

Konsolidovani monitoring Akcionog plana Strategije za razvoj ljudskih resursa 2022-2027

SAŽETAK.....	3
PRIORITET 1.1 UNAPRIJEĐEN PROCES POPUNJAVANJA RADNIH MJESTA U DRŽAVNOJ SLUŽBI	4
MJERA 1.1.1 IZRADITI METODOLOŠKI OKVIR ZA IZRADU KADROVSKOG PLANA KAO OSNOVU ZA SISTEMATIZACIJU I POOPUNJAVANJE RADNIH MJESTA.....	4
1.1.1.1 <i>Inicijativa za donošenje Smjernica kadrovske politike na nivou Federacije BiH i kantona</i>	4
Status: Nije realizovano	4
1.1.1.2 <i>Razvoj metodologije za planiranje ljudskih resursa (kadrovsko planiranje) usklađene sa procesom budžetiranja, uključujući praćenje i implementaciju</i>	5
Status: Djelimično realizovano.....	5
Status: Djelimično realizovano.....	5
MJERA 1.1.2 UNAPRIJEDITI IZBORNI PROCES DRŽAVNIH SLUŽBENIKA UZ UVOĐENJE IT ALATA	6
1.1.2.1 <i>Izrada pravnog osnova za uvođenje i korištenje IT alata u izbornom procesu državnih službenika u dijelu koji se odnosi na on line prijavu, on line testiranje ulaznog ispita, on line testiranje stručnog ispita; on line ocjenjivanje kandidata</i>	6
Status: Djelimično realizovano.....	6
1.1.2.2 <i>Izrada i implementacija idejnog rješenja/dizajn modula-nadogradnja za postojeću platformu ekonkurs.adsfbih.gov.ba</i>	7
Status: Djelimično realizovano / za revidiranje.....	7
1.1.2.3 <i>Realizirati edukaciju uposlenika Agencije i Komisije za izbor za primjenu aplikacije</i>	7
Status: Djelimično realizovano / za revidiranje.....	7
1.1.2.4 <i>Javna objava podataka o provedenim konkursima razvrstano po kategoriji i spolu, o broju konkursa/prijava, o broju poništenih konkursa o postavljenjima o žalbama</i>	7
Status: U potpunosti realizovano	7
PRIORITET 1.2 KOHERENTAN SLUŽBENIČKI SISTEM	8
MJERA 1.2.1 IZVRŠITI ANALIZU FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA NA SVIM NIVOIMA VLASTI U FEDERACIJI BIH	8
1.2.1.1 <i>Funkcija: Disciplinski postupak: Analiza zakona i podzakonskih akata na nivou Federacije BiH i kantonima, uključujući praksu Odbora državne službe za žalbe i sudsku praksu sa posebnim osvrtom na praćenje primjene Etičkog kodeksa uz organizaciju okruglih stolova</i>	8
Status: Realizovano	8
1.2.1.2 <i>Funkcija: ocjenjivanje rada državnih službenika s posebnim fokusom na ocjenjivanje rada rukovodilaca Analiza zakona i podzakonskih akata na nivou Federacije i u kantonima uključujući i praksu Odbora državne službe za žalbe i sudsku praksu</i>	8
Status: Djelimično realizovano.....	8
1.2.1.3 <i>Funkcija: sporazumno / eksterno preuzimanje državnih službenika (mobilnost) . Analiza zakona i podzakonskih akata na nivou Federacije i u kantonima sa fokusom na jačanje transparentnosti procedure sprovođenja ove funkcije</i>	8
Status: Djelimično realizovano.....	8
1.2.1.4 <i>Prestanak radnog odnosa. Analiza zakona na nivou Federacije i u kantonima sa fokusom na usaglašanje sa odredbama zakona PIO/MIO</i>	9
Status: Nije realizovano	9
PRIORITET 2.1 RAZVIJEN FUNKCIONALAN SISTEM ZA PRIMJENU MODERNIH ALATA ZA UPRAVLJANJE RAZVOJEM LJUDSKIH RESURSA U DRŽAVNOJ SLUŽBI	9
MJERA 2.1.1 RAZVITI OKRUŽENJE ZA EFIKASNOG, INOVATIVNOG I MOTIVISANOG DRŽAVNOG SLUŽBENIKA.....	9

<i>Aktivnost 2.1.1.1 Istraživanje zadovoljstva zaposlenih radom u organu državne službe te poduzimanje određenih mjera nakon analize istraživanja</i>	9
Status: Realizovano	9
<i>Aktivnost 2.1.1.2 Edukativne sesije za rukovodeće državne službenike – ocjenjivače</i>	9
Status: Djelimično realizovano	9
<i>Aktivnost 2.1.1.3 Usvojiti politiku brige o dobrobiti zaposlenih u državnoj službi u svim njenim aspektima: radno okruženje (veza s propisima o zaštiti na radu), sadržaj posla, organizacija rada, odnosi na poslu, uslovi rada</i>	9
Status: Nije realizovano	9
<i>Aktivnost 2.1.1.4 Razvoj ideje o uspostavljanju Centra za razvoj karijere</i>	10
Status: Nije realizovano	10
MJERA 2.1.2 UNAPRIJEDITI ADMINISTRATIVNE I INSTITUCIONALNE KAPACITETE ZA ULJR	10
<i>Aktivnost 2.1.2.1 Razvoj i implementacija ključnih indikatora za praćenje ULJR a što uključuje i edukaciju osoblja ADSFBiH/Mreže</i>	10
Status: Djelimično realizovano	10
<i>Aktivnost 2.1.2.2 Pružiti stručnu pomoć radu službenika za ULJR u okviru programa / Akademije za ULJR</i>	10
Status: Djelimično realizovano	11
MJERA 2.1.3 RAZVITI IT MODULE KOJI ODGOVARAJU SVIM FUNKCIJAMA ULJR	11
<i>Aktivnost 2.1.3.1 Postojeći HRMIS ADSFBiH proširiti kako bi se omogućila digitalizacija dodatnih procedura ULJP-kadrovsko planiranje, interno tržište rada, individualno ocjenjivanje za organe državne službe</i>	11
Status: Djelimično realizovano	12
<i>Aktivnost 2.1.3.2 Učiniti dostupnim javnosti podatke o ocjenjivanju, sumiranim podacima o planiranom zapošljavanju</i>	12
Status: Nije realizovano	12
PREGLED NEREALIZOVANIH I DJELIMIČNO REALIZOVANIH AKTIVNOSTI	12
I PREPORUKE ZA INTEGRACIJU U AKCIONI PLAN 2026–2027	12
NEREALIZOVANE AKTIVNOSTI	12
DJELIMIČNO REALIZOVANE AKTIVNOSTI	13
ZAKLJUČNA NAPOMENA	13

Sažetak

Ovaj konsolidovani monitoring objedinjuje nalaze i evidenciju o realizaciji Akcionog plana za period 2023–2025 (AP) za primjenu Strategije za razvoj ljudskih resursa u strukturama državne službe Federacije BiH (2022-2027), kroz dva vremenska presjeka: monitoring za 2023. i 2024. godinu (objavljeni izvještaj)¹, te status realiziranih aktivnosti za 2025. godinu.

Metodološko pristup monitoringa pozicionira Akcioni plan kao dio „modela koji se stalno mijenja“ (princip 1+2), kojim koordinira Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine uz stručnu podršku vanjskih eksperata (uključujući SIGMA-u) i uz učešće Mreže za razvoj ljudskih resursa. Radi osiguranja kontinuiteta u ciklusu planiranja (AP 2026–2027), tekst daje pregled realizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti, ključnih ostvarenih rezultata i izazova u implementaciji, uz prijedlog mjera za naredni period.

Konsolidovani napredak do 2025.

Izvještaj o praćenju za 2023–2024. godinu izvještava o 34 planirane aktivnosti AP za 2023–2025. godinu, sa 12 aktivnosti realizovanih u periodu koji pokriva izvještaj. Izvještaj o praćenju za 2023. godinu reflektuje realizaciju pripremnih i koordinacijskih aktivnosti, uz ograničenu realizaciju ključnih rezultata. Održani su konsultativni sastanci u Travniku, Tuzli, Livnu i Bihaću radi podrške kantonima u usvajanju predmetne Strategije. Strateški dokument usvojilo je pet kantona: Bosansko-podrinjski kanton Goražde, Kanton Sarajevo, Unsko-sanski kanton, Hercegovačko-neretvanski kanton i Srednjobosanski kanton.

Za 2024. godinu, izvještaj o praćenju dokumentuje nekoliko konkretnih rezultata i djelimičnih rezultata u svim prioritetima²: **(a) digitalizaciji procesa prijave kroz platformu eKonkurs i prateću podršku kandidatima; (b) uspostavi i razvoju metodološkog okvira i indikatora za praćenje stanja ljudskih resursa (Key Success Factors); (c) analizama i harmonizaciji praksi u disciplinskim postupcima i ocjenjivanju rada; te (d) istraživanju zadovoljstva zaposlenih uz podršku ReSPA i akademskog partnera.**

Za 2025. godinu značajan dio aktivnosti baziran je na razvoju metodologije za planiranje ljudskih resursa kroz konsultativni rad i radionice o planiranju ljudskih resursa. Paralelno s tim, aktivnost oko izrade kataloga standardnih opisa poslova i okvira kompetencija napredovala je kroz sastanke radne grupe i konsultativne sastanke, uz organizaciju radionice u saradnji sa SIGMA-om.

Drugi veliki dio napretka vezan je za digitalizaciju i modernizaciju procesa zapošljavanja uz stvaranje pravnog osnova za uvođenje IT alata u proces zapošljavanja čime je omogućen proces on line prijave te otvoren "kutak" za kandidate za pripremu ispita. Također, dokumentuje se rad na organizaciji sastanaka na temu ocjenjivanja radnog učinka, uključujući konsultativne sastanke i ciljane online konsultacije o primjeni pravilnika o ocjenjivanju rada.

¹ Ova konsolidacija se prvenstveno oslanja na: javno dostupan Akcioni plan (2023–2025) i službeni „Izvještaj o praćenju za 2023. i 2024. godinu“, oba dostupna putem HRM portala <https://hrm.adsfbih.gov.ba>

² Prioriteti Strategije za razvoj ljudskih resursa u strukturama državne službe FBiH 2022-2027: 1. Unapređen proces popunjavanja radnih mjesta u državnoj službi 2. Konherentan službenički sistem 3. Razvijen funkcionalan sistem za primjenu modernih alata za upravljanje razvojem ljudskih resursa u državnoj službi

Dodatno, ističe se provođenje ankete o zadovoljstvu zaposlenih uz podršku ReSPA-e čime se konsoliduje zbirni izvještaj sa rezultatima specifičnim za svaku instituciju.

Implementacija Akcionog plana bila je značajno podržana kroz tehničku i ekspertsku pomoć međunarodnih partnera, prvenstveno kroz programe SIGMA i ReSPA. Ova podrška bila je posebno izražena u oblastima razvoja metodologije planiranja ljudskih resursa, izrade analize referentnog okvira za izradu pravilnika o unutrašnjoj radionici uključujući i razvoj kompetencija, te provođenja analitičkih i edukativnih aktivnosti.

Istovremeno, određeni segmenti aktivnosti finansirani su i iz Budžeta Agencije za državnu službu Federacije BiH, u skladu sa raspoloživim sredstvima i prioritetima definisanim godišnjim planovima rada. Kombinovani model finansiranja: budžetska sredstva i donatorska podrška omogućio je kontinuitet realizacije ključnih aktivnosti, ali je u pojedinim slučajevima uticao i na dinamiku implementacije, posebno u dijelu aktivnosti koje su bile u većoj mjeri oslonjene na eksternu ekspertsku podršku.

Na osnovu dodatne analize i usklađivanja sa Akcionim planom za period 2023–2025, utvrđeno je da je u prethodnim monitoring izvještajima došlo do odstupanja u prikazu ukupnog broja aktivnosti.

Ukupan broj aktivnosti definisanih Akcionim planom iznosi 19, te je izvršena korekcija u ovom konsolidovanom izvještaju u cilju osiguranja tačnosti i potpune usklađenosti sa planskim dokumentom.

U nastavku detaljan prikaz realizovanih aktivnosti za period 2023-2025

PRIORITET 1.1 Unaprijeđen proces popunjavanja radnih mjesta u državnoj službi

MJERA 1.1.1 Izraditi metodološki okvir za izradu kadrovskog plana kao osnovu za sistematizaciju i popunjavanje radnih mjesta

1.1.1.1 Inicijativa za donošenje Smjernica kadrovske politike na nivou Federacije BiH i kantona

Status: Nije realizovano

Objašnjenje:

Aktivnost nije započeta u planiranom obimu, iako predstavlja jednu od ključnih pretpostavki za sistemsko upravljanje ljudskim resursima. Nisu formirani institucionalni mehanizmi (radna grupa, konsultativni proces) koji su bili predviđeni kao minimalni uslovi za ostvarenje ciljane vrijednosti.

Izazovi:

- Nedovoljna institucionalna koordinacija između nivoa vlasti
- Ograničeni kapaciteti za strateško planiranje kadrovske politike

Implikacije:

Neuspostavljanje smjernica dovodi do fragmentiranog pristupa upravljanju ljudskim resursima i otežava harmonizaciju službeničkog sistema.

Preporuka:

Aktivnost preformulisati u AP 2026–2027

1.1.1.2 Razvoj metodologije za planiranje ljudskih resursa (kadrovsko planiranje) usklađene sa procesom budžetiranja, uključujući praćenje i implementaciju

Status: Djelimično realizovano

Objašnjenje:

Iako su tokom 2024. godine realizovane ključne pripremne aktivnosti, uključujući SIGMA radionice i izradu nacrtu metodologije, u 2025. godini nije pristupljeno njenom formalnom usvajanju u prvobitno planiranom obliku.

Razlog navedenom leži u promjeni pristupa upravljanju zapošljavanjem u državnoj službi, gdje je umjesto metodološkog dokumenta uveden obavezujući normativni okvir kroz Pravilnik o karakteru javnog konkursa i postupku postavljenja državnih službenika u organima državne službe Federacije Bosne i Hercegovine, kojim je sistemski regulisana oblast planiranja zapošljavanja.

Naime, članom 5. predmetnog Pravilnika uspostavljen je institut godišnjeg plana zapošljavanja kao obavezni instrument upravljanja ljudskim resursima, koji se zasniva na procjeni stvarnih potreba organa državne službe, budžetskih ograničenja i organizacionih prioriteta.

Izazovi:

Primjenljivo samo za federalne organe državne službe, uključujući i kantone gdje se primjenjuju federalni propisi.

Implikacije:

Iako je postignut funkcionalni napredak, izostala je formalna implementacija planiranog modela, što otežava praćenje indikatora, kao i neodovoljno razvijem model u skladu sa zahtjevima SIGMA-e

Preporuka:

U novom AP aktivnost redefinisati kroz postojeći normativni okvir i fokusirati se na implementaciju godišnjeg plana zapošljavanja **te razvijanje instrumenata za praćenje.**

1.1.1.3 Izraditi prijedlog kataloga standardnih opisa poslova za organe državne službe u Federaciji BiH sa prijedlogom okvira općih kompetencija

Status: Djelimično realizovano

Objašnjenje:

Tokom 2024. godine ostvareni su značajni pomoci u uspostavljanju metodoloških i institucionalnih osnova za izradu kataloga, uključujući formalno imenovanje radne grupe od

strane direktora Agencije, realizaciju stručnih radionica uz podršku SIGMA-e, te inicijalno definisanje okvira kompetencija.

Kroz ove aktivnosti identificirani su ključni koraci i faze razvoja kataloga, koji su dodatno operacionalizirani kroz Operativni plan za relevantni period.

Međutim, uprkos postignutom napretku, finalizacija kataloga nije okončana u planiranom roku, prvenstveno zbog kompleksnosti procesa usaglašavanja kompetencijskog okvira sa važećim normativnim rješenjima, kao i potrebe za dodatnim usklađivanjem sa širim reformskim aktivnostima u oblasti upravljanja ljudskim resursima u državnoj službi.

Izazovi:

- Kompleksnost standardizacije različitih grupa poslova
- Potreba za širokim konsultacijama (federalni i kantonalni nivo)
- Ovisnost o ekspertskoj podršci

Implikacije:

Odgoda implementacije direktno utiče na kvalitet selekcije kandidata i usklađenost konkursnih procedura.

Preporuka:

Zadržati aktivnost u narednom AP i s fokusom na finalizaciju i pilot primjenu u odabranim organima državne službe.

MJERA 1.1.2 Unaprijediti izborni proces državnih službenika uz uvođenje IT alata

1.1.2.1 Izrada pravnog osnova za uvođenje i korištenje IT alata u izbornom procesu državnih službenika u dijelu koji se odnosi na on line prijavu, on line testiranje ulaznog ispita, on line testiranje stručnog ispita; on line ocjenjivanje kandidata

Status: Djelimično realizovano

Objašnjenje:

Normativni okvir je uspostavljen, a online prijava kandidata u potpunosti funkcionalna. Međutim, ključna komponenta – online testiranje i ocjenjivanje – nije implementirana, iako je bila definisana kao ciljna vrijednost za 2025. godinu.

Izazovi:

- Tehnička kompleksnost implementacije sigurnog online testiranja
- Potreba za visokim standardima integriteta i anonimnosti
- Ograničeni IT kapaciteti i resursi

Implikacije:

Postoji nesklad između normativnog i operativnog nivoa, što utiče na efikasnost i percepciju digitalizacije.

Preporuka:

Fazna implementacija uz jasne tehničke standarde i na taj način predvidjeti u AP 2026-2027

1.1.2.2 Izrada i implementacija idejnog rješenja/dizajn modula-nadogradnja za postojeću platformu ekonkurs.adsfbih.gov.ba

Status: Djelimično realizovano / za revidiranje

Objašnjenje:

Implementiran je segment koji se odnosi na online prijavu kandidata, dok preostale komponente nadogradnje nisu u potpunosti implementirane.

1.1.2.3 Realizirati edukaciju uposlenika Agencije i Komisije za izbor za primjenu aplikacije

Status: Djelimično realizovano / za revidiranje

Objašnjenje:

Osnovni elementi (help desk, inicijalne obuke) su uspostavljeni, ali edukacija nije pratila stvarni razvoj funkcionalnosti sistema zbog odsustva propisa kojim se uređuje način izbora i stručnog osposobljavanja Komisije za izbor.

Izazovi:

- Dinamičan razvoj IT sistema
- Nedostatak kontinuiranog modela obuke

Implikacije:

Smanjena efikasnost korištenja sistema i povećano operativno opterećenje.

Preporuka:

Transformisati aktivnost u kontinuirani program (digitalna akademija / LMS – ILIAS).

1.1.2.4 Javna objava podataka o provedenim konkursima razvrstano po kategoriji i spolu, o broju konkursa/prijava, o broju poništenih konkursa o postavljenjima o žalbama

Status: U potpunosti realizovano

Objašnjenje:

Uspostavljen je modul otvorenih podataka u saradnji sa ReSPA, čime su javnosti postali dostupni kvantitativni i kvalitativni podaci o konkursnim procedurama putem eKonkurs platforme.

Izazovi:

- Standardizacija podataka
- Održavanje kvaliteta i ažurnosti

Implikacije:

Značajno unaprijeđena transparentnost konkursne procedure.

Preporuka:

Razviti mogućnost ispitivanja zadovoljstva korisnika novim uslugama Agencije

PRIORITET 1.2 Koherentan službenički sistem

Mjera 1.2.1 Izvršiti analizu funkcija upravljanja ljudskim resursima na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH

1.2.1.1 Funkcija: Disciplinski postupak: Analiza zakona i podzakonskih akata na nivou Federacije BiH i kantonima, uključujući praksu Odbora državne službe za žalbe i sudsku praksu sa posebnim osvrtom na praćenje primjene Etičkog kodeksa uz organizaciju okruglih stolova

Status: Realizovano

Objašnjenje:

Aktivnost je uspješno provedena kroz analizu propisa iz predmetne oblasti, konsultacije sa Federalnim ministarstvom pravde i Odborom državne službe za žalbe uz izradu preporuka kroz Priručnik kao rezultat konsultativnog postupka.

Izazovi:

- Neharmoniziranost propisa u predmetnoj oblasti
- Nedovoljno edukovani članovi Disciplinske komisije

Implikacije:

Postavljen temelj za harmonizaciju disciplinskih postupaka.

1.2.1.2 Funkcija: ocjenjivanje rada državnih službenika s posebnim fokusom na ocjenjivanje rada rukovodilaca Analiza zakona i podzakonskih akata na nivou Federacije i u kantonima uključujući i praksu Odbora državne službe za žalbe i sudsku praksu

Status: Djelimično realizovano

Objašnjenje:

Provedene su analize i konsultacije, ali aktivnost nije u potpunosti operacionalizirana.

Izazovi:

- Nedovoljna povezanost sa sistemom razvoja kadrova

Preporuka:

Preformulisati aktivnost u pravcu upravljanja učinkom (performance management)

1.2.1.3 Funkcija: sporazumno / eksterno preuzimanje državnih službenika (mobilnost) . Analiza zakona i podzakonskih akata na nivou Federacije i u kantonima sa fokusom na jačanje transparentnosti procedure sprovođenja ove funkcije

Status: Djelimično realizovano

Objašnjenje:

Održavanjem inicijalnog sastanka dana 11.09.2025. godine formalno je uspostavljen početni institucionalni okvir za realizaciju aktivnosti, uz aktivno učešće agencija za državnu službu na svim nivoima vlasti, kao i koordinaciju sa imenovanim kontakt tačkama za upravljanje ljudskim resursima, čime su stvoreni ključni preduslovi za dalju harmonizaciju i razvoj predmetne funkcije.

Izazovi:

- Nedovoljno razvijen normativni okvir
- Niska transparentnost procesa

1.2.1.4 Prestanak radnog odnosa. Analiza zakona na nivou Federacije i u kantonima sa fokusom na usaglašanje sa odredbama zakona PIO/MIO

Status: *Nije realizovano*

Objašnjenje: Aktivnost nije započeta u planiranom periodu.

Implikacije: Rizik neujednačene prakse i pravne nesigurnosti.

PRIORITET 2.1 Razvijen funkcionalan sistem za primjenu modernih alata za upravljanje razvojem ljudskih resursa u državnoj službi

MJERA 2.1.1 Razviti okruženje za efikasnog, inovativnog i motivisanog državnog službenika

Aktivnost 2.1.1.1 Istraživanje zadovoljstva zaposlenih radom u organu državne službe te poduzimanje određenih mjera nakon analize istraživanja

Status: *Realizovano*

Objašnjenje:

Aktivnost je u potpunosti realizovana uz značajnu podršku međunarodnih partnera, pri čemu je uspostavljen metodološki okvir za mjerenje zadovoljstva zaposlenih i prikupljeni relevantni podaci za dalje unapređenje sistema.

Aktivnost 2.1.1.2 Edukativne sesije za rukovodeće državne službenike – ocjenjivače

Status: *Djelimično realizovano*

Objašnjenje:

Iako je razvijen koncept programa i sadržaj edukacije, realizacija je bila ograničena i nije u potpunosti dostigla ciljane vrijednosti za 2025. godinu (npr. kontinuirane sesije i sistemska implementacija).

Izazovi:

- Nedovoljna institucionalizacija programa

Implikacije:

Veza između ocjenjivanja i razvoja kadrova ostala je nedovoljno operacionalizirana.

Aktivnost 2.1.1.3 Usvojiti politiku brige o dobrobiti zaposlenih u državnoj službi u svim njenim aspektima: radno okruženje (veza s propisima o zaštiti na radu), sadržaj posla, organizacija rada, odnosi na poslu, uslovi rada

Status: *Nije realizovano*

Objašnjenje:

Iako su u okviru planiranih aktivnosti predviđene preporuke i podizanje svijesti o dobrobiti

zaposlenih, ciljana vrijednost za 2025. godinu (javna objava preporuka i sistemska primjena) nije ostvarena.

Ključni razlog:

Ova aktivnost zahtijeva širi normativni i organizacioni okvir (veza sa zaštitom na radu, organizacijom rada i upravljačkom kulturom), koji nije bio razvijen u posmatranom periodu.

Strateška implikacija:

Dobrobit zaposlenih ostaje nedovoljno integrisana u sistem upravljanja ljudskim resursima.

Aktivnost 2.1.1.4 Razvoj ideje o uspostavljanju Centra za razvoj karijere

Status: Nije realizovano

Objašnjenje:

Planirana aktivnost, uključujući međunarodnu razmjenu iskustava i razvoj koncepta, nije realizovana u predviđenom roku.

Izazovi:

- Ograničeni institucionalni kapaciteti
- Nedovoljno definisan model implementacije
- Ovisnost o projektnoj podršci

Implikacija:

Izostanak ovog segmenta usporava razvoj sistemskog pristupa karijernom razvoju državnih službenika.

MJERA 2.1.2 Unaprijediti administrativne i institucionalne kapacitete za ULJR

Aktivnost 2.1.2.1 Razvoj i implementacija ključnih indikatora za praćenje ULJR a što uključuje i edukaciju osoblja ADSFBIH/Mreže

Status: Djelimično realizovano

Objašnjenje:

Postignut je napredak u identifikaciji i promociji indikatora, uključujući edukaciju i inicijalnu implementaciju, ali puna funkcionalnost sistema praćenja i izvještavanja još nije u potpunosti uspostavljena na svim nivoima vlasti

Izazovi:

- Nedovoljna integracija sa HRMIS sistemom
- Ograničeni kapaciteti za kontinuirani monitoring

Aktivnost 2.1.2.2 Pružiti stručnu pomoć radu službenika za ULJR u okviru programa / Akademije za ULJR

(Oblasti: kadrovsko planiranje, pravilnici o unutrašnjoj organizaciji, opterećenost, kompetencije, ocjenjivanje, HRMIS, zadovoljstvo zaposlenih)

Status: *Djelimično realizovano*

Objašnjenje:

U posmatranom periodu razvijen je i djelimično implementiran program stručnog usavršavanja za jedinice za upravljanje ljudskim resursima (HR Akademija), sa ciljem jačanja kapaciteta kroz tematski strukturirane edukacije po funkcijama ULJR.

Program je obuhvatio ključne oblasti definisane Akcionim planom, uključujući kadrovsko planiranje, izradu pravilnika o unutrašnjoj organizaciji, mjerenje opterećenosti na radnom mjestu, kompetencijski okvir, ocjenjivanje rada, kao i primjenu IT alata (HRMIS) i istraživanje zadovoljstva zaposlenih.

Realizacija aktivnosti je započeta kroz organizaciju edukacija i savjetovanja, uz kontinuiranu nadogradnju sadržaja, ali nije u potpunosti dostigla planirani nivo systemske i kontinuirane implementacije na godišnjem nivou.

Izazovi:

- Nedovoljna standardizacija programa (različiti formati i intenzitet obuka)
- Ograničen obuhvat korisnika (nije obuhvaćen puni sistem ULJR jedinica)
- Nedovoljna institucionalizacija Akademije kao trajne funkcije

Implikacije:

Program predstavlja važan temelj za razvoj kapaciteta, ali bez pune institucionalizacije ne ostvaruje maksimalan uticaj na ujednačavanje prakse u upravljanju ljudskim resursima.

Preporuka za AP 2026–2027:

- Standardizovati kurikulum po funkcijama ULJR
- Integrisati program sa digitalnim alatima (ILIAS / HRMIS)
- Povezati edukaciju sa indikatorima učinka (performance-based learning)

Objašnjenje:

Program je razvijen i implementiran u određenom obimu, ali zahtijeva dalju standardizaciju i kontinuirano unapređenje sadržaja u skladu sa funkcijama ULJR.

Implikacija:

Program ima potencijal da postane ključni instrument jačanja kapaciteta, ali zahtijeva stabilniji institucionalni okvir.

MJERA 2.1.3 Razviti IT module koji odgovaraju svim funkcijama ULJR

Aktivnost 2.1.3.1 Postojeći HRMIS ADSFBiH proširiti kako bi se omogućila digitalizacija dodatnih procedura ULJP-kadrovsko planiranje, interno tržište rada, individualno ocjenjivanje za organe državne službe,

Status: Djelimično realizovano

Objašnjenje:

Pokrenute su aktivnosti na razvoju dodatnih modula (kadrovsko planiranje, ocjenjivanje, interno tržište rada), ali implementacija nije u potpunosti završena.

Aktivnost 2.1.3.2 Učiniti dostupnim javnosti podatke o ocjenjivanju, sumiranim podacima o planiranom zapošljavanju

Status: Nije realizovano

Objašnjenje:

Planirana integracija HRMIS sistema sa javnim platformama i objava podataka o ocjenjivanju i planiranom zapošljavanju nije realizovana u 2025. godini.

Ključni razlog:

Ova aktivnost je direktno zavisna od prethodne (2.1.3.1), odnosno od funkcionalnosti i stabilnosti HRMIS sistema.

PREGLED NEREALIZOVANIH I DJELIMIČNO REALIZOVANIH AKTIVNOSTI

I PREPORUKE ZA INTEGRACIJU U AKCIONI PLAN 2026–2027

Na osnovu konsolidovanog monitoringa Akcionog plana za period 2023–2025, utvrđeno je da, od ukupno 19 planiranih aktivnosti, dio aktivnosti nije realizovan, dok je dio realizovan djelimično, odnosno na nivou uspostave normativnog ili metodološkog okvira, bez pune operativne primjene.

U tom smislu, identifikovane aktivnosti zahtijevaju dodatno razmatranje i prilagođavanje u okviru novog Akcionog plana za period 2026–2027, kako bi se osigurala njihova realna i mjerljiva implementacija.

Nerealizovane aktivnosti

Sljedeće aktivnosti nisu realizovane u izvještajnom periodu:

1.1.1.1 – Inicijativa za donošenje Smjernica kadrovske politike

1.2.1.4 – Analiza prestanka radnog odnosa

2.1.1.3 – Politika brige o dobrobiti zaposlenih

2.1.1.4 – Razvoj ideje o uspostavljanju Centra za razvoj karijere

2.1.3.2 – Javna dostupnost podataka iz HRMIS sistema u dijlu koji se odnosi na ocjenu rada i plan zapošljavanja

Ove aktivnosti karakteriše viši nivo složenosti, s obzirom da podrazumijevaju međuinstitucionalnu koordinaciju, normativno uređenje ili zavisnost od prethodno razvijenih sistema (npr. HRMIS). Također, u pojedinim slučajevima nije bio jasno definisan operativni model realizacije, niti fazni pristup implementaciji. Navedene aktivnosti je potrebno preciznije definisati kroz:

- razdvajanje po fazama (analiza, izrada, usvajanje, implementacija),

Djelimično realizovane aktivnosti

Djelimično realizovane aktivnosti odnose se na slučajeve u kojima je uspostavljen određeni normativni, metodološki ili tehnički okvir, ali bez pune implementacije u praksi.

Ova kategorija obuhvata, između ostalog:

- aktivnosti vezane za planiranje ljudskih resursa (1.1.1.2),
- razvoj kataloga kompetencija (1.1.1.3),
- digitalizaciju procesa (1.1.2.1),
- edukaciju i razvoj kapaciteta (1.1.2.3, 2.1.2.2),
- upravljanje učinkom i mobilnost (1.2.1.2, 1.2.1.3),
- razvoj i primjenu indikatora (2.1.2.1),
- razvoj HRMIS modula (2.1.3.1).

Za ove aktivnosti je evidentno da su ostvareni ključni preduslovi za realizaciju (propisi, metodologije, pilot aktivnosti), ali da njihova primjena nije sistemski zaokružena niti ujednačena na svim nivoima vlasti.

Zaključna napomena

Analiza pokazuje da je u prethodnom planskom periodu ostvaren značajan napredak u uspostavi normativnih i tehničkih osnova sistema upravljanja ljudskim resursima, ali da implementacija u punom obimu još uvijek nije u potpunosti ostvarena.

U tom smislu, Akcioni plan za period 2026–2027 treba biti usmjeren na završetak započetih aktivnosti i njihovu punu operativnu primjenu, uz realnije planiranje, jasnije definisane rezultate i snažniju povezanost između aktivnosti i indikatora učinka.