих запослених и тражио је и наше мишљење.“	Доношење одлуке узимајући у обзир различите потребе и утицај одлуке на друге важан је индикатор дјелотворно донесене одлуке.
„Директор је искористио могућност да донесе одлуку у оквиру својих надлежности која ће нам омогућити реализацију плана и програма рада.“	Изјава указује на важност доношења одлуке за реализацију циљева и у условима ограничења и ризика.

Табела 5.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о дјелотворном доношењу одлука (Извор: израда аутора)

1.8.6. Аналитичко размишљање

Аналитички начин размишљања је процес размишљања који укључује пажљиву анализу чињеница, догађаја, појава, способност изграђивања логичких ланаца и одвајања важног од неважног у великој количини информација.

Аналитичке вјештине су према многим стручњацима кључне вјештине будућности. Могућност критичког сагледавања ситуације, сагледавања проблема из другог угла, те генерисање нових, практичних и логичких рјешења вјештине су које имају велику вриједности приликом суочавања с новим изазовима и честим промјенама које динамична пословна окружења доносе.

Компетенција је описана као примјена аналитичког размишљања разлажући ситуацију на мање елементе, настојећи постепено утврдити импликације ситуације и систематично организовање дијелова проблема, поређењем различитих аспеката и узрочно-посљедичних веза.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
– прави разлику између кључних и неважних информација	– не успијева одвојити важне од неважних информација
– прикупља информације из разних извора при доношењу закључака	– не проналази узрочно-посљедичне везе у информацијама и подацима

<ul style="list-style-type: none"> – идентификује кључне везе и обрасце у информацијама и подацима – препознаје узроке и посљедице радњи и догађаја – доноси закључке на основу комбинације анализе и искуства 	<ul style="list-style-type: none"> – не препознаје узроке и посљедице радњи и догађаја – не успијева одредити релевантне изворе информација за доношење закључака – закључке доноси интуитивно занемарујући релевантне чињенице
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 5.16. Индикатори понашања, компетенција аналитичког размишљања (Извор: израда аутора)

Аналитичке вјештине подразумијевају посједовање сродних компетенција, и то, између осталих, рјешавања проблема, извјештавања, комуникације и креативности.

низак	средњи	висок
<p>Прави разлику између кључних и неважних информација, при доношењу закључака прикупља информације из разних извора.</p>	<p>Идентификује кључне везе и обрасце у информацијама и подацима, добро анализира вербалне и нумеричке податке, препознаје узроке и посљедице радњи и догађаја, предвиђа и унапријед размишља о наредним корацима.</p>	<p>Самостално се бави пословима који захтијевају интерпретацију сложених и често нејасних скупова информација. Приликом доношења закључака тражи широк спектар извора информација, помаже другима у проналажењу рјешења, тумачењу и коришћењу информација.</p>

Табела 5.17. Нивои компетенције аналитичког размишљања (Извор: израда аутора)

Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција аналитичког размишљања изражена.

Изјава	Одговор значи:
<p>„Примијетио сам да сам продуктивнији када морам слиједити детаљну процедуру. То ми помаже да мој рад буде тачан и квалитетан. Утврдио сам за себе и свој тим да радимо боље и ефикасније када имамо детаљне процедуре које смо прилагодили на основу нових технологија и залажем се да оне буду неопходне за квалитетно обављање посла.“</p>	<p>Изјава указује на аналитички начин размишљања у којем се препознаје важност процедура за радну ефикасност и посједовање способности за развој детаљних процедура потребних за посао.</p>
<p>„Настојим да брзо схватим позадину проблема. Пролазим кроз кораке да утврдим да ли је негдје дошло до грешке која је узроковала проблем. Након тога, покушаћу на различите начине тестирати рјешење проблема или се вратити да видим да ли постоји неки корак који сам пропустио.“</p>	<p>Изјава описује аналитички начин размишљања у процесу рјешавања проблема одступањем од уобичајеног процеса.</p>

„Имам задатак да развијем боље процесе на радном мјесту. Мој први корак је да погледам нашу базу података и видим да ли постоје други процеси које смо раније користили. Један процес укључује уношење информација у базу података и <i>Excel</i> табелу. Открио сам да се информације нису увијек ажурирале на оба мјеста, али и да се подаци из базе података могу преузети у табелу. Сада се све информације уносе само у базу података.“	Изјава представља примјер способности логичког начина размишљања у процесу рјешавања проблема на радном мјесту.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 5.18. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији аналитичког размишљања (Извор: израда аутора)

1.8.7. Задржавање прибраности у стресним ситуацијама

Ова компетенција је описана као задржавање прибраности у стресним или нежељеним ситуацијама. Другим ријечима, ради се о отпорности на стрес односно способности да се на послу ради брзо и поуздано, чак и под притиском или временским ограничењима, а да се при томе постиже квалитетан резултат и задржи професионални однос с колегама и странкама.

Стресне ситуације на послу јављају се у правилу када дође до неравнотеже између захтјева посла и могућности сарадника да на те захтјеве одговоре. Зависно од радног мјеста, неки од најчешћих узрока стреса су лоши радни услови, временски притисак, превише задатака, нејасна радна улога, изостанак напредовања, нарушени односи с колегама те немогућност усклађивања професионалног и приватног живота.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – избегава конфронтацијске приступе – одржава комуникацију позитивном – активно слуша, тражи повратну информацију и показује емпатију – објашњава саговорницима посљедице непоштовања прописа, стандарда или политика – задржава мотивисаност и фокус на рјешење и резултат 	<ul style="list-style-type: none"> – реагује аутоматски не водећи рачуна о писаним процедурама и протоколима – не показује интерес за аргументе друге стране – комуникација је негативна, не показује емпатију – губи мотивисаност и фокус на рјешење – губи стрпљење и грубо прекида комуникацију

Табела 5.19. Индикатори понашања, компетенција задржавања прибраности у стресним ситуацијама (Извор: израда аутора)

Задржавање прибраности у стресним ситуацијама у данашње вријеме пожељна је вјештина у свим радним окружењима. Међутим, важно је да се напомене да дуготрајна изложеност стресу, нарочито у високоризичним занимањима, дугорочно оставља посљедице на ментално здравље, због чега развијање вјештина управљања стресом представља важан корак у превенцији професионалног сагоријевања.

низак	средњи	висок
У стресним ситуацијама покушава да задржи прибраност, одржи позитивну комуникацију и избјегне конфронтацију.	У стресним ситуацијама задржава прибраност, одржава позитивну комуникацију, показује емпатију и задржава фокус на рјешавање стресне ситуације и резултат.	У стресним ситуацијама задржава прибраност, одржава позитивну комуникацију, тражи повратну информацију и показује емпатију. Задржава мотивисаност и фокус на резултат и помаже себи и другима у превладавању стресне ситуације.

Табела 5.20. Нивои компетенције задржавања прибраности у стресним ситуацијама (Извор: израда аутора)

Важно је развити вјештине асертивности, односно заузимања за себе а да се не повриједи друга особа, односно бити у стању јасно изразити своје потребе и жеље, те имати разумијевања за повратну информацију друге стране, зато што највише стреса произлази из интеракција са другим људима. Из изјава сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери изражена компетенција задржавања прибраности у стресним ситуацијама.

Изјава	Одговор значи:
„Тешко је са странкама изаћи на крај, мисле да су увијек у праву, морала сам овако реаговати.“	Изјава указује на потребу да се сарадника упуту на адекватну едукацију гдје би могао да унаприједи вјештине асертивне комуникације.
„Не могу да радим у овим околностима, стално ме прекидају и не могу да се фокусирам на посао који обављам.“	Изјава указује на потребу да се сараднику предложи унапређење вјештина управљања стресом и временом, али отвара и питање могуће организације посла и оптерећености радног мјеста.
„С колегом се једноставно не може разговарати, разумијем да има много посла, али сви имамо посао који морамо да обавимо на вријеме.“	У сличним ситуацијама потребно је указати на постојање социјалне подршке у радном окружењу што ће сарадницима помоћи да лакше превазиђу стресне ситуације узроковане пословним обавезама или равнотежом пословног и приватног живота.

Табела 5.21. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији задржавања прибраности у стресним ситуацијама (Извор: израда аутора)

1.8.8. Препоруке за развој компетенције личне дјелотворности и усмјерености ка резултату

Будући да је интензитет усмјерености на резултате одређен нивоом мотивације појединца (запосленика), значајно је разликовати тенденцију ка резултатима (мотив) од успјешности као способности (бити успјешан). Велики број људи има тенденцију ка успјеху, али нису успјешни јер немају развијене особине и вјештине значајне за постизање високих резултата. Мотив достигнућа је неопходан, али не и довољан предуслов за успјех особе. Да би тенденција ка резултатима постала фактор успјеха, неопходно је развити начин размишљања усмјерен високим стандардима у раду и резултатима рада, као и вјештине попут:

- постављања циљева
- ефикасног планирања времена и активности
- емоционалне зрелости, тј. истрајности и слично.

Обезбјеђивање задовољства грађана пруженим услугама може да се побољша развојем организационе културе која промовише придржавање релевантних стандарда, прописа и процедура у опхођењу са странкама. Дobar начин да се код запослених развије фокус на потребе и очекивања корисника је менторство и коучинг.

Уколико је због потреба посла потребно да се обрати пажња на детаље (иако је неспорно да је у обављању сваког посла пожељно бити детаљан), важно је створити навике које ће допринијети развоју ове вјештине у пракси. Корисна је пракса прегледати свој рад прије него што се прослиједи, прочитати га поново или провјерити да ли има правописних или рачунских грешака, провјерити структуру и контекст.

Способност доношења одлука је вјештина која се усавршава с временом и искуством. Одлучивање је процес те је за доношење одлуке потребно да се уложи вријеме и напор те различите активности као што су:

- препознавање проблема
- сакупљање и провјера релевантних информација
- одређивање алтернатива
- предвиђање посљедица донесене одлуке
- доношење одлуке
- обавјештавање оних на које донесена одлука има утицај
- спровођење одабране алтернативе
- вредновање посљедица донесене одлуке.

Практичне вјежбе којима се развија вјештина доношења одлука укључују:

- фазе у процесу доношења одлука
- рутинско насупрот иновативном доношењу одлука
- врсте одлука с обзиром на њихову важност
- метод критичког пута (*Critical path analysis*)
- стабло одлучивања (*Decision trees*)
- метод *PMI*
- *SWOT* анализа

Аналитичко размишљање је вјештина која вјежбом може да се развија примјеном метода рада који укључују интерактивне практичне вјежбе, између осталог:

- перцепција и аналитичко мишљење
- важност другачије перспективе
- емоције и аналитичко мишљење – важност саморегулације
- повезаност аналитичког мишљења и комуникације
- важност аргумената
- аналитичко насупрот креативном размишљању

Како задржати прибраност у стресним ситуацијама вјештина је која се уобичајено савладава едукацијама и интерактивним радионицама на тему управљања стресом, које обухватају концепт самоконтроле. Алати и технике којима се емоције стављају у функцију остваривања пословних и личних циљева укључују:

- праћење личних емоционалних реакција
- предузимање мјера којима ће се избјећи нежељени емоционални одговор
- успостављање контроле над сопственим понашањем, умјесто да се реагује аутоматски.

1.9. Лидерске вјештине

„говорите људима како да раде, реците им шта да раде и допустите им да вас изненаде својим резултатима.“

Џорџ С. Патон Мл.

Под компетенцијом лидерске вјештине подразумијева се способност руководећег државног службеника да мотивише друге да постижу високе резултате у раду на остваривању циљева тима и организације. Користећи знање, вјештине, способности, талент, моћ и друге мотиваторе лидери утичу на појединце или групе да спремно, одговорно, с повјерењем и ентузијазмом раде на остварењу заједничких циљева. То значи да се лидером сматра особа која има моћ да утиче на друге људе унутар неке групе или организације и инспиративно на њих дјелује. Да би био успјешан, лидер треба способне и самоувјерене сараднике. Стога настоји да континуирано развија људски потенцијал, мотивише и подстиче већу посвећеност и преданост послу, те доприноси изградњи организационе климе и културе засноване на међусобном повјерењу и поштовању.

Овом компетенцијом је у Оквиру компетенција у државној служби Босне и Херцеговине обухваћено укупно шест поткомпетенција, које су у наставку детаљно разрађене. То су:

- способност конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке
- стварање позитивног радног окружења
- вјештине постављања циљева
- дјелотворно делегирање
- мотивација запослених и
- вођење личним примјером.

1.9.1. Способност конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке

Способност конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке огледа се у повезивању визије, вриједности, циљева и стратегије са свакодневним пословима. Колико ће руководећи државни службеник бити успјешан у преношењу визије, циљева и стратегије организације на своје сараднике зависи првенствено од његових способности оперативног планирања, али и од комуникационих вјештина и способности, односно од способности да поруку изрекне јасно разумљивим језиком и мотивише сараднике на успјешно извршавање радних задатака и остварење постављених циљева.

Оперативно планирање, као краткорочно планирање, обухвата дефинисање политика, процедура и стандарда за постизање циљева. Ријеч је о процесу припреме, праћења и оцјене годишњих планова за сваку организациону јединицу, али и организацију у цјелини, а који су усмјерени на остварење стратешких планова организације. Значи да се оперативно планирање, односно планирање свакодневних активности „изводи“ из стратешког планирања и доприноси остварењу оперативних циљева. Усмјерено је на извршавање рутинских задатака као што су квантитет и квалитет рада, обављање свакодневних задатака, помагање запосленима у рјешавању конкретних проблема, савјетовање и слично.

У наредној табели наведена су понашања руководећих државних службеника када посједују или не посједују наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – развија јасне циљеве који су у складу са дефинисаним стратегијама и вриједностима – показује иницијативу и предузима активности потребне за реализацију циљева – идентификује приоритетне активности и задатке, прилагођава приоритете према потреби – приликом планирања предвиђа ризике и могућа изненађења – разумије улогу и намјеру институције у остваривању стратешких приоритета и утицај тих приоритета на сопствено подручје рада – израђује јасне планове и циљеве за сопствено подручје одговорности, чиме подржава остваривање организационих приоритета – објашњава организационе приоритете, стратегије, планове и циљеве у сопственом подручју рада својим сарадницима 	<ul style="list-style-type: none"> – планирању приступа по инерцији, креирајући више шаблонски планове и процедуре – занемарује стратешке циљеве приликом дефинисања оперативних, годишњих планова – губи фокус при руковођењу и дјелује неефикасно – не преузима одговорност за своје поступке и покушава одговорност да пренесе на друге – игнорише промјене и интервенише прекасно – оклијева у доношењу одлука, те пролонгира доношење одлука о сложенијим питањима – има потешкоћа у артикулисању образложења за одлуке, које понекад нису јасне

Табела 6.1. Индикатори понашања, способност конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке (Извор: израда аутора)

Не постоји руководећа позиција која не захтијева извјесно посједовање способности повезивања визије, циљева и стратегије са свакодневним пословима. Ипак, представљање скале и објашњење ниског нивоа наведене компетенције може да буде полазиште за предузимање конкретних активности обуке руководилаца и то зависно од позиције у организационој хијерархији.

низак	средњи	висок
<p>Разумије стратешке циљеве институције и покушава их конкретизовати. Међутим, шаблонским планирањем по инерцији не успијева повезати визију, циљеве и стратегију са свакодневним пословима. У понашању доминира настојање да се избјегне грешка.</p>	<p>Израду акционих планова сматра својом одговорношћу и обавезом. Сарађује са руководиоцима на вишим нивоима у организацији, у намјери да на што бољи начин повеже свакодневне послове са стратегијом и циљевима.</p>	<p>Показује ентузијазам и високу посвећеност развоју оперативних планова на основу дефинисаних стратешких циљева и преузима одговорност за њихову реализацију. Јасним и инспиративним представљањем визије и циљева мотивише и подржава сараднике у извршавању задатака. Проактивно дјелује и предузима све потребне мјере и активности за реализацију циљева.</p>

Табела 6.2. Нивои компетенције конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке (Извор: израда аутора)

Колико је руководећи државни службеник способан да повеже визију, вриједности и стратешке циљеве са свакодневним пословима у својој организационој јединици може да се процијени из његовог односа према овој менаџерској функцији, као и из изјава непосредних сарадника и/или руководилаца на вишим нивоима у организационој хијерархији.

Изјава	Одговор значи:
Стратешки интерес једне локалне заједнице био је задржати и привући универзитетски образоване особе. Одјељење за просторно уређење је припремило пројекат изградње станова за наведену категорију, са продајном цијеном која је била двоструко јефтинија од тржишне и са обезбијеђеном одговарајућом кредитном линијом за куповину станова.	У овом случају видимо конкретизацију стратешког циља кроз представљени пројекат (план).
Према једном истраживању, 80% институција је потврдило да има годишњи план рада, а 85% да има годишње извјештаје о раду. Али само 56% годишњих планова и 62% годишњих извјештаја садрже индикаторе. Такође, истраживање је показало да је оперативно планирање често одсјечено да стратешког, с обзиром на то да је само 37% испитаних потврдило да су годишње планове рада у цијелости повезали са стратешким планом.	Резултати истраживања упућују на закључак да су планови само формалног и описног карактера, како би се испуниле прописане обавезе. Њихово извршавање се не прати на одговарајући начин, а посебно брине одсуство везе са стратешким планом.
„Из године у годину треба да предложимо план рада за наредну годину. Искрено, ми их само препишемо, јер смо примијетили да их нико не чита, него се само обједине и представе као акциони план наше организационе јединице. Покушали смо разговарати са шефом, да нам представи своје виђење наше организације у будућности. Тек нам послѣ тог састанка ништа није било јасно или јесте: све је у ствари исто, нема промјена нити напретка.“	Коментар ове особе као сарадника указује на минорне способности руководиоца, прецизније на непосједовање способности да планира и да повеже стратегију и циљеве са оперативним плановима и свакодневним пословима.

Табела 6.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке
(Извор: израда аутора)

1.9.2. Стварање позитивног радног окружења

Стварање позитивног радног окружења представља способност руководећег државног службеника да креира пословни амбијент у којем су запослени мотивисани да улажу максималан труд како би постигли постављене циљеве. Позитивно радно окружење доноси различите користи, као што су: повећање ангажованости и преданости послу, задовољство и лојалност организацији те постизање постављених циљева, како на индивидуалном тако и на групном нивоу. С друге стране, резултати истраживања указују да негативно радно окружење значајно утиче на смањење продуктивности запослених, чак и до 60%.

Како изгледа мотивишуће радно окружење? Већи број фактора треба да се узме у разматрање, почевши од безбједности радног мјеста, изложености стресу, расположивости свих потребних ресурса, јасне подјеле радних задужења, радне атмосфере, односа са колегама, организационе климе и културе те стила вођења непосредног руководиоца. Поред наведеног, битни су и психолошки аспекти, тј. перспектива посматрања сваког запосленог, лична очекивања и индивидуалне аспирације. У сваком случају, мотивишуће радно окружење није све – али без њега све није ништа. Лоше окружење демотивише и најбоље запосленике, чак у толикој мјери да ограничава и мотивишуће дејство добро осмишљених радних задатака.

У наредној табели наведена су понашања руководећих државних службеника када посједују или не посједују наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – води рачуна да је сва опрема и радно окружење у складу са важећим законима, прописима и смјерницама – задатке, оптерећења и ресурсе расподјељује равномјерно и разумљиво – разговара са својим сарадницима о њиховим представама доброг, здравог радног окружења – организује дружења и прославу добро обављеног посла, истиче заслуге појединаца и тима – заговара политику отворених врата, подстиче сараднике да отворено износе мишљења, ставове и интересе – показује интерес за оно што сарадници имају да кажу, препознаје њихове пословне бриге и перспективе 	<ul style="list-style-type: none"> – игнорише примједбе запослених о застарјелој опреми и слабо одржаваном радном простору – често мијења приоритете и поставља кратке рокове, чиме доводи своје сараднике у стресну ситуацију – ресурсе, задатке и оптерећења не распоређује равномјерно нити транспарентно, сарадницима нису јасни критеријуми – не даје повратне информације сарадницима о њиховом послу, могућностима њиховог усавршавања и развоја – преферира аутократски стил вођења, уз изражену контролу и тражење грешака у раду – не показује интерес за очекивања и преференце сарадника у погледу радног амбијента, критикује њихова неформална дружења

Табела 6.4. Индикатори понашања, компетенција стварања позитивног радног окружења (Извор: израда аутора)

Значај и мотивишуће дејство радног амбијента препознато је још прије скоро сто година, током истраживања фактора који утичу на продуктивност запослених. Новија истраживања потврђују позитивно дејство радног амбијента не само на продуктивност него и на радну ангажованост, посвећеност послу, мотивацију запослених и њихову лојалност организацији. Стога је битно да се процијени потребни, односно пожељни ниво способности стварања позитивног радног окружења за конкретну руководећу позицију, уз настојање да се анализирана компетенција усавршава и развија.

низак	средњи	висок
Покушава да изгради позитивно радно окружење, али тако да реагује на захтјеве својих сарадника или на потребу произашлу из одређене ситуације. Поштује основне стандарде и прописе уређења радног мјеста.	Активно учествује у изградњи позитивног радног амбијента, при чему посебан фокус ставља на разговор са сарадницима како би се идентификовале њихове потребе и очекивања. Пружа подршку њиховом испуњавању према својим тренутним могућностима.	Иницира примјену савремених приступа у изградњи мотивишућег радног окружења. Изражава бригу за здравље сарадника, подржава и промовише равнотежу пословног и приватног живота, мању изложеност стресу и једнак третман свих. Поред редовних, често организује спонтане састанке и дружења (формална и неформална).

Табела 6.5. Нивои компетенције стварања позитивног радног окружења (Извор: израда аутора)

Способност стварања позитивног радног окружења руководећих државних службеника може да се препозна из свакодневних активности, понашања, односа према сарадницима, као и из изјава самих сарадника, непосредно надређених руководиоца и других пословних партнера.

Statement	Answer means:
„Сигуран посао и редовна плата сигурно су у данашње вријеме посебно битни свима, па тако и мени. Међутим, посебно сретном у овој организацији чине ме добри међуљудски односи. Сви можемо да рачунамо на разумијевање и помоћ у случају болести или неких непредвиђених, комплексних животних ситуација. Битно је да се посао одради квалитетно и на вријеме, ми се договоримо о прерасподјели, наша шефица то подржава. Чак је иницирала дружење посљедњи радни дан у мјесецу, слање рођенданских честитки и захвала за добро обављен посао. Томе се сви јако радујемо.“	Ријеч је о позитивном, изузетно квалитетном радном окружењу. Велика заслуга припада руководитељки која је одређеним иницијативама допринијела бољем упознавању људи и њиховом међусобном разумијевању.
„Колико сте задовољни својим положајем у нашој организацији? Како се осјећате на радном мјесту, да ли су задаци изазовни, испуњавају ли ваша очекивања? Које промјене бисте вољели да предузмемо? Шта би по вашем мишљењу требало одмах да се предузме да сви радо долазимо на посао? ... Хвала вам што сте одвојили вријеме и разговарали са мном о овом питању.“	Сваки руководилац који наступа на овакав начин свјестан је значаја доброг, позитивног радног окружења и настоји да га побољша заједно са својим сарадницима.
„Није ми јасно зашто се жалите. Не радите по вјетру, киши и на отвореном. Имате сигуран посао, до пензионисања. Не разумијем толико ваше незадовољство, наводну изложеност стресу јер је требало да извршите задатак који није у опису вашег посла. Свакако сте имали у том периоду других обавеза. Рок сте добили, очекујем извјештај о урађеном.“	Неразумијевање, затвореност за другачији начин рада и размишљања, посматрање ситуације само из једног угла само може да погорша радну климу и међуљудске односе. Не назире се способност изградње позитивног радног окружења.

Табела 6.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији стварања позитивног радног окружења (Извор: израда аутора)

1.9.3. Вјештине постављања циљева

Циљеви описују шта се од организација, функција, одјељења, тимова и појединаца очекује да ће постићи. Индивидуални циљеви треба да буду уско повезани са циљевима одјељења и тима, а они са стратегијом која се заснива на мисији, визији и вриједностима организације. Сваки успјешан менаџер схвата своју улогу и важност у дефинисању, праћењу реализације и постизању циљева. Треба да се поставе јасни, прецизни, специфични циљеви, изазовни али достижни и временски одређени (принцип *SMART*). На крају треба направити акциони план, тј. планирати кораке за реализацију циља. Постављањем мањих потциљева прати се напредак и задржава фокус на коначном резултату (циљ).

Под вјештинама постављања циљева у јавној управи подразумијева се способност руководећих државних службеника да постављају јасне, сврсисходне, захтјевне, али истовремено остварљиве групне циљеве и очекивања. Укључивањем сарадника у процес постављања циљева могуће је да се постигне већи степен посвећености и преданости послу, тј. њихов већи ангажман. Резултати бројних истраживања потврђују да запослени раде продуктивније ако прихвате циљеве организације и доживе их као своје циљеве, а не као радне задатке. Ово се постиже примјеном тзв. система управљања помоћу циљева (*Management by Objectives – MBO*) по којем је сваки радни циљ предмет заједничког, тимског одлучивања запослених и руководилаца. Очито, систем управљања помоћу циљева не користи циљеве само као средство организације и контроле, него и као средство за мотивацију запослених.

У наредној табели наведена су понашања руководећих државних службеника када посједују или не посједују наведену компетенцију.

84

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – обезбјеђује да запосленици имају јасне циљеве и одговорности, подстиче њихове приједлоге и мишљења – пружа подршку и помоћ сарадницима у постизању циљева (нпр. обезбјеђивањем средстава, уклањањем препрека) – ради са запосленицима на постављању и изражавању специфичних и мјерљивих стандарда учинка – помаже запосленицима у постављању приоритета с обзиром на њихове циљеве – континуирано прати напредак и радни учинак запосленика, путем формалних и неформалних метода – благовремено пружа повратне информације о перформансама (позитивне и корективне) – јавно похваљује достигнућа, награђује када је могуће, док критику упућује „у четири ока“ 	<ul style="list-style-type: none"> – дефинише циљеве који су често нејасни и неразумљиви сарадницима, стога тешко прихватљиви – поставља нереалне циљеве, које је изузетно тешко, скоро немогуће постићи – не прати остваривање циљева, само очекује финални извјештај од запосленика – повратну информацију о радном учинку и достигнућим циљевима даје само на инсистирање сарадника – не придаје важност усавршавању и развоју вјештина сарадника, како би задатке остварили на најбољи могући начин – не показује спремност да пружи помоћ и подршку у раду свом тиму људи – не преузима, чак покушава да избјегне одговорност за исподпросјечне резултате, „вјешто проналази кривце“

Табела 6.7. Индикатори понашања, вјештине постављања циљева (Извор: израда аутора)

Постављени циљеви су полазиште за све остале активности, како у пословном тако и у приватном животу. Посматрано из угла руководиоца државног службеника, за успјех организације односно организационе јединице на чијем се челу налази изузетно је важно посједовати вјештине дефинисања јасних, сврсисходних, амбициозних и остварљивих циљева. Ријеч је о вјештини која може да се научи и усавршава од ниског, преко средњег до високог нивоа.

низак	средњи	висок
Познаје технике постављања циљева, међутим, услед недостатка искуства често циљеви нису довољно јасни нити изазовни. Потребна је помоћ, познавање шире и ужих слика како би се усагласили различити циљеви. Ријетко даје повратну информацију.	Самостално спроводи анализе и поставља јасне, изазовне, мјерљиве и достижне циљеве. Накнадно циљеве саопштава сарадницима, предлаже им индивидуалне радне циљеве, те их покушава мотивисати. Повратну информацију даје у предвиђеним временским оквирима.	Изузетно вјешто и инспиративно укључује сараднике у процес постављања циљева за организациону јединицу. Потом подстиче сараднике да предложи своје радне циљеве и пружа им помоћ. Континуирано прати резултате рада и даје повратну информацију, не чекајући на тачно дефинисане термине за разговор.

Табела 6.8. Нивои компетенције вјештине постављања циљева (Извор: израда аутора)

Из изјава које можемо да чујемо од руководиоца или самог сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери изражено посједовање вјештине постављања циљева.

Изјава	Одговор значи:
„Тражим од сваког члана тима да изнесе своје мишљење о циљевима наше организационе јединице, да предложи циљеве у оквиру свог радног мјеста и креативна рјешења за ефикасније извршење посла. Поред тога, сваки запослени треба да наведе реалан рок за постизање циљева. Циљеве и рокове усвајамо консензусом.“	У овом случају озбиљно се приступа дефинисању циљева, подстиче се и уважава мишљење сарадника. Препознаје се <i>МВО</i> .
„Како ћемо, према чему на крају периода процијенити јесмо ли се приближили циљу?“	Постављено питање указује на непостојање индикатора учинка, индикатора за праћење и мјерење успјеха реализације циљева, односно на недореченост у постављању циљева.
„Сваке године наш руководилац организује разговор о радној успјешности, о достигнутим циљевима и компетенцијама. Овај разговор је пука формалност, пошто се само оцјене саопште без икаквог образложења, додатне информације, мишљења или приједлога за побољшање рада. Потом, кратко нам се саопште циљеви за наредну годину без посебних дискусија и додатних информација. Нажалост, не могу препознати да примјењујемо знања која нам се преносе на обукама о <i>SMART</i> циљевима и о <i>фидбеку</i> .“	Описана ситуација од стране сарадника доводи до закључка да се давању повратне информације, као и постављању циљева не придаје значај. Ове активности се сматрају чистом формалношћу и обавезом, једноставно речено, саме су себи сврха.

Табела 6.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о вјештинама постављања циљева (Извор: израда аутора)

1.9.4. Дјелотворно делегирање

Дјелотворно делегирање представља способност лидера (руководиоца) да руководи запосленима тако да им делегира и повјерава одређене задатке и помаже им у њиховом успјешном обављању. Делегирање се сматра централном менаџерском компетенцијом, а огледа се у способности менаџера да одређене задатке, овлашћења и одговорности за њихово обављање пренесе на своје запослене. Овај процес, подједнако популаран и у приватном и у јавном сектору, представља највиши ниво партиципације и интеграције запослених у одлучивање о питањима пословања и развоја, подјели одговорности и управљању заједно са менаџментом организације. Људи старог кова кажу: „Ако желиш да се посао добро обави, мораш то да урадиш сам“. У савременом размишљању, исправно је рећи: „Ако желиш да се посао добро обави, потребно је да га на одговарајући начин делегираш некој особи како би могла да га уради на најбољи могући начин“.

У основи делегирања послова стоји међусобно повјерење и уважавање између руководиоца и запослених. Циљ је да се кроз заједничке напоре пронађу најбоља рјешења и корективне акције које ће водити побољшању перформанси, организационом и персоналном развоју. Делегирање је вјештина која омогућава руководећем државном службенику да боље организује посао, квалитетније управља својим временом и мотивише своје сараднике. Исправно спроведено делегирање развија и знања/вјештине особља које добија делегиране задатке те ствара атмосферу учења у организацији.

У наредној табели наведена су понашања руководећих државних службеника када посједују или не посједују наведену компетенцију.

86

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – анализира и процјењује способности запослених на које жели да пренесе послове – преноси задатке, одговорности и овлашћења на сараднике, чиме потврђује да су препознате и признате њихове способности – разговара са сарадницима о природи делегираног задатка, очекиваним резултатима, времену извршења и одговорности за извршење – даје повратне информације и савјете, али реагује и конструктивном критиком када је потребно – похваљује напоре својих запосленика, исказује им колико цијени њихова достигнућа, вјештине и таленте – подстиче запослене да сами прате своју успјешност у обављању послова 	<ul style="list-style-type: none"> – задржава све послове за себе, јер сматра да најбоље и најбрже обавља задатке – жали се на превише посла, али има потешкоћа у уступању посла другима – страхује да ће делегирањем сопствених послова изгубити дио моћи и свега онога што моћ доноси – делегира задатак који довољно не разумије, нема способност вербалног преношења задатка – задатак делегира особи с недовољно знања и искуства – због превише обавеза не стиже да разговара са запосленицима, који нису сигурни у погледу својих надлежности и задужења

Табела 6.10. Индикатори понашања, компетенција дјелотворног делегирања (Извор: израда аутора)

Иако је у фокусу нашег посматрања искључиво способност руководећег државног службеника да делегира и повјерава одређене задатке сарадницима, ипак је битно да се нагласи да на делегирање утиче и низ других фактора. Између осталог, треба да се узме у разматрање важност задатка за организацију, те знање, искуство и способност сарадника да одговори захтјевима конкретног задатка.

низак	средњи	висок
Покушава делегирати одређене послове, али је присутан страх од губитка контроле и угледа. Минорно делегирање образлаже губљењем времена и страхом од нарушавања квалитета.	Повјерава сарадницима мање комплексне послове и радне задатке и пружа помоћ с циљем њиховог успјешног обављања. Повремено даје повратне информације у виду оцјене рада и понашања на послу.	Мотивише и охрабрује сараднике за преузимање комплекснијих задатака и одговорности. Континуирано прати и подржава њихов рад, као и напоре у стицању нових и усавршавању постојећих знања и вјештина.

Табела 6.11. Нивои компетенције дјелотворног делегирања (Извор: израда аутора)

Изјаве приказане у наредној табели указују да ли су руководиоци способни делегирати и да ли уопште делегирају комплексније и одговорније задатке својим сарадницима и преносе им овлашћења за њихово самостално извршавање.

Statement	Answer means:
„Свјестан сам да моји сарадници мисле другачије, дјелују другачије и имају различите идеје. Прихватам да ће се задаци извести на њима својствен начин, не у облику у којем би их сам обавио.“	Руководилац би требало да претпостави да се делегирани задаци генерално не изводе у облику у којем би их он сам обавио.
Да ли посао носите кући? Да ли остајете на послу и након завршетка радног времена? Да ли радите викендом како бисте надокнадили пропуштено? Да ли циљеви надилазе ваше индивидуалне способности и могућности?	Ако је одговор на питања позитиван („да“), онда је вријеме за делегирање.
Немали број запосленика чује реченице ове врсте од својих шефова који су заправо преоптерећени. – „Ја ћу то урадити брже.“ – „Могу ја то да завршим данас пред крај радног времена, није толико напорно.“ – „Ово је компликованије него што многи мисле. Стога морам да нађем времена да то завршим.“	Умјесто да раде на побољшању својих вјештина делегирања, понекад је руководиоцима лакше да одраде низ послова и задатака. Преоптерећење им се чини мање ризично него да задатке делегирају другима.
„Шта ако моји сарадници овај задатак не изврше исправно, коректно и по утврђеним стандардима? Сматрам превише ризичним за имиџ наше институције да делегирам овај задатак. Шта ако сам постао мање битан или чак сувишан на послу?“	Руководиоци често губитак контроле доживљавају као губитак ауторитета и моћи. Управо у позадини ове изјаве, изговора за неделегирање може да буде жеља за задржавањем контроле. Друга изјава указује на недостатак самопоуздања, али и на организациону климу.
„Питам се, искрено, а помало ме и страх ако моји сарадници обаве додијелени задатак боље од мене.“	Успјех руководиоца огледа се у резултатима њихових сарадника, тако да је ово неутемељен страх.

Табела 6.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији дјелотворног делегирања (Извор: израда аутора)

1.9.5. Мотивација запослених

Мотивација на послу представља процес којим се одређује смјер, интензитет и истрајност запослених у активностима везаним за радне задатке. Може да се посматра из угла појединца, запосленика и из угла руководиоца. Тако мотивација може да се дефинише као спремност појединца на акцију како би се задовољила нека његова потреба. Са друге стране, посматрано из угла руководиоца, мотивација представља управљачки процес којим се утиче на понашање сарадника, на њихов однос према послу, према радном задатку и према циљевима организације као цјелине.

Мотивација запослених је од изузетног значаја за ефективност и ефикасност процеса у организацији, посебно у данашњем пословном окружењу, које карактерише динамика и неизвјесност промјена, као и све већи захтјеви на радном мјесту. Стога, скоро све организације односно руководиоци траже могућност да мотивишу своје сараднике. Рећи да менаџери мотивишу своје сараднике значи да они чине ствари за које се надају да ће задовољити захтјеве запослених те их подстаћи да се понашају на пожељан начин. За руководеће државне службенике то значи да поред класичних функција руковођења морају редовно да дају позитивне и критичке повратне информације својим сарадницима ради побољшања њиховог радног учинка, те да изналазе могућности примјене и других мотивационих техника и стратегија.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – одаје признање и јавно похваљује запослене за њихове резултате и достигнућа – увијек даје конструктивне приједлоге за побољшање рада, након што изнесе примједбе, упути критику – подстиче сараднике да усавршавају постојећа и стичу нова знања и вјештине, те да их примјењују у раду – проналази креативне начине како би рад запослених био унапријеђен и награђен – показује повјерење у способности сарадника, тако што им делегира изазовне задатке, овлашћења и одговорности – препознаје и признаје успјехе, те их користи као мотиваторе за будуће изазовне задатке и пројекте – настоји да примијени различите мотивационе технике, при чему води рачуна о потребама и типовима личности својих сарадника 	<ul style="list-style-type: none"> – сматра да је сигуран посао и редовна плата више него довољан мотиватор – ријетко хвали запослене за изврсне резултате, сматра да се такав рад подразумијева – изостанак мотивације оправдава недовољно расположивим средствима – критику упућује сараднику без аргумената и приједлога за побољшање рада – не показује повјерење у способности сарадника, нити подстиче њихово усавршавање – не упознаје сараднике јасно и транспарентно са критеријумима успјеха и очекивањима на послу – ријетко улаже напор и показује ентузијазам у тражењу додатне могућности да награди своје сараднике

Табела 6.13. Индикатори понашања, компетенција мотивације запослених (Извор: израда аутора)

Способност мотивисања помаже подстаћи друге или себе на већу ангажованост и преданост послу. У том контексту, потребне су изражене комуникационе вјештине, ентузијазам, способности убјеђивања и тимског рада. За процјену нивоа способности мотивације запослених код руководећих државних службеника може да буде од помоћи скала представљена у наредној табели.

низак	средњи	висок
Изузетно ријетко даје конструктивне повратне информације својим сарадницима, изван обавезног термина за фидбек. Мотивацију не сматра приоритетном активношћу руковођења, те истиче да посао мора да се обави коректно и на вријеме.	Примјењује уобичајене стратегије мотивисања (материјалне и нематеријалне), те након сваког обављеног посла упућује похвале и/или конструктивну критику ако је потребно. Мотивацију сматра изузетно важном активношћу за успјех руковођења.	Проактивно дјелује у изналажењу могућности мотивисања својих сарадника. Континуирано прати њихов рад и одмах даје повратну информацију, било у виду похвале или конструктивне критике. Мотивацију сматра својом приоритетном активношћу.

Табела 6.14. Нивои компетенције мотивације запослених (Извор: израда аутора)

Менаџери који разумију мотиве покретања запослених на одређена понашања (нпр. иницирање пословне идеје, промјена нежељеног или наставак жељеног понашања и сл.) знатно су успјешнији у мотивисању запослених. Из изјава представљених у наредној табели можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција мотивације запослених изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Фер и транспарентан систем награђивања, као и коректна, објективна повратна информација о мом раду и понашању на послу чини ме сретном.“	Особа тачно зна шта жели од организације, односно непосредног руководиоца.
„Желим да истакнем задовољство Вашим радом у протеклом периоду. Изузетно брзо сте учили и успјели да одговорите захтјевима радног мјеста и изнад очекивања. Међутим, способности рада у тиму сматрам скромним и предлажем да у наредном периоду радите на њиховом побољшању.“	Повратна информација дата на овај начин дјеловаће мотивишуће. Понашање руководиоца током давања повратне информације на високом је нивоу професионалности.
„Мој задатак није да размишљам о Вашим очекивања на овом послу. Сами треба да водите рачуна о својој каријери, тј. о могућностима развоја.“	Руководилац не може давати овакву изјаву, треба да подржи сараднике у развоју њихове каријере.
„Ма слушајте, ни Ви нисте неодговорни за овакву ситуацију. За овакво стање сматрам кључном посебно Вашу инертност. Не може се понашати и односити према послу на такав начин.“	Конструктивна критика је потребна и пожељна. У овом случају само се тражи кривац за актуелно стање. Не назире се рјешење проблема нити приједлози за промјену.

Табела 6.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији мотивације запослених (Извор: израда аутора)

1.9.6. Вођење личним примјером

Способност вођења личним примјером изузетно је важна за мотивацију запосленика, покретање промјена, реализацију постављених циљева, изградњу позитивног радног окружења, једноставније речено, за постизање резултата без примјене моћи и овлашћења. Ријеч је о способности руководиоца да својим понашањем, радом и стилем вођења сарадника буде изврстан узор другима и да предводи сопственим примјером. Сарадници прихватају одлуке, убијеђени су у њихову исправност на основу информација које добивају од руководиоца и понашају се како руководилац жели. Циљеве и задатке не сматрају наметнутим, нити се осјећају примораним да изврше неки посао. Запосленици су интринзично мотивисани и инспирисани да мијењају своје понашање и своју спремност за радом и учењем. У овом случају говори се о тзв. неформалном ауторитету руководиоца који може да буде заснован на стручности, искуству, информисаности, достигнућима и сл., за разлику од формалног ауторитета, који произлази из позиције у организационој хијерархији.

Управо трансформациони стил вођења описује способност и понашање руководиоца да убједљиво перципирају своју улогу узора и тиме стекну повјерење, поштовање, уважавање и оданост. Трансформационе вође задовољавају високе етичке и моралне стандарде, стављају интерес организације изнад свог личног интереса и поуздани су у својим ријечима и дјелима. Они воде рачуна о свом свакодневном понашању и говору, пошто су свјесни чињенице да запосленици помно прате шта и како њихови руководиоци раде.

У наредној табели наведена су понашања руководећих државних службеника када посједују или не посједују наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – личним интегритетом стиче поштовање и уважавање запосленика, колега и других интересних група – посједује добро утемељен систем вриједности, држи до своје ријечи, признаје сопствене грешке и учи на њима – критички преиспитује постојећи начин рада, те предлаже промјене и побољшања – подстиче креативно промишљање и иновативност код својих сарадника, не прихвата пасивно status quo – комуницира отворено, искрено и транспарентно, те обезбјеђује да постоје поштена правила у међусобном опхођењу – формулише јасне циљеве и очекивања, јача самопоуздање у остваривост циљева – ствара климу одговорности и јасно даје до знања како свако може да допринесе успјеху организације/тима 	<ul style="list-style-type: none"> – дјелује по инерцији, без сопственог става и ствари препушта случају (више се ослања на срећу) – не подстиче развој нити показује емпатију према члановима своје организације/тима – не показује иницијативу, не покреће промјене, него чека да други нешто предузму – преферира централизован начин одлучивања, одлуке су често нејасне и нереално постављене – избјегава преузимање додатне одговорности и нове задатке – показује несигурност према новим начинима рада те избјегава примјену нових знања – цијени само сопствене идеје и мишљење, не показује повјерење према другачијим ставовима и промишљањима

Табела 6.16. Индикатори понашања, компетенција вођења личним примјером (Извор: израда аутора)

Без обзира на којој позицији у организационој хијерархији се налазио, сваки руководилац (менаџер) треба да настоји да буде узор својим сарадницима. Низак ниво компетенције указује да руководилац користи овлашћења, односно формално право на основу позиције како би покренуо људе на акцију. Познато је да су ефекти таквог покретања сарадника далеко мањи у односу на утицај узора и вођења личним примјером.

низак	средњи	висок
Покушава сопственим понашањем да утиче на понашање својих сарадника. Нажалост, чешће користи сопствени формални ауторитет и то посебно када су у питању промјене, нови пројекти или иницијативе које захтијевају додатни напор и енергију свих запосленика.	Настоји да успостави што непосреднији однос са својим сарадницима, да им у сваком моменту буде више ментор и подржава њихов развој у функцији постављених циљева организације. Примјетним залагањем на послу мотивише значајан број својих сарадника на већи ангажман. Ипак, у изазовнијим ситуацијама користи више овлашћење него утицај.	Својим понашањем, достигнућима и системом вриједности изврстан је узор не само својим сарадницима него и организацији у цјелини и пословним партнерима. Преферираним стилем вођења дјелује инспиративно на све сараднике, мотивише их на постизање натпросјечних резултата. Стављањем интереса организације изнад личног интереса стиче поштовање и уважавање и код људи који нису истог мишљења.

Табела 6.17. Нивои компетенције вођења личним примјером (Извор: израда аутора)

Из изјава које можемо чути у непосредном пословном окружењу, као и од пословних партнера можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција вођења личним примјером изражена.

Statement	Answer means:
„Стално се питам зашто сам преузео ову позицију. То је превише ризично и стресно за мене. Све очи су упрте у мене, како ћу се понашати, како реаговати у разним ситуацијама. Радим више од 60 сати недељно, скоро без годишњег одмора и викенда. На крају, имам незадовољне раднике који пропитују, и то гласно, сваку моју идеју, приједлог и иницијативу за промјеном. Није ми јасно шта још желе, када имају редовну плату и сигуран посао. Како да се поставим према њима, како треба да се понашам?“	Ова особа не треба да буде руководилац, јер превише преиспитује сопствене одлуке, очито сагоријева на послу, нема емпатије према својим сарадницима. У ствари, не зна ни како треба да се опходи на руководећој позицији.
„Користи аутомобил најчешће у приватне сврхе, и овај намјештај у канцеларији је скоро нов; зашто се разбацују буџетска средства?“	Непримјерено понашање, које уочавају не само сарадници него и јавност уопште.
„Кључни разлог што не размишљам о одласку из ове организације, иако би ми већа плата пуно значила за кућни буџет, јесте позитивно радно окружење, систем вриједности и свакодневно понашање мог непосредног руководиоца. Знаш да могу увијек, у свакој ситуацији изнијети своје мишљење, без страха за мој посао, каријеру или наше будуће односе.“	У овом случају може да се препозна трансакциони стил вођења. Руководилац својим понашањем доприноси задовољству, мотивацији и лојалности својих сарадника.

Табела 6.18. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији вођења личним примјером (Извор: израда аутора)

1.9.7. Препоруке за развој компетенције лидерске вјештине

Успјешан менаџер (руководилац) се не рађа, него се постаје процесом образовања и искуственог учења. Успјешан руководећи државни службеник би требало да посједује и висок ниво лидерских вјештина, тј. у првом реду треба да зна мотивисати сараднике и изградити међусобно поштовање и повјерење. Поред тога, битне су способности стратешког промишљања, конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке, постављања циљева, делегирања, као и управљања промјенама, комуницирања, убјеђивања и утицаја. Те вјештине могу да се науче као и било које друге.

Сматра се да је искуствено учење кључни начин за развој способности вођења, али је учинковито само када је добро уклопљено с осталим методама учења и развоја. Поставља се питање која комбинација метода је најбоља за развој способности вођења (лидерских вјештина). Посебно утицајан модел у посљедњим деценијама је модел „70 – 20 – 10“, гдје бројеви представљају удио коришћења односно примјене најучинковитијих метода учења и развоја способности вођења, и то:

- 70% учења долази из конкретног искуства рада на изазовним задацима
- 20% се заснива на учењима која произлазе из рада с другима (колеге, надређени, ментор, коуч)
- 10% учења треба да буде засновано на формалним едукацијама и тренинзима.

Овај модел је резултат истраживања које је *Center for Creative leadership* спровео 80-их година прошлог вијека. Новије истраживање, које је спровела консултантска кућа DDI, између осталог, показује колико су заправо времена руководиоци провели учећи. Према њиховим резултатима, удио проведеног времена у конкретним и изазовним радним задацима, учећи уз подршку других те кроз формални тренинг је 55 – 25 – 20. Исто истраживање наводи како руководиоци желе више индивидуализован приступ развоју него што имају на располагању, више прилика за коучинг са коучем (енгл. *coaching with coach*) изван организације, дугорочније развојне пројекте, те да су развојни садржаји доступни на захтјев и мобилни. Жељене развојне прилике се односе и на учење кроз рад с другима, кроз конкретне изазовне задатке као и на формални тренинг и едукације.

За индивидуализовани приступ развоју способности вођења препоручује се користити доступне технологије, нпр.:

- учење кроз игре
- симулације
- студије случајева и сл.

Формални тренинг може да буде у потпуности индивидуализован (прилагођена брзина напредовања, праћење и непосредни *фидбек*, поређење с другима), доступан на захтјев и од било гдје, било када. Врло је корисно када су формални тренинг и едукација важан дио развојног *микса* јер се тиме постављају темељи за наставак развоја кроз искуствено учење у конкретним и изазовним радним задацима, уз доступну подршку учења у раду с другима. Успјешни развојни програми садрже компоненту:

- формалног тренинга и едукације
- друштвеног учења (од других) те
- „учење радећи“.

Прави омјер различитих прилика за учење и развој зависи од конкретних потреба „ученика“ и организације. Заправо, омјер ће бити различит с обзиром на тип организације, природу посла и пословну улогу, специфичне услове рада и ниво почетног знања.

1.10. Планирање и организовање

„Циљ без плана је само жеља.“

Антоан де Сан Егзипери, француски писац

Планирање је први корак у низу везаних управљачких функција, јер одређује смјер будућих пословних активности за све аспекте пословања, односно процес постављања циљева и осмишљавања активности за остварење тих циљева. Планирање је једна од најтежих и најзахтјевнијих управљачких активности која не смије да се занемари, посебно не због заокупљености и недостатка времена од свакодневних активности. Компетенција планирања и организовања је описана као способност планирања, организовања, координације и праћења активности и радних задатака за себе и чланове тима. У сврху обезбјеђења испуњења постављених планских циљева, неопходна је вјештина добре организације, координације и праћења активности и радних задатака.

Овом компетенцијом је у Оквиру компетенција обухваћено укупно пет поткомпетенција, које су у наставку детаљно разрађене. То су:

- дјелотворно планирање
- планирање рада групе запослених
- контролисање рада и резултата запослених
- способност управљања ризицима
- обезбјеђење поштовања рокова.

1.10.1. Дјелотворно планирање

Планирање је једна од најважнијих активности руководства која обухвата избор алтернативних праваца дјеловања и дефинисање активности и ресурса потребних за реализацију постављених циљева. Добрим планирањем може да се повећа вјероватноћа остваривања постављених циљева те избјегну или минимизују одређени ризици и нежељени догађаји који могу да утичу на њихову реализацију. Планирање је темељна активност за све друге управљачке функције.

Компетенција планирања описана је као планирање коришћења расположивих ресурса на најбољи могући начин израдом квалитетних планова организационих јединица који су разумљиви запосленима и садрже неопходне ресурсе и вјештине.

Ова компетенција подразумијева оперативно планирање, односно израду оперативних циљева и планова на нивоу организационих јединица и појединачних извршилаца.

У табели у наставку наведени су примјери понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none">– укључује запослене у активности планирања циљева организационе јединице– објективно сагледава тренутне околности	<ul style="list-style-type: none">– нема јасну слику циљева организационе јединице или организације– плановима често недостаје суштина и специфичност

<ul style="list-style-type: none"> – планови и циљеви су одраз тренутних и предвиђених будућих околности – планира мјерљиве циљеве – утврђује носиоце циљева и временске рокове за њихово извршење – прецизно процјењује људске и материјалне ресурсе те вријеме потребно за извршење активности 	<ul style="list-style-type: none"> – не слиједи методичан начин постављања циљева или планирања довршетка задатка – није у стању интегрисати више активности и ресурса у кохезиван и спроведив пројект – не координише активности планирања, планира самостално, без укључивања запослених – склон „пресликавају“ ранијих планова за пројекције будућих активности
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 7.1. Индикатори понашања, компетенција дјелотворног планирања (Извор: израда аутора)

Компетенција дјелотворног планирања је овим Водичем разрађена тако да приближи основне одреднице компетенције приликом одређивања приоритетних компетенција према специфичним потребама радних мјеста. Процес планирања је у државној служби поближе описан и разрађен релевантним методологијама, смјерницама и прописима на појединим управним нивоима.

низак	средњи	висок
Разумије сврху и процес планирања; по добивеним инструкцијама утврђује мјерљиве циљеве, утврђује носиоце циљева и временске рокове за њихово извршење.	Планира мјерљиве циљеве који су одраз тренутних и предвиђених будућих околности, утврђује носиоце циљева и временске рокове за њихово извршење.	Планира мјерљиве циљеве који су одраз тренутних и предвиђених будућих околности систематичним прикупљањем информација, укључује запослене у активности планирања, утврђује носиоце циљева и временске рокове за њихово извршење, чиме повећава мотивисаност за извршење циљева.

Табела 7.2. Нивои компетенције дјелотворног планирања (Извор: израда аутора)

Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција дјелотворног планирања изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Свакодневне пословне активности не остављају ми довољно времена или ресурса за планирање.“	Управљачке структуре организације не смију да занемаре планирање; планирање треба да буде редовна активност руководиоца.
„Будућност и промјене које она носи уопште не могу да се предвиде.“	Наравно да је планирање ризично предвиђање будућности, али се из тог разлога сматра цјелином свих информационих процеса усмјерених на систематично прикупљање и обраду информација за управљање укључујући и односе међу тим процесима.

„У недостатку времена и ресурса радије пресликам раније планове и резултате за пројекције будућих активности.“	Изјава указује на изостанак сагледавања свих потребних чињеница и фактора у смислу „шире слике“, могућ недостатак знања и искуства на који начин планирати и спровести планирано.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 7.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији дјелотворног планирања (Извор: израда аутора)

1.10.2. Планирање рада групе запослених

Планирање рада групе запослених подразумијева договарање појединачних радних задатака којима се остварују планови и циљеви органа управе. Ова компетенција је разрада компетенције оперативног планирања, односно утврђени оперативни циљеви и планови на нивоу организационих јединица и појединачних извршилаца конкретизују се у радне задатке за групе запослених.

Договарањем радних задатака појединачних извршилаца у групи или тиму прати се напредак и задржава фокус на коначни резултат (циљ). Приликом договарања појединачних радних задатака примјенљив је исти принцип као и код утврђивања радних циљева: радни задаци су предмет заједничког тимског одлучивања запослених и њиховог руководиоца, чиме се постиже већи степен посвећености и преданости послу, односно боља мотивација.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – води групу изражавајући смјер и жељене исходе, те помаже учесницима да разумију своје задатке, улоге и доприносе процесу – укључује све чланове групе у расправу, истовремено обезбјеђујући да чланови нису преоптерећени или обесхрабрани у давању доприноса – омогућава члановима групе власништво над процесом, истиче успјехе групе и заговара групне одлуке – поставља јасне, смислене, изазовне и остварљиве групне циљеве и очекивања која су усклађена с циљевима организације – развија распоред за чланове групе са јасним, специфичним појединачним задацима и роковима 	<ul style="list-style-type: none"> – не укључује се у договор око конкретизације радних задатака у реализацији постављених радних циљева – препушта члановима групе (тима) да се сами организују и договоре – не узима у обзир мишљење чланова групе (тима) у договору радних задатака – не води рачуна о радној оптерећености појединих радних мјеста код договора радних задатака чланова групе (тима) – радни задаци које додјељује члановима тима нису усклађени са описима послова радног мјеста

Табела 7.4. Индикатори понашања, компетенција планирања рада групе запослених (Извор: израда аутора)

За договарање појединачних радних задатака којима се остварују планови и циљеви органа управе потребно је да руководилац посједује компетенцију ефикасног управљања временом и ресурсима која је разрађена у једном од претходних поглавља.

низак	средњи	висок
Појединачне радне задатке одређује без укључивања чланова групе у договор, не водећи рачуна о појединачним описима радних мјеста и радној оптерећености сваког радног мјеста.	Договара појединачне радне задатке укључивањем свих чланова групе у расправу, обезбјеђујући да чланови нису преоптерећени или обесхрабрани у давању доприноса, водећи рачуна о појединачним описима радних мјеста и радној оптерећености сваког радног мјеста.	Договара појединачне радне задатке укључивањем свих чланова групе у расправу, обезбјеђујући да чланови нису преоптерећени или обесхрабрани у давању доприноса, води рачуна о појединачним описима радних мјеста и радној оптерећености сваког радног мјеста и помаже члановима групе да разумију своје задатке, улоге и доприносе.

Табела 7.5. Нивои компетенције планирања рада групе запослених (Извор: израда аутора)

Можемо рећи да ефикасно договарање појединачних радних задатака подразумијева компетенцију постављања циљева, која у јавној управи означава способност руководећих државних службеника да постављају јасне, сврсисходне, захтјевне, али истовремено остварљиве групне циљеве и очекивања. Осим вјештине постављања циљева, за успјешно планирање рада групе запослених неопходно је и учинковито делегирање. Из изјава које можемо чути од руководилаца или сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери изражено посједовање вјештине планирања рада групе запослених.

Изјава	Одговор значи:
„Сваког понедељка имамо групне састанке са шефом и заједно договарамо недељне задатке. Много ми значи подршка колега и шефа у подјели задатака јер уважавају изазове с којима се сусрећем у послу.“	Изјава указује на позитивне ефекте партиципативног принципа у договарању појединачних радних задатака, чиме се постиже већи степен посвећености и преданости послу, односно боља мотивација.
„Цијеним заједнички договор око подјеле задатака; на тај начин сам упознат о томе шта колеге раде и проблеме с којима се сусрећу у раду.“	Укључивање свих чланова групе у договор око подјеле радних задатака подстиче тимски рад.
„Шефа не занима како ћу завршити задатак који ми је додијелио, занима га само да буде готово у року. Обратила бих се за помоћ неком од колега, али не знам колико посла имају и ко би могао да ми помогне.“	Изјава указује на непосједовање вјештине планирања рада групе запослених, односно негативне ефекте на посвећеност послу, мотивацију и тимски рад.

Табела 7.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији планирања рада групе запослених (Извор: израда аутора)

1.10.3. Контролисање рада и резултата запослених

Планирање је повезано са функцијом контроле запослених; каже се да су то „два сијамска близанца“ управљања јер је било каква покушај контроле без постојања плана потпуно бесмислен. Контролисање рада запослених заправо је праћење њихове радне успјешности, а таквим праћењем запослени се уједно и контролишу. Праћење радне успјешности је континуирани процес вредновања и усмјеравања понашања и резултата током рада, при чему је важно да се повежу организациони циљеви и резултати с циљевима запослених и резултатима рада. Дефиниција је описана као контролисање рада запослених и позивање на одговорност за постизање договорених резултата.

Формално-правни резултат праћења радне успјешности је поступак оцјењивања радне успјешности запослених којим се оцјењује реализација радних задатака и достигнутих резултата у складу са описом радног мјеста и утврђеним циљевима и оцјена способности (компетенција) о испуњености радних задатака и остварених циљева.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – објективно одређује и изражава радне циљеве и очекивања према захтјевима радних мјеста, знањима и компетенцијама запослених – континуирано прати рад запослених – континуирано пружа повратну информацију запосленима о раду – промишљено делегира задатке у складу с утврђеним циљевима – ефикасно повезује радне задатке ради постизања индивидуалних циљева и циљева учинка одјељења 	<ul style="list-style-type: none"> – радни циљеви су нејасни или нереални – више се фокусира на неуспјехе у постизању жељених резултата, не преузима одговорност за лоше резултате рада запослених – непримјерено додјељује задатке – не води рачуна о организационим и циљевима рада одјељења – има нереална очекивања и перцепцију вјештина и знања запослених

Табела 7.7. Индикатори понашања, компетенција контролисања рада и резултата запослених (Извор: израда аутора)

Постоји више метода којима се мјери успјешност рада запослених у организацијама, а најчешће коришћене методе су:

- оцјењивање рада запослених информацијама прикупљеним од стране већег броја људи унутар и изван организације (метод 360 степени)
- оцјењивање индивидуалне успјешности с унапријед одређеним критеријумима успјешности (метод процјене)
- праћење понашања запосленика која мора да има како би био успјешан на свом радном мјесту (приступ заснован на понашању)
- оцјењивање рада запосленика на основу достигнутих резултата (приступ заснован на резултатима).

низак	средњи	висок
Контролише и документује рад подређених службеника, оцјењује радну успјешност и обавља разговор о радној успјешности у поступку оцјењивања.	Континуирано прати и контролише рад подређених службеника, пружа редовну повратну информацију о раду, редовно спроводи поступак оцјењивања радне успјешности.	Континуирано прати и контролише рад подређених службеника, пружа редовну повратну информацију о раду, ефикасно повезује радне задатке ради постизања индивидуалних радних и развојних циљева с циљевима организационе цјелине, те редовно спроводи поступак оцјењивања радне успјешности.

Табела 7.8. Нивои компетенције контролисања рада и резултата запослених (Извор: израда аутора)

Из изјава сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери код руководиоца изражена компетенција контролисања рада и резултата запослених.

Изјава	Одговор значи:
„Била сам позитивно изненађена кад ме је шеф пред колегама похвалио за добро припремљен извјештај, повратна информација ми је значајна за мотивацију и посвећеност послу.“	Изјава указује на посједовање вјештине кроз пружање повратне информацију запосленима о раду, односно утицај повратне информације на мотивацију и посвећеност послу.
„Никад нисам сигуран да ли добро радим свој посао, имам дојам да то никога не занима.“	Изјава представља супротност у односу на претходну; односно утицај изостанка повратне информације о раду на посвећеност и мотивисаност.
„Шеф ми је делегирао задатак да за конференцију представим искуства наше организације у увођењу система управљања квалитетом. Излагање је било веома добро прихваћено, драго ми је да сам добио прилику да примијеним вјештине које сам стекао едукацијама.“	Изјава одражава добар примјер делегирања радних задатака као резултат континуираног праћења рада запосленог.

Табела 7.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији контролисања рада и резултата запослених (Извор: израда аутора)

1.10.4. Способност управљања ризицима

Ризик је могућност настанка догађаја који могу неповољно да утичу на остварење циљева, односно пријетња су остварењу циљева, програма или пружања услуга грађанима. Ризиком се сматрају и неискоришћене прилике или могућности за побољшање пословања. Управљање ризицима је законска обавеза и неопходан елемент доброг управљања. Управљање ризицима је процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика узимајући у обзир циљеве органа управе.

Потребне активности управљања ризицима предузимају се примјеном финансијског управљања и контроле ради смањења ризика односно опсега неизвјесности, који би могли да буду пријетња остварењу заданих циљева. Процес управљања ризицима је саставни дио процеса планирања и управљања пословним процесима.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – Тражи и користи друго мишљење о кључним радњама, роковима, редослиједу, опсегу, методологији, очекиваним исходима и приоритетима, сагледава потенцијалне изазове и могућности и прилагођава планове на основу улазних података – Континуирано надгледа примјену утврђених процедура и протокола, подучава друге и проактивно дјелује у смањењу ризика – Планира и предузима мјере како би се смањила вјероватноћа настанка и/или учинак ризика, одређује мјере, рокове и одговорне особе за њихово извршење – Примјењује елементе унутрашње контроле у циљу стављања ризика под контролу и наставка обављања активности без угрожавања остварења циља – Избјегава ризик дјелимичним или потпуним модификовањем активности односно процеса који је изложен ризику 	<ul style="list-style-type: none"> – Ризик није процијењен на квалитетним анализама могућих узрока и посљедица ризика, фактора ризичности и индикатора ризика – Не препознаје детаље или индикаторе који указују односно упозоравају да су одређене ситуације ризичне – Не прикупља нити разматра информације из различитих извора података ради процјене ризика – Игнорише или одлаже доношење мјера за рјешавање или ублажавање ризика – Не предлаже допуне и измјене оперативних правила и процедура за јачање контролних активности

Табела 7.10. Индикатори понашања, способност управљања ризицима (Извор: израда аутора)

Компетенција управљања ризицима је овим Водичем разрађена тако да приближи основне одреднице компетенције приликом одређивања приоритетних компетенција према специфичним потребама радних мјеста. Управљање ризицима је поближе описано и разрађено смјерницама за управљање ризицима.

низак	средњи	висок
Разумије сврху и процес управљања ризицима; по добивеним инструкцијама процјењује ризике у оквиру организационе јединице којом руководи, и утврђује мјере за њихово смањивање или избјегавање.	Разумије сврху и процес управљања ризицима и примјењује основне фазе управљања ризицима на оперативне ризике – утврђивање ризика, процјена, поступање по ризицима и праћење и извјештавање о ризицима.	Разумије сврху и процес управљања ризицима и примјењује основне фазе управљања ризицима на стратешке ризике – утврђивање ризика, процјена, поступање по ризицима и праћење и извјештавање о ризицима.

Табела 7.11. Нивои способности управљања ризицима (Извор: израда аутора)

Користи од дјелотворног управљања ризицима могу да буду: боље одлучивање, повећање учинковитости, боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава, јачање повјерења у руководство организације и развој позитивне организационе културе. Способност управљања ризицима описује се процјењивањем ризика и утврђивањем реалних планова управљања ризицима. Илустративне изјаве указују на важност и циљеве управљања ризицима.

Изјава	Одговор значи:
„Ризици треба да буду тема сваког састанка!“	Циљ управљања ризицима је да се буде више проактиван, а мање реактиван, односно да се не бави проблемима који искрсну, већ да се фокусира на то како их спријечити.
„Да се ‘не забораве’ неки ризици...“	Процес идентификације ризика је неопходан у сваком процесу планирања.
„Занемаривање ризика је један од највећих узрока лоших одлука!“	Изјава указује на то да је потребно спроводити процјену ризика приликом израде стратешких планова, финансијских планова, годишњих планова рада у сврху унапређења пословних процеса односно приликом увођења нових пословних процеса.

Табела 7.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности управљања ризицима (Извор: израда аутора)

1.10.5. Обезбјеђивање поштовања рокова

Рокове може да одреди непосредни руководиоца, а некада их одређује друштвена норма или „сила закона“. Готово да нема активности којој није одређен рок. Дакле, поштовање рокова прије свега зависи од појединаца на највишим руководећим позицијама, а обезбјеђивање поштовања рокова је важно како би се створило повјерење које служи као гаранција успешних и квалитетних међуљудских односа, без којих је сваки напредак појединца, организације и друштва у цјелини онемогућен.

Да би се створило друштво у којем се поштовање рокова и туђег времена сматра нормом, неопходно је да организације поштују рокове које имају, а прије тога то мора да уради и сваки појединац. Компетенција обезбјеђивања поштовања рокова описана је као благовремено предузимање мјера у ситуацијама које могу да се одразе на придржавање утврђених рокова.

У табели у наставку наведена су понашања руководећих службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – у потпуности се информише о томе када посао треба да буде завршен – поставља приоритете према хитности – не оставља задатке за посљедњи тренутак; све добро испланира унапријед, тако да када је у питању рад на задатку, све тече глатко и по распореду – планира довољно времена за задатке како би могли да се обаве по високим стандардима и без журбе. Гдје је могуће, планира вријеме за могућа непредвиђена кашњења и прекорачења 	<ul style="list-style-type: none"> – не води рачуна о роковима за извршење циљева за себе или чланове тима – задатке оставља за посљедњи тренутак – сарадницима делегира задатке у посљедњем тренутку – не планира довољно времена за задатке како би могли да се обаве по високим стандардима

– посвећује се у потпуности задатку, даје до знања да ради према важном року и обезбјеђује да га се не омета	– не планира вријеме за могућа непредвиђена кашњења и прекорачења
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

Табела 7.13. Индикатори понашања, компетенција обезбјеђивања поштовања рокова (Извор: израда аутора)

За обезбјеђивање поштовања рокова неопходне су вјештине ефикасног управљања временом и ресурсима. Дакле, ради се о вјештини која може да се усаврши кроз развој комплементарних вјештина.

низак	средњи	висок
Нема јасну слику о роковима за извршење задатака за себе и чланове тима, задатке извршава у року, али с тешкоћом поставља приоритете и извршава их у посљедњем тренутку, не планира вријеме за могућа непредвиђена кашњења и прекорачења.	Располаже свим информацијама о роковима за извршење задатака за себе и чланове тима, поставља приоритете према хитности, планира довољно времена за задатке како би могли да се обаве по високим стандардима и без журбе.	Располаже свим информацијама о роковима за извршење задатака за себе и чланове тима, поставља приоритете према хитности, планира довољно времена за задатке како би могли да се обаве по високим стандардима и без журбе, планира вријеме за могућа непредвиђена кашњења и прекорачења.

Табела 7.14. Нивои компетенције обезбјеђивања поштовања рокова (Извор: израда аутора)

Из изјава које се могу чути од руководиоца или сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери изражено посједовање вјештине обезбјеђивања поштовања рокова.

Изјава	Одговор значи:
„Шеф ми је јуче пред крај радног времена дао у задатак да припремим извјештај и предам му га данас до десет, немам избора него да останем да радим прековремено.“	Изјава указује на недостатак вјештине управљања временом и ресурсима, што у овом случају може да има посљедице на међуљудске однос унутар тима.
„Опет сам потцијенила вријеме које ће ми бити потребно за довршење документа, нисам водила рачуна о времену које ће ми бити потребно да прикупим све информације од сарадника.“	И ова изјава указује на лоше управљање временом због лоше процјене у свим фазама извршења задатка.
„Замолио сам сараднике да ме не узнемиравају јер радим на довршењу важног извјештаја и да сам на располагању само ако је хитно.“	Изјава је примјер начина као обезбиједити радне услове за извршење задатка у року.

Табела 7.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији обезбјеђивања поштовања рокова (Извор: израда аутора)

1.10.6. Препоруке за развој компетенције планирања и организовања

Свих пет компетенција планирања и организовања претпостављају посједовање одређених знања и техничких вјештина које су прописане релевантним методологијама или смјерницама за примјену у активностима планирања за органе управе. Адекватна примјена знања и вјештина планирања и организовања подразумијева посједовање комплементарних компетенција, које су разрађене у овој групи компетенција, али и у другим компетенцијама у Оквиру компетенција.

Фазе и активности у процесу планирања уобичајено су предмет едукација с фокусом на примјену специфичних методологија или прописа у области планирања, и садрже примјере најбољих пракси.

Вјештина дјелотворног планирања која укључује планирање неопходних ресурса и вјештина, као компетенција руководећих државних службеника, не може да се развија одвојено од знања и вјештина управљања људским потенцијалима, чија је једна од основних функција планирање.

Собзиром на важност за лични развој запослених и испуњење организационих циљева, вјештине континуираног праћења и оцјењивања радне успјешности развијају се на специјализованим едукацијама на којима се уче и вјежбају технике и алати у развоју ове компетенције. Уобичајене теме едукација у подручју праћења радне успјешности запосленика су:

- утврђивање радних циљева
- одговорност за праћење и спровођење циљева
- процес праћења радне успјешности
- модел праћења организационе успјешности
- методе оцјењивања радне успјешности – примјери образаца
- најчешћи проблеми при оцјењивању и како их избјећи
- мјере за побољшање радне успјешности
- разговор о успјешности.

Управљање ризицима је комплексна компетенција која укључује знања о разним областима која представљају подручја у којима могу да се јаве, и способност управљања ризицима.

Уобичајен начин за стицање и развој неопходних знања и способности су едукације фокусиране на примјену специфичних методологија или смјерница с примјерима најбољих пракси.

1.11. Развој запослених

„ко престане да учи и образује се већ је остарио, имао он 20 или 80 година.“

Хенри Форд

Једном стечена знања у школи, као и процедуре и методе којима је запослени овладао током рада у јавној управи нису довољна гаранција успјеха сарадника на послу на дужи временски период. Успјешна јавна управа треба квалификоване сараднике који одговарају промјенљивим техничким и организационим изазовима и савладавају их. Стога је потребно да се организују разни програми образовања, односно обуке и усавршавања свих запосленика.

Посебну, изузетно значајну улогу у развоју запосленика имају непосредни руководиоци. Они би требало да подстичу и промовишу учење и развој сваког сарадника, да доприносе развоју запослених како би побољшали радне резултате и досегли свој потенцијал. Став руководиоца за развој особља и њихово дјеловање је одлучујући за успјешну имплементацију наученог у свакодневной пракси. С тим у вези од руководиоца се очекује да подржавају своје сараднике у побољшању постојећих и стицању нових знања и вјештина, те у примјени и дијељењу стечених знања у непосредном радном окружењу.

Овом компетенцијом су у Оквиру компетенција у државној служби Босне и Херцеговине обухваћене три поткомпетенције, које су у наставку детаљно разрађене. То су:

- утврђивање потреба за обуком запослених
- препознавање и развој потенцијала запослених и
- *коучинг*

1.11.1. Утврђивање потреба за обуком запослених

У данашњем динамичном и прилично неизвјесном пословном окружењу образовање се посматра као један од најважнијих облика управљања и развоја запослених. Обухвата све мјере стицања додатних знања и вјештина које сарадника оспособљавају за испуњавање захтјева садашњег и будућег радног мјеста. Како у теорији тако и у пракси користе се различити термини у погледу стицања додатних знања и вјештина, које је прилично тешко разликовати. Ријеч је о појмовима учење, тренинг, обука, образовање и развој. Основ за разликовање појмова може да буде припрема запослених да одговоре захтјевима садашњих или будућих, потенцијалних послова и изазова. У контексту ове поткомпетенције, под обуком или тренингом запослених подразумевају се све мјере и активности које предузима организација с циљем унапређења знања, вјештина и способности запослених за успјешно извршавање актуелних, текућих задатака и послова.

Предузимању активности обуке особља претходи анализа потребних знања, вјештина и способности за извршавање радних задатака и постизање циљева радног мјеста и организације као цјелине с једне стране, те анализа садашњих способности и потенцијала сарадника, с друге стране. Успјех ове активности, посматрано из перспективе појединачног сарадника и из перспективе организације, зависи од способности руководиоца да идентификује потребе за обуком запослених и да предузима мјере како би те потребе биле задовољене примјеном различитих метода усавршавања.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – прати и анализира достигнућа и понашање запослених при извршавању радних задатака и предлаже начине за побољшање – идентификује потребна знања и вјештине за постизање постављених циљева организационе јединице и институције у цјелини – брине се о прилагођавању квалификација сарадника измијењеним захтјевима посла – континуирано комуницира са сарадницима, препознаје њихове потребе и очекивања на радном мјесту – подржава и охрабрује сараднике на додатну обуку, тренинг и едукацију – јавно истиче допринос ментора увођењу новозапослених у посао и захваљује им се 	<ul style="list-style-type: none"> – настоји задржати устаљени начин рада и промишљања, обуку сматра губитком времена и трошком – често критички наступа према приједлозима сарадника за примјену нових знања при извршавању свакодневних активности – не охрабрује сараднике у додатном обучавању, нити преношењу искуства – не води рачуна о оспособљавању сарадника нити о њиховим очекивањима и потребама – нема плански приступ развоју сарадника, нити организацији обука и усавршавања – ријетко (скоро никад) повезује промјене у начину извршавања радних задатака са иницијативама додатне обуке и усавршавања

Табела 8.1. Индикатори понашања, компетенција утврђивања потреба за обуком запослених (Извор: израда аутора)

Чињеница је да знање застаријева и да развој информационах и комуникационих технологија утиче на начин извршавања већине радних задатака. Из тог угла посматрано руководиоци у јавној управи треба да прате промјене како би утврдили потребе за обуком својих сарадника имајући у виду дефинисане циљеве појединца и организације.

низак	средњи	висок
Разумије значај утврђивања потреба за обуком, али је потребна значајна помоћ да их дефинише. Већином инертно прихвата понуђене програме обуке и усавршавања, користећи их као мотивациону технику не узимајући у обзир специфичности радног мјеста.	Примјењује основне методе за утврђивање потреба за обуком запосленика, укључен је у дефинисање метода усавршавања и преузима одговорност за њихово спровођење.	Проактивно дјелује, иницира континуирану едукацију и усавршавање запослених, која у одређеним моментима превазилази тренутне потребе за успјешно извршавање постојећих активности и задатака. Мотивише сараднике за стицање и дијељење знања и вјештина својим колегама на послу, како би одговорили изазовима будућности.

Табела 8.2. Нивои компетенције утврђивања потреба за обуком запослених (Извор: израда аутора)

Способности утврђивања потреба за обуком запослених и способности предузимања мјера, односно подршка примјени различитих метода и начина усавршавања једног руководиоца директно су повезане са начином извршавања радних задатака сарадника, нивоом постизања циљева и свеукупним резултатима организације. Из изјава које можемо чути од руководећих државних службеника или од њихових сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција утврђивања потреба за обуком запослених изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Никада нам није било јасно зашто је неко од запослених похађао управо ту обуку.“	Руководилац не приступа аналитички процјени потреба за обуком и усавршавањем.
„Послије сваке обуке руководиоца је од нас захтијевао да на радном састанку представимо научено и предложимо могућности примјене у нашем пословном окружењу.“	Оваквим понашањем руководиоца подстиче трансфер знања и подржава континуирано учење, настојећи постићи што већи „повраћај на уложено“.
„Редовно комуницирам са својим сарадницима, како бих на лицу мјеста препознао која су знања, вјештине и способности потребне за успјешно извршење радног задатка. Поред тога, стављам им на располагање сва расположива средства за учење на радном мјесту.“	Особа препознаје значај непосредног контакта руководиоца са својим сарадницима, увида у њихов рад и потребе, те креирања оквира за усавршавање постојећих и стицање нових вјештина и способности у току посла.
„Нисам сигурна да мој руководиоца зна шта ми конкретно радимо у служби и са којим проблемима/изазовима се свакодневно суочавамо.“	Овај руководиоца не настоји нити је способан да процјени стварне потребе запослених за обуком.

Табела 8.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији утврђивања потреба за обуком запослених (Извор: израда аутора)

1.11.2. Препознавање и развој потенцијала запослених

Развој запослених обухвата стално стицање нових знања и вјештина, али и новог радног искуства, односно примјену знања и вјештина за рјешавање сложенијих послова изван оквира радног мјеста. Циљ ове активности је, за разлику од обуке, да припреми сараднике да успјешно одговоре захтјевима комплекснијих и изазовнијих послова у будућности. Поред тога, развој потенцијала је повезан и са развојем каријере и остваривањем индивидуалних циљева запослених.

Омогућавање сталног развоја је важан фактор привлачења и задржавања талената у свакој организацији. Имајући у виду све израженији „рат за таленте“, праћен неизвјесношћу у погледу проналаска „праве особе у право вријеме“, руководиоци државних службеници треба да посједују и усавршавају сопствене способности препознавања талената и потенцијала својих сарадника, као и способности састављања планова усавршавања у сврху остварења њихових пуних потенцијала.

Руководиоци би требало да подстичу усавршавање и развој сваког сарадника. Став руководиоца о развоју особља заснива се на континуираном праћењу перформанси и потенцијала сарадника, утврђивању њихових способности и талената, те процјени реалности њихових индивидуалних циљева и њиховој усклађености са циљевима и потребама организације.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – објективно процјењује перформансе и потенцијале својих сарадника – даје повратне информације о резултатима и достигнућима, јавно похваљује извршност у раду 	<ul style="list-style-type: none"> – субјективан је у процјени потенцијала својих сарадника – више је заступљена критика него похвала рада и понашања сарадника

<ul style="list-style-type: none"> – додјељује запосленима изазовне задатке у којима њихове вјештине могу даље да се развијају – планира развој каријере својих сарадника и омогућава стицање потребних знања и вјештина – делегира овлашћења и одговорности сарадницима, подржава њихову самосталност у раду – даје препоруке талентованим сарадницима за програм интерне мобилности – подстиче изградњу климе „учеће“ организације 	<ul style="list-style-type: none"> – повратне информације о достигнућима и потенцијалима су оскудне и ријетке – делегира углавном рутинске задатке, чиме не изражава повјерење у способности својих сарадника – сопствене приједлоге и рјешења сматра најбољим, не прихвата, игнорише и/или критикује све друге – подстиче развој само неких запосленика, док занемарује очекивања и циљеве већине – ријетко се састаје са запосленицима, не показује интерес за праћење њиховог напретка у стицању нових знања, вјештина и способности
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 8.4. Индикатори понашања, компетенција препознавања и развоја потенцијала запослених (Извор: израда аутора)

На посвећеност и преданост послу те лојалност запослених организацији значајно утичу стил вођења, свакодневно понашање руководиоца и њихове способности препознавања талента и подршке развоју потенцијала запослених. Сигурно постоје разлике у потребном нивоу посједовања наведене компетенције код руководиоца, зависно од специфичности институције у јавној управи.

низак	средњи	висок
Покушава да идентификује потенцијале запослених, али је често вођен сопственим представама и очекивањима на послу. Реагује на захтјеве сарадника у погледу развоја њихове каријере, те покушава да им пружи подршку. Истовремено тражи савјет пошто настоји избјећи погрешну процјену.	Укључен је у процес препознавања потенцијала и развоја запослених. Примјењује стандардне мјере образовања и развоја сарадника и пружа подршку. Отворено комуницира и сарађује са талентованим запосленима при планирању развоја њихове каријере.	Континуирано прати и подстиче развој потенцијала својих сарадника. Дјелује мотивишуће и инспиративно током предлагања мјера и активности образовања и развоја запослених, како би одговорили захтјевима комплексних, изазовних послова у будућности. Проактивно дјелује у предлагању њиховог унапређења.

Табела 8.5. Нивои компетенције препознавања и развоја потенцијала запослених (Извор: израда аутора)

Коментари сарадника, однос према послу, колегама и идејама руководиоца могу да послуже као индикатор њиховог задовољства радним мјестом, позицијом у организацији и изгледима развоја каријере, на шта утиче управо способност руководиоца да препознају њихове потенцијале и подрже даљњи развој.

Изјава	Одговор значи:
„Колико год се трудила, учила, поново ће други бити предложени за унапређење.“	Ова изјава указује да руководиоца не приступа систематски нити објективно процјени потенцијала и предлагању развоја сарадника.

<p>„Важно је <i>не таласати</i>, бити сагласан са свим идејама и приједлозима шефа. Тада успјех (напредовање) неће изостати.“</p>	<p>Клима у организацији је далеко од климе „учеће“ организације. Карактерише је незамјерање, нема креативних приједлога нити атмосфере конструктивног конфликта заснованог на узајамном поштовању.</p>
<p>„Приликом годишњег разговора о радној успјешности мој руководиоца ми је, након што је похвалио мој рад, резултате и залагање на послу предложио специјалистичку обуку с циљем јачања лидерских вјештина. Образложио је да ће за двије године бити упражњена позиција руководиоца једне службе, због одласка у пензију.“</p>	<p>Руководилац у овом случају има изражене способности препознавања и развоја потенцијала запослених. Оваквим понашањем дјелује мотивишуће и доприноси већој посвећености послу и лојалности организацији.</p>
<p>„Толико се трудим да представим на вишим нивоима институције потенцијале запослених у мојој служби. Ситуација је таква да у скорије вријеме нису планирана премјештања нити унапређења, што дјелује демотивишуће на сараднике. Чак су неки већ у неформалном разговору изјавили да би били спремни отићи ако добију атрактивну понуду. Ипак, још увијек нису активно кренули у тражење другог посла.“</p>	<p>Овај руководиоца не наилази на разумијевање, колико год настојао да пружи подршку својим запосленицима. На крају, не само да су фрустрирани и незадовољни сарадници него и сам руководиоца. У овом случају, систематски треба да се дефинише процес развоја потенцијала и каријере запослених – једноставније речено, талент-менаџмент.</p>

Табела 8.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији препознавања и развоја потенцијала запослених (Извор: израда аутора)

1.11.3. Коучинг

Коучинг се данас сматра једном од најважнијих вјештина менаџера, а огледа се у способности личног усмјеравања запослених како би побољшали свој радни учинак. Поред израза коучинг (енгл. *coaching*), у пракси се користе изрази тренирање или инструктажа, под којима се подразумева пружање помоћи запосленима да развију и искористе сопствене вјештине и способности у сврху постизања дефинисаног циља. Ријеч је о креативном начину подстицања процеса промишљања запослених, који их инспирише да максимизују свој лични и професионални развој. Наведене карактеристике коучинга доприносе јасном разграничењу у односу на појам менторства, који означава процес преноса искуства и стручног знања запосленима који су мање стручни или искусни.

Једноставно речено, коучинг је алат помоћу којег менаџери могу паралелно, као сви (добри) спортски тренери, да раде и на остваривању резултата и на развоју својих „играча“. Циљ коучинга се огледа у подршци сарадницима да пронађу сопствено рјешење, а не да им се представе готова. Овакав начин рада са запосленима доприноси њиховом адекватнијем развоју, повећању самосталности и преданости послу, отворености према промјенама, преузимању одговорности и прихватању изазова, те високим резултатима и успјеху организације. Поред тога, односи између сарадника и руководиоца заснивају се на међусобном повјерењу и поштовању, тако да коучинг доприноси изградњи организационе климе и културе.

У наредној табели наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – пружа подршку и подстиче креативно промишљање својих сарадника – помаже сарадницима да препознају сопствене недостатке, пропусте и да изнађу начине њиховог смањивања – охрабрује запослене да буду проактивни, самоорганизовани и друштвено посвећени – успјешно показује самопоуздање, вјештине вођења и емпатију у опхођењу с људима – прихвата људе са свим манама и врлинама, препознаје њихове интересе и таленте – пропитивањем, а не савјетима и/или убјеђивањем помаже сарадницима да дођу до рјешења – у комуникацији далеко више слуша него говори (80/20%), највише времена говоре сарадници 	<ul style="list-style-type: none"> – понаша се снажно „предавачки“, као да држи лекције, придике – намеће свој начин промишљања и рада, јер га сматра најбољим и једино исправним – наступа арогантно и зна све, дијели савјете и убјеђује друге у сопствене ставове – има ограничене способности слушања, стално прекида саговорника и има потребу дати коментар, наметнути своје мишљење – стил вођења је усмјерен искључиво процесима и резултатима, а не људима и развоју њихових способности

Табела 8.7. Индикатори понашања, компетенција коучинга (Извор: израда аутора)

Сматра се да у посљедње двије деценије, тачније од 2000. године коучинг има улогу базичне трансформације менаџерског стила који доприноси повећању ефикасности и ефикасности пословања. Стога је битно да се идентификује стварни ниво способности тренирања (коучинга, инструктаже) код руководиоца, те да се упознају са специфичностима потребног/пожељног нивоа способности које су представљене у наредној табели.

низак	средњи	висок
Покушава дати савјете и усмјерења својим сарадницима, разумије њихове проблеме и очекивања. Међутим, често даје смјернице и упутства како да се нешто уради умјесто да подстиче креативно промишљање и самосталност сарадника у начину спровођења одређене активности.	Показује кооперативност, подстиче запослене на промишљање и самостално тражење рјешења. Пажљиво слуша приједлоге сарадника, настојећи развити атмосферу конструктивног дијалога. Предлаже и подржава усавршавање и развој одређених компетенција.	Инсистира на проактивном промишљању и самосталном дјеловању сарадника. Активним слушањем и постављањем питања доприноси самопровјери и даљњем развоју вјештина и способности запослених. Препознаје скривене потенцијале сарадника и охрабрује њихову примјену и оснаживање.

Табела 8.8. Нивои компетенције коучинга (Извор: израда аутора)

Имајући у виду значај коучинга за задовољство запосленика, већу ангажованост и посвећеност послу, руководећи државни службеници би требало да преиспитају сопствене способности коучинга. Изјаве приказане у наредној табели, као и њихова тумачења могу да буду од помоћи руководиоцима (менаџерима) при тражењу одговора о пожељном понашању и способностима коучинга.

Изјава	Одговор значи:
„По мом мишљењу, требало би да то учиниш другачије.“	Мишљење тренера није потребно. Умјесто тога, озбиљан тренер ће подстаћи размишљање кроз питања и повратне информације.
„Имам тачно прави метод за тебе.“	Свако ко вам покуша наметнути стандардне методе, а да вас није добро упознао, неће допринијети вашем личном развоју.
„Остаћу управо такав какав јесам.“	Задовољство собом је добро, али свако ко вјерује да је већ савршен има нереална очекивања од коучинга. Коучингом се постављају нови изазови и излази из зоне комфора.
„Како ћеш то урадити? Који ће бити први корак у извођењу предложене активности? Које компетенције су посебно битне за успјешну реализацију плана? Како ћеш мјерити достигнућа, резултате?“	Циљ коучинга није представити готова рјешења. Дobar тренер прати и подржава процес проналажења рјешења, омогућава сараднику да пронађе сопствени пут и развије одговарајуће стратегије.

Табела 8.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији коучинга (Извор: израда аутора)

1.11.4. Препоруке за развој компетенције развоја запослених

Руководиоци треба континуирано да побољшавају своје способности развоја запослених. Успјешно утврђивање потреба за обуком запослених, препознавање и развој потенцијала запослених те коучинг захтијева опсежна специјалистичка знања, широко друштвено искуство, као и асертивност савјетника. Примјера ради, за утврђивање потреба за обуком и развојем особља потребно је на основу анализе постављених циљева организације/институције креирати каталог захтјева, потом спровести анализу захтјева посла (радног мјеста) и анализу компетентности запослених те у коначници идентификовати дефиците знања, вјештина и способности. Поред аналитичких вјештина и способности, битне су и вјештине посматрања, вођења интервјуа и давања повратне информације те комуницирања (вербалног и невербалног).

Очито је да способност развоја запослених представља комбинацију више различитих вјештина и способности, које се не стичу рођењем и треба их континуирано усавршавати. Развој ове компетенције могућ је примјеном сљедећих метода и техника:

- формални тренинзи и едукације
- радионице (енгл. *workshops*)
- студије случаја и симулације
- пословне игре
- искуствено и информално учење те
- коучинг.

Унапређивањем знања и компетенција руководиоца посебно из подручја коучинга и развоја запослених могуће је да се изгради подстицајно радно окружење за учење, убрза лични и професионални развој сарадника, максимално искористи њихов потенцијал и постижу бољи пословни резултати у јавној управи.

1.12. Стратешко усмјеравање

„Колико год била лијепа стратегија, повремено бисте требали погледати резултате.“
Винстон Черчил

Компетенција стратешко планирање дефинисана је као одређивање стратешког правца организације као одговор на потребе владе и грађана, и обезбјеђивање примјене стратегије. Стратешко усмјеравање или стратешко промишљање дио је дисциплине стратешког менаџмента, односно процеса обликовања пословне стратегије, односно континуирани, интерактивни процес који има за циљ одржавати организацију као цјелину у сталној равнотежи са сопственим окружењем.

Процес обликовања пословне стратегије, односно процес стратешког менаџмента заснива се на тзв. стратешком промишљању који претпоставља да руководство с највишим руководиоцем као носиоцем процеса стратешког менаџмента има способност концептуално-визионарског промишљања и имплементацију одређеног, рационализованог „реда корака“ аналитичког карактера, како би се расвијетлили сви битни аспекти везани за доношење стратешких одлука.

Овом компетенцијом је у Оквиру компетенција обухваћено укупно пет поткомпетенција, које су у наставку детаљно разрађене. То су:

- стратешко планирање
- мониторинг реализације стратешких планова
- управљање ресурсима потребним за постизање стратешких планова
- преузимање одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева
- изградња дјелотворног управљачког тима.

1.12.5. Стратешко планирање

Стратешко планирање представља аналитички процес којим се пословна стратегија „преводи“ у форму разумљивог документа стратешког плана. Кључни први корак у процесу стратешког планирања је осмишљавање процеса за израду стратешког плана у организацији. Сљедећа активност израде стратешког плана је састављање тима за планирање примјеном принципа партиципативности односно укључивања актера који ће бити одговорни за реализацију акционог плана. Наредни кораци укључују ревизију изјаве о мисији (мандату, надлежности) организације, анализу ситуације, утврђивање стратешких питања и стратешких циљева, израду стратешких програма или стратегија, креирање мјера или индикатора за сваки од стратешких програма и информацију како ће стратешки програми бити спроведени.

Кључни задатак у обезбјеђивању спровођења стратешког плана јесте каскадно спуштање задатака по „хијерархији планирања“ путем израде краткорочнијих оперативних планова или радних планова за организацију и њене организационе цјелине, тимове и појединце, који су повезани са остваривањем мисије и стратешких циљева.

У табели у наставку наведена су илустративна понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – познаје примјенљиве методологије за израду стратегије – познаје технике за развој и имплементацију стратешких планова – упознат је са трендовима на међународном, државном и локалном нивоу који могу да утичу на стратегију – прати и оцјењује друштвене, фискалне и политичке трендове који утичу на стратегију – процјењује предложене планове и временске оквири у односу на мисију и вриједности организације – синтетизује информације из бројних извора – помоћу анализе актера у стратешком процесу утврђује ко су тачно актери у стратешком процесу за организацију, како спољњи тако и унутрашњи, те на који начин они треба да се укључе у процес стратешког планирања – успоставља ефикасну сарадњу са свим заинтересованим странама у изради стратегија и стратешких планова 	<ul style="list-style-type: none"> – не укључује адекватне актере за израду стратешког плана – не познаје методологију и технике за израду стратешких планова – не процјењује предложене планове и временске оквири у односу на мисију и вриједности организације – не утврђује актере у стратешком процесу анализом, нити начин њиховог укључења у процес стратешког планирања – не процјењује адекватно друштвене, фискалне и политичке трендове који могу да утичу на стратегију

Табела 9.1. Индикатори понашања, компетенција стратешког планирања (Извор: израда аутора)

Стратешко планирање се описује као израда стратешких планова којима се обезбјеђује успјешност организације у будућем раду. У разради ове компетенције, примјерима понашања и потребним нивоима ове компетенције, може да се уочи да се захтијева посједовање одређених знања и више комплементарних вјештина као што су управљање временом и ресурсима, постављање циљева, комуникација, аналитичко размишљање и друге.

низак	средњи	висок
Учествује у раду тима за израду стратешког плана у организацији по налогу, доприноси информацијама из своје надлежности у изради стратегије и стратешког плана.	Учествује у раду тима за израду стратешког плана у организацији, познаје примјенљиве методологије и технике за развој и имплементацију стратегије и израду стратешких планова. Припрема оперативне планове у оквиру својих надлежности, у вези са остваривањем мисије и стратешких циљева.	Преузима иницијативу за осмишљавање процеса за израду стратешког плана у организацији, саставља тим за планирање укључивањем актера који ће бити одговорни за реализацију акционог плана, примјењује све кораке у спровођењу методологије и техника за израду стратегије и стратешког плана.

Табела 9.2. Нивои компетенције стратешког планирања (Извор: израда аутора)

Изјаве у табели у наставку указују да ли је и у којој мјери изражено посједовање вјештине стратешког планирања.

Изјава	Одговор значи:
„Стратешко планирање нам је само још један захтјев.“	Изјава указује да се стратешко планирање посматра као захтјев наметнут од стране министарстава за планирање или међународних организација, при чему се органи управе баве стратешким планирањем углавном да би испунили захтјеве, а тек секундарно јер то желе ради самопобољшања.
„Бојим се да ће и ова стратегија завршити у нечијој ладици.“	Изјава указује на непоштовање принципа партиципативности у развоју стратегије који подразумева укључивање актера одговорних за реализацију акционог плана, и изостанак праћења реализације планова према утврђеним мјерама (индикаторима) и одговорностима за њихово извршење.
„Нисам знао да у организацији имамо стратегију управљања људским ресурсима.“	И ова изјава указује на неукључивање актера у израду стратешког плана, и недостатак комуникације унутар организације.

Табела 9.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији стратешког планирања (Извор: израда аутора)

1.12.2. Мониторинг реализације стратешких планова

Мониторинг (праћење) је континуирана процјена планова спровођења, у односу на договорене излазне (директне) резултате и распоред реализације активности, и употребе планираних ресурса који су потребни за спровођење. Континуирана процјена учинка (резултата) пресудан је дио текућег циклуса управљања учинком. Праћење омогућава узлазно просљеђивање информација у хијерархији управљања и доприноси прихватању одговорности и транспарентности. Системи за праћење могу да буду једноставни или комплексни у зависности од капацитета организације. На примјер, праћење може да се обавља путем релативно једноставних извјештаја, у којима се користе врло једноставни подаци и статистичка анализа, или може да иде кроз рафиниранију анализу података из информационих система управљања, уколико такви постоје.

Циљеви система мониторинга (праћења) и евалуације стратешког плана укључују:

- утврђивање степена остварења циљева стратешког плана,
- анализа адекватности стратегија које су одабране за остварење циљева стратешког плана,
- стварање основа за израду наредног стратешког плана и годишњег плана рада.

Препоручљиво је да се систем праћења и вредновања ових аспеката стратешког плана заснива на међународно прихваћеним стандардима. Организација за економску сарадњу и развој (OECD) дефинише пет кључних критеријума: релевантност, ефикасност, ефективност, успјех, одрживост.

У табели у наставку наведена су понашања руководећих службеника када посједују или не посједују наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – обезбјеђује да су циљеви, сврха и критеријуми успјеха програма јасно дефинисани – редовно прати и вреднује напредак и успјех у односу на утврђене индикаторе – прати напредак у односу на учеснике одговорне за реализацију према акционим плановима – процјењује и рјешава недостатке и изазове – обезбјеђује поштовање рокова и информише заинтересоване стране о статусу плана или програма 	<ul style="list-style-type: none"> – не жели или не зна развити или пратити индикаторе мониторинга планова – не прати напредак у спровођењу примјеном утврђених индикатора мониторинга успјеха – не прати напредак у односу на учеснике одговорне за реализацију према акционим плановима – напредак прати формално, не рјешава недостатке и изазове – пропушта да информише заинтересоване стране о статусу плана или програма

Табела 9.4. Индикатори понашања, компетенција мониторинга реализације стратешких планова (Извор: израда аутора)

Мониторинг реализације стратешких планова, како је наведено у претходном поглављу, најважнији је корак у процесу стратешког планирања. Због тога компетенција мониторинга реализације стратешких планова не може да се посматра издвојено од осталих компетенција стратешког планирања, али је управо због значаја мониторинга издвојена као засебна компетенција која према специфичностима радног мјеста може да се одреди као приоритетна.

низак	средњи	висок
Врши мониторинг реализације стратешких планова за које је одговоран.	Обезбјеђује систематично и континуирано праћење/ мониторинг стратешких планова за утврђивање степена остварења циљева стратешког плана.	Обезбјеђује систематично и континуирано праћење/ мониторинг стратешких планова за утврђивање степена остварења циљева стратешког плана. Користи резултате мониторинга те анализу адекватности стратегија и стварање основа за израду наредног стратешког плана и годишњег плана рада.

Табела 9.5. Нивои компетенције мониторинга реализације стратешких планова (Извор: израда аутора)

Изјаве приказане у наредној табели указују да ли руководиоци посједују вјештине мониторинга стратешких планова.

Изјава	Одговор значи:
„Уложили смо много времена у израду стратешког и акционих планова, али мониторинг реализације се не спомиње.“	Изостанак мониторинга стратешког планирања и неспровођење санкција за (не)испуњење одговорности утврђених акционим плановима доводи до смањене ефикасности циљева утврђених стратегијом.
„Редовно смо спроводили мониторинг реализације и писали извјештаје о напретку, али смо због тога имали спремне податке за припрему стратегије за наредни период.“	Изјава значи испуњење једног од циљева мониторинга за стварање основа за израду наредног стратешког плана и годишњег плана рада.
„На основу резултата мониторинга реализације стратешког плана схватили смо да су потребне корекције мјера за наредни период.“	И ова изјава указује на резултат мониторинга којим се омогућава анализа адекватности стратегија које су одабране за остварење циљева стратешког плана.

Табела 9.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији мониторинга реализације стратешких планова (Извор: израда аутора)

1.12.3. Управљање ресурсима потребним за постизање стратешких планова

Управљање ресурсима потребним за постизање стратешких планова описано је као обезбјеђивање потребних ресурса за постизање стратешких циљева. Ова компетенција претпоставља вјештину стратешког планирања, односно утврђивање неопходних ресурса за постизање стратешких планова у фази израде стратешких програма или стратегија и информација како ће стратешки програми бити спроведени.

У том контексту, управљање ресурсима потребним за постизање стратешких планова не разликује се од управљања ресурсима за постизање било којег организационог циља, осим што се у обезбјеђивању и управљању ресурсима за постизање стратешких планова ради о компетенцији руководећих службеника. Дакле, ради се о вјештини доношења одлука којима се расположиви људски, материјални и финансијски ресурси распоређују у одређеном временском периоду за постизање стратешких планова односно испуњење стратешких циљева, при чему је у фокусу управљања рационално одлучивање, односно избор између расположивих ресурса, то јест усклађивање потреба и могућности.

Испитивање ресурса може да се направи како би се утврдили квантитет и квалитет ресурса који су на располагању организацији(ама) које ће учествовати у спровођењу нове стратегије. Кључне области које је потребно процијенити укључују:

- расположивост и извори финансирања
- вјештине: организационе, лидерске, техничка стручност
- расположивост физичких ресурса, нпр. зграде, канцеларије, итд.
- ИТ капацитети
- кадровски капацитети.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – испитује расположиве ресурсе како би се утврдио квантитет и квалитет ресурса који су на располагању организацији – адекватно алоцира расположиве ресурсе према приоритетима утврђеним стратешким плановима – на основу мониторинга реализације стратешких планова прилагођава приоритете и адекватно реалоцира ресурсе – обезбјеђује да су доступни адекватни ресурси за подршку стратешким циљевима – прати потрошњу ресурса и рано идентификује неусклађености планираних ресурса и напретка у реализацији стратешких планова 	<ul style="list-style-type: none"> – не успијева идентификовати ресурсе неопходне у реализацији стратешких планова – не успијева мобилизовати потребне ресурсе у реализацији стратешких планова – не прати потрошњу ресурса, не идентификује неусклађености – занемарује мале проблеме док не постану значајни, угрожавајући рокове и ефикасно коришћење ресурса – има потешкоћа у идентификовању и усклађивању ресурса ради постизања жељених резултата

Табела 9.7. Индикатори понашања, компетенција управљања ресурсима потребним за постизање стратешких планова (Извор: израда аутора)

Управљање ресурсима потребним за постизање стратешких планова може да се објасни као процес доношења одлука којима се расположиви ресурси распоређују за реализацију стратешких циљева. Дакле, можемо да закључимо да је посједовање ове компетенције повезано са комплементарним компетенцијама, међу којима је свакако ефикасно доношење одлука.

низак	средњи	висок
С потешкоћама идентификује потребне људске, материјалне и финансијске ресурсе за реализацију стратешких планова, што може као резултат да има неефикасно трошење буџетских средстава односно неиспуњење циљева због неадекватно алоцираних ресурса.	Идентификује потребне људске, материјалне и финансијске ресурсе за реализацију стратешких планова, адекватно алоцира расположиве ресурсе и прати њихову потрошњу.	Идентификује потребне људске, материјалне и финансијске ресурсе за реализацију стратешких планова, адекватно алоцира расположиве ресурсе, прати њихову потрошњу, благовремено идентификује неусклађености планираних ресурса и напретка у реализацији и предузима потребне реалокације ресурса.

Табела 9.8. Нивои компетенције управљања ресурсима потребним за постизање стратешких планова (Извор: израда аутора)

Изјаве приказане у наредној табели указују да ли руководиоци посједују компетенцију обезбјеђивања потребних ресурса за постизање стратешких циљева.

Изјава	Одговор значи:
„Мониторингом реализације стратешких планова утврђена је потреба за реалокацијом ресурса.“	Изјава указује да се на основу континуираног мониторинга реализације стратешких планова прилагођавају приоритети и адекватно реалоцирају ресурси. Адекватна прерасподјела ресурса умногоме зависи од укупне видљивости ресурса.
„Људски и материјални ресурси којима располажемо су ограничени и то се стање неће моћи брзо промијенити. Због тога је неопходно да се стратешки потези изводе тако да не угрозе ту квалитетну основу и да се уложеним средствима и напорима достигну најбољи могући резултати. Стратегија се због тога заснива на сљедећим принципима: доношењу одлука на основу анализе података; ефикасности система и побољшаном финансирању; поступном и логичном слиједу увођења промјена; системском праћењу и вредновању резултата спроведених мјера.“	Изјава која је садржана у стратегији примјер је уважавања ограничења расположивих ресурса и одређивања адекватног стратешког правца.
„Нема сврхе укључивати амбициозне стратешке циљеве и програме за које не постоји нада да ће добити довољно финансијских средстава, било из расподјеле домаћег буџета или донаторске помоћи.“	Процес стратешког планирања је потребно пажљиво да се усклади са процесом израде буџета. Како би се обезбиједило да стратешки циљеви испуњавају критеријуме „справедности“ и „реалистичности“, кључни сегмент је то да ли постоји довољно финансијских средстава за њихово спровођење.

Табела 9.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији управљања ресурсима потребним за постизање стратешких планова (Извор: израда аутора)

1.12.4. Преузимање одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева

Утврђивање појединачних одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева једна је од кључних активности стратешког планирања, укључивањем актера који ће бити одговорни за реализацију акционог плана. Структурисани стратешки план је кључан за успјех процеса планирања, а утврђивање одговорности на сваком нивоу је кључно за успјех плана. Уопштено говорећи, преузимање одговорности значи признати улогу која нам је додијељена у одређеном пословном или приватном контексту.

У фази израде стратегије потребно је да се развије начин управљања процесом израде стратегије који ће дефинисати различите улоге и одговорности оних који су укључени у процес стратешког планирања и помоћи да се обезбиједи реализација принципа попут јасног водства и осјећаја власништва над процесом и стварање осјећаја заједничке сврхе дјеловања.

Челни људи у организацији би требало да одобре методологију и договорени начин управљања прије него што се пређе на сљедећи корак процеса израде стратегије. То је кључно уколико жели да се обезбиједи да цјелокупни процес осјећају као нешто своје, те да пруже јасну подршку у координацији и вођењу и уједно помогну стимулисању преосталог особља у организацији да се обавезе да ће дати свој допринос и подршку процесу стратешког планирања. У спровођењу

неког програма може да буде укључен велики број особа, али гдје год је то могуће, главна одговорност треба да буде додијељена главној службено овлашћеној особи или јединици. Особа или јединица којој буде додијељена главна одговорност за одређену активност такође ће бити одговорна да обезбиједи и координацију са другим особљем, јединицама или институцијама, у складу са потребама, као и за извјештавање о напретку спровођења.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – предлаже начин управљања процесом израде стратегије који ће дефинисати различите улоге и одговорности оних који су укључени у процес стратешког планирања – пружа подршку у координацији и вођењу процеса израде стратегије – помаже стимулисању преосталог особља у организацији да се обавезе да ће дати свој допринос и подршку процесу стратешког планирања и извршењу активности – обезбјеђује координацију са другим особљем, јединицама или институцијама, у складу са потребама – обезбјеђује координацију за извјештавање о напретку спровођења – извршава обавезе преузете стратешким плановима 	<ul style="list-style-type: none"> – не укључује се у процес координације и вођења процеса израде стратегије – не обезбјеђује координацију са другим особљем, јединицама или институцијама – не преузима одговорност за координацију извјештавања о напретку спровођења – не извршава обавезе преузете стратешким плановима – не преузима одговорност за неизвршавање преузетих обавеза запослених којима руководи

Табела 9.10. Индикатори понашања, компетенција преузимања одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева
(Извор: израда аутора)

Користан алат који може да се употријеби приликом одлучивања о томе на који начин ће се управљати неким процесом је тзв. RACI анализа. На енглеском језику RACI је акроним помоћу којег је могуће да се установи ко су особе које су задужене (*'Респонсибле'*) те одговорне (*'Accountable'*), као и то које особе је потребно консултовати (*'need to be Consulted'*) или информисати (*'need to be Informed'*) у вези са одређеном активношћу.

низак	средњи	висок
Потребна је подршка и подсјећање на улогу и одговорност у вођењу процеса израде стратегије. По налогу прати и извјештава о напретку, преузима обавезе у извршавању мјера утврђених стратешким планом за себе и подређене.	Обезбјеђује координацију за извјештавање о напретку спровођења, преузима обавезе у извршавању мјера утврђених стратешким планом за себе и подређене.	Пружа подршку у координацији и вођењу процеса израде стратегије, стимулише особље којима руководи у давању доприноса процесу стратешког планирања. Обезбјеђује координацију са другим особљем, јединицама или институцијама, у складу са потребама. Обезбјеђује координацију за извјештавање о напретку спровођења, преузима обавезе у извршавању мјера утврђених стратешким планом за себе и подређене.

Табела 9.11. Нивои компетенције преузимања одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева (Извор: израда аутора)

Изјаве приказане у наредној табели указују да ли руководиоци посједују компетенцију преузимања одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева.

Изјава	Одговор значи:
„Оперативни план се односи на цијелу организацију, зашто о њему нисмо сви интерно обавијештени?“	Изјава указује на важност спуштања и интерне комуникације низ пирамиду планирања; организационе јединице (сектори, тимови, појединци).
„Које бисмо адаптације могли да покушамо да вам помогну да достигнете своје циљеве?“	Изјава упућује на подршку запосленима да преузму власништво над рјешењем у смислу реализације индивидуалних циљева оперативних планова. Као и код радних циљева, потребно је да се обезбиједи заједничка посвећеност и одговорност.
„Ако се не сматрам одговорним, имаћу проблема са сарадницима.“	Изјава указује на потребу отворене дискусије о реализацији оперативних планова, размишљању руководиоца о улози у неуспјесима сарадника који могу да произађу из нередовног праћења или неукључивања у рано откривање проблема.

Табела 9.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији преузимања одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева (Извор: израда аутора)

1.12.5. Изградња дјелотворног управљачког тима

Ова компетенција представља изградњу дјелотворног управљачког тима који уједињује организацију у раду. Како би се обезбиједио дугорочан успјех организације, кандидати за руководеће позиције морају да прођу темељан процес процјене и селекције. Како би процес процјене као резултат имао избор кандидата који најбоље одговарају захтјевима радног мјеста, потребно је да се одреди потребно радно искуство, знања, вјештине и неопходне компетенције.

Изградња управљачког тима је стратешки процес. Грађење дјелотворног управљачког тима не престаје њиховим именовањем. Поред јасних очекивања која су формулисана постављеним стратешким циљевима, потребно је да се редовно процјењују вјештине руковођења и да се обезбиједи потребна подршка у њиховом развоју, било да се ради о менторству, коучингу или адекватној едукацији.

Како би се обезбиједило јединство организације у раду, управљачки тимови морају да функционишу као кохезивне, кооперативне јединице. Сваки члан управљачког тима обавља одређене задатке, подржава и допуњује остале у групи и испуњава одређене улоге које је потребно дефинисати.

У табели у наставку наведена су понашања службеника када посједује или не посједује наведену компетенцију.

Понашање уколико посједује компетенцију	Понашање уколико не посједује компетенцију
<ul style="list-style-type: none"> – утврђује захтјеве за професионалним профилима чланова управљачког тима засноване на стручности, релевантном искуству и компетенцијама – преноси сваком члану управљачког тима очекивања и одговорности – поставља јасне, мјерљиве циљеве за сваког члана управљачког тима и прати њихову реализацију – редовно процјењује вјештине руковођења чланова управљачког тима – даје смјернице и обезбјеђује адекватну подршку у развоју очекиваних лидерских вјештина – са сваким чланом управљачког тима договара појединачне планове личног и професионалног развоја 	<ul style="list-style-type: none"> – не гради управљачки тим на основу стручности, релевантног искуства и компетенција – не преноси очекивања и одговорности члановима управљачког тима – не придаје важност лидерским вјештинама управљачког тима – не процјењује/евалуира вјештине руковођења чланова управљачког тима – не пружа подршку у развоју лидерских вјештина чланова управљачког тима

Табела 9.13. Индикатори понашања, компетенција изградње дјелотворног управљачког тима (Извор: израда аутора)

Теорије менаџмента разликују више модела за изградњу дјелотворних управљачких тимова, од којих је у пракси широко примјенљив модел PAEI, који описује четири различите улоге које су неопходне за успјех управљачког тима. PAEI је акроним за:

(P) *Producer* – „произвођачи“ су брзи и вриједни сарадници, искусни у испуњавању одређених рокова и захтјева, амбициозни, који ће вршити притисак на чланове тима да испуне своје индивидуалне циљеве.

(A) *Administrator* – „администратори“ се фокусирају на начин како се резултати постижу, да ли сви чланови тима слиједи процесе и системе који подржавају организациону функцију.

(E) *Entrepreneur* – „предузетници“ су визионари, кључни за развој организационе стратегије, имају већу визију нових прилика и пријетњи организацији и стога важни у процесу рјешавања неочекиваних или планираних промјена.

(I) *Integrator* – „интегратори“ имају најважнију улогу у стварању међусобних односа појединаца различитих вјештина и типова личности, обезбјеђујући да сви чланови тима буду усмјерени у испуњавању циљева, фокусирајући се више на процес него на крајњи резултат.

низак	средњи	висок
Управљачки тим гради интуитивно, не придаје важност развоју руководећих компетенција, не преноси појединачна очекивања, одговорности и циљеве.	Гради управљачки тим на јасно израженим очекивањима, одговорностима и мјерљивим циљевима, утврђује захтјеве за руководећим компетенцијама и пружа подршку њиховом развоју.	Гради управљачки тим на јасно израженим очекивањима, одговорностима и мјерљивим циљевима, утврђује захтјеве за руководећим компетенцијама. Процјењује очекиване руководеће компетенције чланова управљачког тима, обезбјеђује подршку њиховом развоју и преузима улогу ментора.

Табела 9.14. Нивои компетенције изградње дјелотворног управљачког тима (Извор: израда аутора)

Изградња дјелотворног управљачког тима односи се на способност појединца да примјеном одређених принципа и модела оформи односно изгради ефикасан управљачки тим. Из изјава које можемо чути од сарадника можемо да закључимо да ли је и у којој мјери компетенција изградње дјелотворног управљачког тима изражена.

Изјава	Одговор значи:
„Нисам сигуран да ли радим све како би требало, не знам што се од мене очекује.“	За успјех управљачког тима неопходно је да сваки његов члан буде упознат са очекивањима, одговорностима и јасним појединачним циљевима.
„Увиђам да ми недостају неке руководеће компетенције, али не знам како да их развијем.“	За развој чланова управљачког тима од велике је важности формулисање појединачних планова личног и професионалног развоја.
„Чланове свог руководећег тима познајем годинама, сви су они дугогодишњи државни службеници и стручњаци у свом послу.“	Поред знања и искуства, за успјех руководиоца неопходан је развој адекватних руководећих компетенција.

Табела 9.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији изградње дјелотворног управљачког тима (Извор: израда аутора)

1.12.6. Препоруке за развој компетенције стратешког усмјеравања

Стратешко усмјеравање је комплексна компетенција и није без разлога разрађена кроз укупно пет поткомпетенција које су, свака за себе, повезане са кључним фазама у процесу стратешког планирања. Као што је претходно речено за компетенцију планирања и организовања, и компетенција стратешког усмјеравања захтијева посједовање специфичних знања и техничких вјештина у примјени методолошких смјерница стратешког планирања, те комплементарних компетенција у њиховој успјешној практичној примјени.

Развој компетенције стратешког планирања подразумијева развој низа других компетенција, од којих су најзначајније наведене у наставку. Разрађене су у засебним поглављима овог Водича, укључујући и препоруке за њихов развој.

Добре вјештине стратешког планирања подразумијевају:

- предузимање иницијативе, креативност и способност рјешавања проблема
- подстицање тимског рада и способност тимског рада с групама запослених из других организационих јединица (унутар и изван органа државне службе)
- комуникационе вјештине, нарочито тактичност, јасно преношење идеја, чињеница и инструкција, и активно слушање
- ефикасно управљање временом и ресурсима, ефикасно доношење одлука и аналитичко размишљање
- вјештине постављања циљева и дјелотворно делегирање.

Закључак

Овај Водич је припремљен као одговор на исказане потребе кључних пројектних институција, ради даљњег унапређења практичне примјене оквира компетенција у процесима управљања људским потенцијалима у државној служби.

Пројектни тим је у припреми Водича користио *Оквир компетенција за државну службу у Босни и Херцеговини*, који је израђен у оквиру претходног пројекта техничке помоћи Европске уније „*Модернизација система управљања људским потенцијалима у државној служби*“ (2014–2016) који је идентификовао компетенције релевантне за рад структура државне службе у БиХ.

Уважавајући досадашња искуства у примјени оквира компетенција у државној служби Босне и Херцеговине у процјени кандидата на усменом дијелу стручног испита, пројектни тим је припремио *Приручник за коришћење оквира компетенција у процесу запошљавања у државној служби у Босни и Херцеговини*.

Слиједом динамичних промјена у потребама државне службе, те садашњим и будућим настојањима свих управних нивоа у Босни и Херцеговини да регулишу примјену компетенција у управљању људским потенцијалима, свјесни смо нужности континуираних промјена и прилагођавања Оквира компетенција за потребе јавне управе.

Надамо се да ће Водич свим заинтересованим читаоцима који учествују у процесима управљања људским потенцијалима у државној служби указати на практичне користи примјене компетенција, пружити корисне смјернице и подстицај у примјени компетенција у свим сегментима управљања људским потенцијалима.

Литература

1. Адигес, И. (1994) *Управљање променама, Моћ узајамног поштовања и поверења*. Нови Сад: Адигес менаџмент консалтинг и Београд: Грмеч-Привредни преглед.
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), стр. 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. Белак, С. и Ушљебрка, И. (2014) Организацијска култура као чимбеник успјешне provedбе организацијске промене. *Oeconomica Jadertina*, 2/2014, стр. 80-98.
6. Buerschaper, C. и Starke, S. (2008) *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen*. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
7. Busch, M. и von der Oelsnitz, D. (2018) *Teammanagement: Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
8. Cameron, E. и 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., Lovullo, D. и Clarke, C. (2014) Die richtige Methode wählen. *Harvard Business Manager*, January 2014, стр. 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> (приступ 15. 10. 2021. године)
12. Edmüller, A. и Jiranek, H. (2010) *Konfliktmanagement*. Freiburg: Haufe.
13. Erpenbeck et al. (2017) *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.
14. Frese, M., Tornau, K. и Fay, D. (2008) Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative: Love it, Leave it or Change it. *Zeitschrift für Personalführung*, 3/2008, стр. 48-57.

15. Frey, U. (2015) Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen? *Ku Führungskompetenz*, November, стр. 4-10.
16. Fox, R., (2001). *Пословна комуникација*. Загреб: Хрватска свеучилишна наклада: Пучко отворено училиште.
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, стр. 83-99.
21. Јанићијевић, Н. (2007) *Управљање организационим променама*. Београд: Економски факултет.
22. Kahneman, D., Lovallo, D. и Sinony, O. (2011) Checkliste für Entscheider. *Harvard Business Manager*, September 2011, стр. 19-31.
23. Кава, Р. (2002) *Како изаћи на крај са незгодним људима*. Београд: Моно-Мањана press: Моћ књиге.
24. Kotter, J. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
25. Kotter, J. (2005) *Ледени брег нам се топи*. Београд: Моно-Мањана press
26. Куртовић, Е. (2013) *Рецепти за развој лидера менаџера*. Сарајево: Фондација Мозаик.
27. Laufer, H. (2008) *Personalbeurteilung im Unternehmen*. Offenbach: Gabal Verlag.
28. Lax, D. и Sebenius, J. (2013) Komplexe Verhandlungen erfolgreich führen. *Harvard Business Manager*, Mai 2013, стр. 38-49.
29. Lischka, J. и 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*, стр. 50-72.
30. Малешевић В. (2011) Коучинг: нова улога менаџера. *Зборник радова Економски факултет Београд*, <https://www.researchgate.net/publication/325477353>
31. Meier, M. и Wichert, Ch. (2010) *Die Erfolgsgeheimnisse des Marketingmanagers*. Wiesbaden: Gabler.
32. Mollet, A. (2017) Antizipatives Kompetenzmanagement, Vorwärts denken. *HR-Strategie*, Juni 2017, стр. 33-35.
33. Mollet, A. (2020) Future Skills- eine unternehmerische Herausforderung. *Organizator*, 11-12/20, стр. 16-17.

34. Neuhaus, H., Haladich-Hofmann J. и Rudkowski T. (2018) *Kompetenzmodelle und – dokumentation*. Akademie für Weiterbildung der Universität Bremen, подржано од: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
35. Niermeyer, R. (2006) *Soft Skills Das Kienbaum Trainingsprogramm*. München: Rudolf Haufe Verlag.
36. North, K., Reinhardt K. и 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> (приступ 15. 11. 2021. године)
38. Ogonek, N., Distel, B. и Hofmann, S. (2020) Kompetenzvermittlung im öffentlichen Sektor neu gedacht. *Berichte des NEGZ*, Nr. 11. Berlin: Nationalen E-Government Kompetenzzentrum.
39. Пејић, Н. и Бунтак, К. (2012) Успјешно делегирање – потенцијал учинковитије државне управе. *Croatian and comparative public administration*, год. 12, бр. 1, стр. 201-228.
40. Перла В. et al. (2018) *Приручник за управљање процесом упошљавања у државној служби / управи у Босни и Херцеговини*. Сарајево: ZAMM media Consulting.
41. Peters-Kühlinger, G. и Friedel, J. (2012) *Soft Skills*. Freiburg: Haufe-Lexware.
42. Porras, J. и Robertson, P. (1987) Organization Development Theory: A Typology and Evaluation. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 1, стр. 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, стр. 129-139.
44. Рахимић, З., Клепић, З. и Алфировић, Н. (ур.) (2020) *Менаџмент*. Економски факултет Универзитета у Сарајеву, Свеучилиште у Мостару, Економски факултет Свеучилишта у Сплиту.
45. Рахимић, З. (2010) *Менаџмент људских ресурса*. Сарајево: Економски факултет у Сарајеву.
46. Retzmann, T. (2017) *Losleger- Potenzialanalyse zum Unternehmerischen Denken und Handeln*. Hamburg: Joachim Herz Stiftung.
47. Robbins, P. S. (1992) *Битни елементи организацијског понашања*. Треће издање, Загреб: Мате.
48. Sauter, W. и 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), стр. 962-979.
52. Stöwe, Ch. и Beenen A. (2009) *Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung*. München: Haufe Mediengruppe.

53. Taylor, M. и Crabb, S. (2017) *Business Coaching&Mentoring For Dummies*. 2nd Edition. SAD: Wiley.
54. Utrilla, P. N., Grande, F. A. и Lorenzo, D. (2015) The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), стр. 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) *Приручник за кориштење оквира компетенција у процесу запошљавања у државној служби у Босни и Херцеговини*. Сарајево: T&T concept.
58. Zellweger, H. (2004) *Leadership by Soft Skills*. Wiesbaden: Gabler.
59. Жижак, А., Визек Видовић, В., Ајдуковић, М. (2012) *Интерперсонална комуникација у професионалном контексту*. Загреб: Едукацијско-рехабилитацијски факултет.

Интернет извори

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

Списак слика

Слика 1. Преглед кључних компетенција у оквиру компетенција	9
Слика 2. Профил захтјева радног мјеста шефа организационе јединице	12
Слика 3. Нивои компетенција и тежина задатка	15
Слика 4. Нивои компетенција и индикатори понашања	16
Слика 5. Профил захтјева као кључни инструмент за активности управљања људским потенцијалима	17

Списак табела

Табела 1.1. Индикатори понашања, компетенција континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла	19
Табела 1.2. Нивои компетенције континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла	20
Табела 1.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији континуираног стицања знања и вјештина потребних за обављање посла	20
Табела 1.4. Индикатори понашања, компетенција посвећености личном и професионалном раз	21
Табела 1.5. Нивои компетенције посвећености личном и професионалном развоју	22
Табела 1.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији посвећености личном и професионалном развоју	22
Табела 1.7. Индикатори понашања, компетенција дијелења стечених знања	23
Табела 1.8. Нивои компетенције дијелења стечених знања	23
Табела 1.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији дијелења стечених знања	24
Табела 1.10. Индикатори понашања, компетенција интегритета	25
Табела 1.11. Нивои компетенције интегритета	25
Табела 1.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији интегритета	26
Табела 2.1. Индикатори понашања, компетенција предузимања иницијативе	29
Табела 2.2. Нивои компетенције предузимања иницијативе	29
Табела 2.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији предузимања иницијативе	30
Табела 2.4. Индикатори понашања, компетенција иновативности	31
Табела 2.5. Нивои компетенције иновативности	31
Табела 2.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији иновативности	32
Табела 2.7. Индикатори понашања, компетенција креативности	33
Табела 2.8. Нивои компетенције креативности	33
Табела 2.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији креативности	34

Табела 2.10. Индикатори понашања, способност рјешавања проблема	35
Табела 2.11. Нивои способности рјешавања проб	35
Табела 2.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности рјешавања проблема	36
Табела 2.13. Индикатори понашања, способност рјешавања тешких и сложених изазова	37
Табела 2.14. Нивои способности рјешавања тешких и сложених изазова	37
Табела 2.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности рјешавања тешких и сложених изазова	38
Табела 2.16. Индикатори понашања, компетенција помагања другима у прихватању промјена	39
Табела 2.17. Нивои компетенције помагања другима у прихватању промјена	39
Табела 2.18. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији помагања другима у прихватању промјена	40
Табела 3.1. Индикатори понашања, компетенција изградње конструктивних радних односа са колегама	43
Табела 3.2. Нивои компетенције изградње конструктивних радних односа са колегама	43
Табела 3.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији изградње конструктивних радних односа са колегама	44
Табела 3.4. Индикатори понашања, компетенција подстицања тимског рада	45
Табела 3.5. Нивои компетенције подстицања тимског рада	45
Табела 3.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији подстицања тимског рада	46
Табела 3.7. Индикатори понашања, компетенција помагања другима у рјешавању конфликтних ситуација	47
Табела 3.8. Нивои компетенције помагања другима у рјешавању конфликтних ситуација	48
Табела 3.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији помагања другима у рјешавању конфликтних ситуација	48
Табела 3.10. Индикатори понашања, компетенција уважавања другачијих гледишта и прихватања различитости	49
Табела 3.11. Нивои компетенције уважавања другачијих гледишта и прихватања различитости	50
Табела 3.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији уважавања другачијих гледишта и прихватања различитостис	50
Табела 3.13. Индикатори понашања, способност тимског рада с групама запослених из других организационих јединица	51
	52

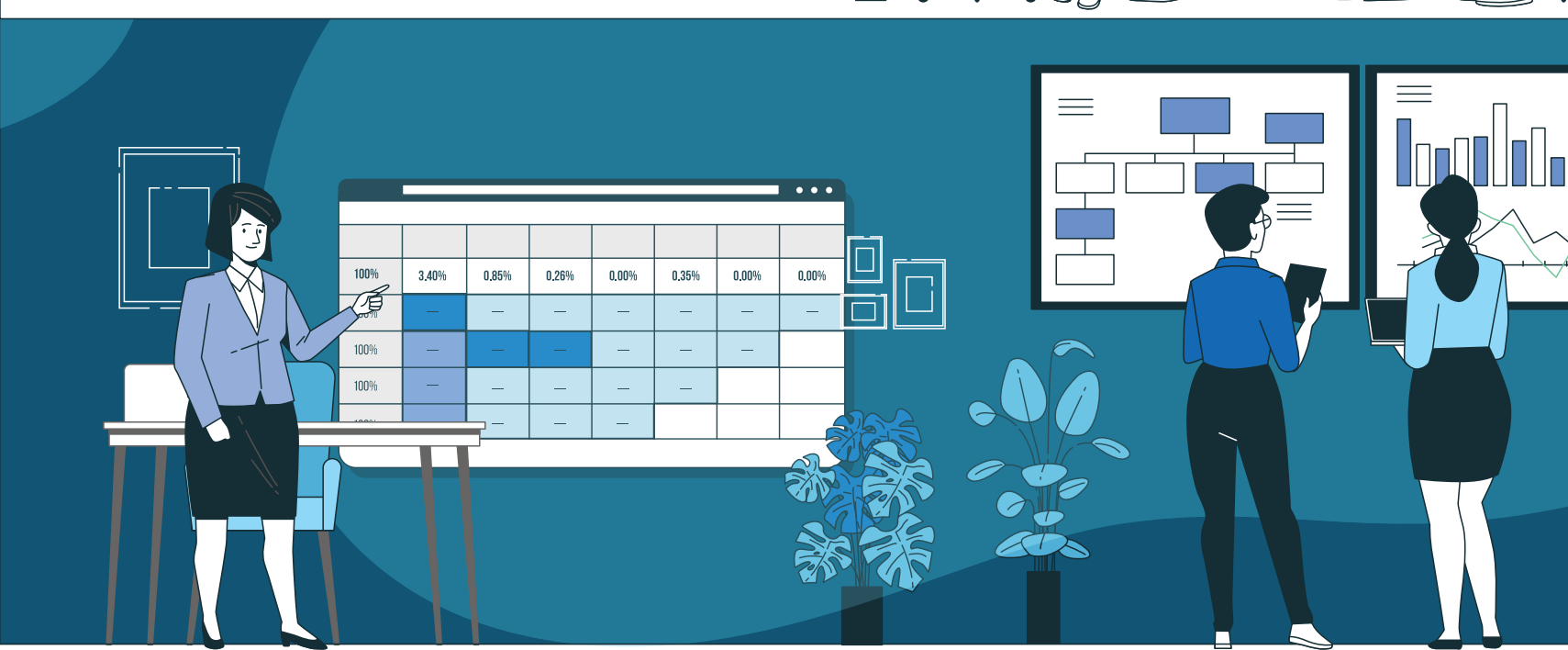
Табела 3.14. Нивои способности тимског рада с групама запослених из других организационих јединица	52
Табела 3.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности тимског рада с групама запослених из других организационих јединица	53
Табела 4.1. Индикатори понашања, компетенција тактичности	55
Табела 4.2. Нивои компетенције тактичности	55
Табела 4.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији тактичности	56
Табела 4.4. Индикатори понашања, компетенција јасног преношења идеја, чињеница и инструкција	57
Табела 4.5. Нивои компетенције јасног преношења идеја, чињеница и инструкција	57
Табела 4.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији јасног преношења идеја, чињеница и инструкција	57
Табела 4.7. Индикатори понашања, компетенција активног слушања	58
Табела 4.8. Нивои компетенције активног слушања	59
Табела 4.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији активног слушања	59
Табела 4.10. Индикатори понашања, компетенција подстицања других на давање повратних информација	60
Табела 4.11. Нивои компетенције подстицања других на давање повратних информација	60
Табела 4.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији подстицања других на давање повратних информација	61
Табела 4.13. Индикатори понашања, компетенција прилагођавања стила комуникације окружењу	62
Табела 4.14. Нивои компетенције прилагођавања стила комуникације окружењу	62
Табела 4.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији прилагођавања стила комуникације окружењу	63
Табела 4.16. Индикатори понашања, компетенција дјелотворног учествовања на саста	63
Табела 4.17. Нивои компетенције дјелотворног учествовања на састанцима	64
Табела 4.18. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији дјелотворног учествовања на састанцима	64
Табела 5.1. Индикатори понашања, компетенција фокусирања на резултате и очекиване исходе	67
Табела 5.2. Нивои компетенције фокусирања на резултате и очекиване исходе	67

Табела 5.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији фокусирања на резултате и очекиване исходе	67
Табела 5.4. Индикатори понашања, компетенција обезбјеђивања задовољства грађана пруженим услугама	68
Табела 5.5. Нивои компетенције обезбјеђивања задовољства грађана пруженим услугама	69
Табела 5.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији обезбјеђивања задовољства грађана пруженим услугама	69
Табела 5.7. Индикатори понашања, компетенција обраћања пажње на детаље	70
Табела 5.8. Нивои компетенције обраћања пажње на детаље	70
Табела 5.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији обраћања пажње на детаље	71
Табела 5.10. Индикатори понашања, компетенција ефикасног управљања временом и ресурсима	71
Табела 5.11. Нивои компетенције ефикасног управљања временом и ресурсима	72
Табела 5.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о ефикасном управљању временом и ресурсима	72
Табела 5.13. Индикатори понашања, компетенција дјелотворног доношења одлука	73
Табела 5.14. Нивои компетенције дјелотворног доношења одлука	73
Табела 5.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о дјелотворном доношењу одлука	74
Табела 5.16. Индикатори понашања, компетенција аналитичког размишљања	75
Табела 5.17. Нивои компетенције аналитичког размишљања	75
Табела 5.18. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији аналитичког размишљања	76
Табела 5.19. Индикатори понашања, компетенција задржавања прибраности у стресним ситуацијама	76
Табела 5.20. Нивои компетенције задржавања прибраности у стресним ситуацијама	77
Табела 5.21. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији задржавања прибраности у стресним ситуацијама	77
Табела 6.1. Индикатори понашања, способност конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке	80
Табела 6.2. Нивои компетенције конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке	80
Табела 6.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности конкретизације стратешких циљева у свакодневне радне задатке	81

Табела 6.4. Индикатори понашања, компетенција стварања позитивног радног окружења	82
Табела 6.5. Нивои компетенције стварања позитивног радног окружења	83
Табела 6.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији стварања позитивног радног окружења	83
Табела 6.7. Индикатори понашања, вјештине постављања циљева	84
Табела 6.8. Нивои компетенције вјештине постављања циљевас	85
Табела 6.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о вјештинама постављања ц	85
Табела 6.10. Индикатори понашања, компетенција дјелотворног делегира	86
Табела 6.11. Нивои компетенције дјелотворног делегирања	87
Табела 6.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији дјелотворног делегирања	87
Табела 6.13. Индикатори понашања, компетенција мотивације запослених	88
Табела 6.14. Нивои компетенције мотивације запослених	89
Табела 6.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији мотивације запослених	89
Табела 6.16. Индикатори понашања, компетенција вођења личним примјером	90
Табела 6.17. Нивои компетенције вођења личним примјером	91
Табела 6.18. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији вођења личним примјером	91
Табела 7.1. Индикатори понашања, компетенција дјелотворног планирања	94
Табела 7.2. Нивои компетенције дјелотворног планирања	94
Табела 7.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији дјелотворног планирања	95
Табела 7.4. Индикатори понашања, компетенција планирања рада групе запо	95
Табела 7.5. Нивои компетенције планирања рада групе запослених	96
Табела 7.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији планирања рада групе запослених	96
Табела 7.7. Индикатори понашања, компетенција контролисања рада и резултата запослених	97
Табела 7.8. Нивои компетенције контролисања рада и резултата запослених	98
Табела 7.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији контролисања рада и резултата запослених	98
Табела 7.10. Индикатори понашања, способност управљања ризицима	99

Табела 7.11. Нивои способности управљања ризицима	99
Табела 7.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о способности управљања ризицима	100
Табела 7.13. Индикатори понашања, компетенција обезбјеђивања поштовања рокова	101
Табела 7.14. Нивои компетенције обезбјеђивања поштовања рокова	101
Табела 7.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији обезбјеђивања поштовања рокова	101
Табела 8.1. Индикатори понашања, компетенција утврђивања потреба за обуком запослених	104
Табела 8.2. Нивои компетенције утврђивања потреба за обуком запослених	104
Табела 8.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији утврђивања потреба за обуком запослених	105
Табела 8.4. Индикатори понашања, компетенција препознавања и развоја потенцијала запослених	106
Табела 8.5. Нивои компетенције препознавања и развоја потенцијала запослених	106
Табела 8.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији препознавања и развоја потенцијала запослених	107
Табела 8.7. Индикатори понашања, компетенција коучинга	108
Табела 8.8. Нивои компетенције коучинга	108
Табела 8.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији коучинга	109
Табела 9.1. Индикатори понашања, компетенција стратешког планирања	111
Табела 9.2. Нивои компетенције стратешког планирања	111
Табела 9.3. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији стратешког планирања	112
Табела 9.4. Индикатори понашања, компетенција мониторинга реализације стратешких планова	113
Табела 9.5. Нивои компетенције мониторинга реализације стратешких планова	113
Табела 9.6. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији мониторинга реализације стратешких планова	114
Табела 9.7. Индикатори понашања, компетенција управљања ресурсима потребним за постизање стратешких планова	115
Табела 9.8. Нивои компетенције управљања ресурсима потребним за постизање стратешких планова	115

Табела 9.9. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији управљања ресурсима потребним за постизање стратешких планова	116
Табела 9.10. Индикатори понашања, компетенција преузимања одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева	117
Табела 9.11. Нивои компетенције преузимања одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева	118
Табела 9.12. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији преузимања одговорности за обезбјеђивање постизања стратешких циљева	118
Табела 9.13. Индикатори понашања, компетенција изградње дјелотворног управљачког тима	119
Табела 9.14. Нивои компетенције изградње дјелотворног управљачког тима	120
Табела 9.15. Изјаве из праксе и њихова значења, о компетенцији изградње дјелотворног управљачког тима	120



Водич

за примјену компетенција у управљању људским ресурсима у државној служби Босне и Херцеговине

Пројекат “Јачање управљања људским ресурсима у Босни и Херцеговини”

Имплементира NIRAS SR