


ПРИРУЧНИК

**ЗА ОДРЕЂИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА
ЗА ДЕЛОТВОРАН РАД НА
РАДНОМ МЕСТУ**

Приређивач
Република Србија
Влада
Служба за управљање кадровима

Лектор
Бедрија Арсић

Тираж
1000 примерака

Штампа

САДРЖАЈ

Предговор	5
Увод	7
Први део:	
Кључне компетенције за рад у државној управи	9
1.1. Увод и дефиниције	9
1.2. Листа кључних компетенција за рад у државној управи	11
1.2.1. Компетенције за нуруководећа радна места	12
1.2.2. Компетенције за нуруководећа радна места	15
Други део:	
Идентификовање кључних компетенција за одређено радно место	17
2.1. Важећи законски оквир	17
2.2. Идентификовање кључних компетенција за рад на нуруководећим радним местима у државној управи	18
2.3. Идентификовање кључних компетенција за рад на нуруководећим радним местима у државној управи	22
Трећи део:	
Методе за процену компетенција кандидата	27
3.1. Рангирање компетенција пре избора метода процене	27
3.2. Различите методе за процену компетенција	28
Анекс:	
Питања заснована на понашању за процену компетенција	37
Речник	41

ПРЕДГОВОР

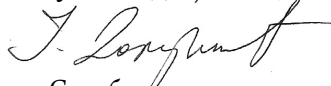
Пред вама је још један у низу приручника којима Служба за управљање кадровима настоји да помогне запосленима у органима државне управе у примени прописа из области службеничког система, али и у даљем развоју тог система сагласно утврђеним принципима професионализације и деполитизације државне управе.

Приручник за одређивање компетенција за делотворан рад на радном месту настао је у оквиру пројекта „Унапређење процеса одабира кадрова у органима државне управе“ који је подржала Краљевина Норвешка. У изради приручника учествовали су проф. др *Биљана Божићевић Миликић*, Економски факултет у Београду, страни консултант *Ann-Britt Andersson* и *Philippe Mazuel*, као и запослени у Служби за управљање кадровима.

Приручник је заснован на савременом схватању значаја одређивања „пожељног профила кадра“ за рад на одређеном радном месту. Отуда он можда није термилошки у потпуности усаглашен са свим важећим прописима, али то није ни био примарни циљ у његовој изради. Наш примарни циљ био је подизање нивоа знања у оквиру тематике којом се приручник бави ради унапређења постојеће праксе у примени важећих прописа, али и даље развијање успостављеног службеничког система.

Захваљујемо се свима који су помогли у реализацији овог приручника и надамо се да ће он битно допринети даљој професионализацији државне управе.

Јасмина Дамјановић,



директор Службе за управљање кадровима

УВОД

С обзиром на изазове с којима се државна управа последњих година суочава, од суштинског је значаја да се у државну управу Републике Србије привуку и у њој задрже квалификовани и мотивисани људи способни да посвећено раде не само на унапређењу законске регулативе него и на њеном доследном спровођењу и примени.

Да бисмо знали који људи представљају „прави“ избор за одређено радно место, односно какви су нам кандидати потребни у државној управи, неопходно је да одредимо кључне компетенције које особа треба да поседује за делотворан рад на конкретном радном месту. Стога, циљ овог приручника јесте да аналитичарима посла, руководиоцима и члановима конкурсних комисија помогне у одређивању скупа кључних компетенција неопходних за делотворан рад на различитим радним местима у државној управи.

У првом делу приручника, *Кључне компетенције за рад у државној управи*, на основу анализе типичних радних места утврђено је и дефинисано укупно тринаест кључних компетенција за рад на руководићим и неруководећим радним местима у државној управи Републике Србије.

У другом делу приручника, *Утврђивање кључних компетенција за одређено радно место*, дате су препоруке аналитичарима радних места, руководиоцима и члановима конкурсних комисија како да за одређено радно место међу понуђеним компетенцијама изаберу оне које сматрају кључним за ефикасно обављање послова на том радном месту.

У трећем делу приручника, *Методe за процену компетенција кандидата*, дате су препоруке члановима конкурсних комисија у погледу предности и недостатака различитих метода одабира које је могуће користити током изборног поступка.

Приручник садржи и Речник којем је циљ да олакша читаоцима разумевање коришћених термина.

Најзад, приручник је замишљен као практично оруђе прилагођено кориснику. Надамо се да ће испунити очекивања свих оних за које је осмишљен.

П Р В И Д Е О

Кључне компетенције за рад у државној управи

1.1. Увод и дефиниције

На сваком радном месту у државној управи Републике Србије потребно је да извршилац поседује одговарајуће компетенције како би остварио задовољавајуће резултате. У складу са чланом 21. ставом 4. Уредбе о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника, компетенције су саставни део описа радних места државних службеника и састоје се од *„знања, радног искуства и вештина које су потребне за делотворан рад на радном месту“*.

Међутим, треба напоменути да *радно искуство* (или професионално искуство) није компетенција само по себи, већ да може указати на то да ли особа има или нема компетенције неопходне за делотворно обављање одређеног посла.

Зато ћемо за потребе одређивања кључних компетенција за делотворан рад на радном месту у државној управи најпре дефинисати појам компетенције.

Компетенција представља скуп знања, вештина, црта личности и способности које поседује нека особа, а који **обликују понашање** те особе и воде постизању очекиваних резултата на радном месту. То значи да се свака компетенција на радном месту испољава кроз одређена пожељна понашања која су резултат скупа знања, вештина, црта личности и способности које одређена особа поседује.

Знање је оно што појединац зна, тј. скуп акумулираних информација које појединац поседује. Знање, такође, подразумева поуздано разумевање неке теме са способношћу да се оно искористи за одређену сврху. У организацијском контексту, знање може бити „везано за одређено радно место“ или „невезано за одређено радно место“. На пример, знање страних језика и познавање права Европске уније генерално спадају у знања која нису везана за одређено радно место, сем када је реч о пословима преводиоца или стручњака за право Европске уније.

Вештине су исказивање стручности. Оне представљају „практично умеће“ које се усавршава вежбањем. У ширем контексту вештине се односе на свирање

инструмената, плетење, кување. У организацијском контексту, вештине укључују рад на рачунару, куцање на машини, усмено и писано изражавање.

Црте личности су релативно трајне особине личности које опредељују одређену особу да се доследно осећа и понаша у сличним ситуацијама. Оне су одређене, како биолошким наслеђем, с једне стране, тако и искуством, с друге стране. Црте личности опредељују, на пример, да ли је неко истрајан или није, пажљив или непажљив према другима, спреман или не да преузима ризике, начин на који гради слику о себи пред другима.

Способности су менталне или физичке могућности особе да нешто уради. Биолошко наслеђе, с једне стране, и образовање и пракса, с друге стране, одређују у којој мери ће нека способност бити развијена. Оне могу бити

Табела 1.

ОДРЕЂЕНО РАДНО МЕСТО	Компетенције неопходне за обављање посла	Позитивни индикатори понашања (испољавање понашања које показује да неко има одређену компетенцију)	Главни елементи
	Компетенција А	Понашање А1 повезано с компетенцијом А Понашање А2 повезано с компетенцијом А Понашање А3 повезано с компетенцијом А Понашање А4 повезано с компетенцијом А	Знање (везано и невезано за радно место) повезано с компетенцијом А Вештине повезане с компетенцијом А Црте личности повезане с компетенцијом А Способности повезане с компетенцијом А
	Компетенција Б	Понашање Б1 повезано с компетенцијом Б Понашање Б2 повезано с компетенцијом Б Понашање Б3 повезано с компетенцијом Б Понашање Б4 повезано с компетенцијом Б	Знање (везано и невезано за радно место) повезано с компетенцијом Б Вештине повезане с компетенцијом Б Црте личности повезане с компетенцијом Б Способности повезане с компетенцијом Б
	Компетенција Ц	Понашање Ц1 повезано с компетенцијом Ц Понашање Ц2 повезано с компетенцијом Ц Понашање Ц3 повезано с компетенцијом Ц Понашање Ц4 повезано с компетенцијом Ц	Знање (везано и невезано за радно место) повезано с компетенцијом Ц Вештине повезане с компетенцијом Ц Црте личности повезане с компетенцијом Ц Способности повезане с компетенцијом Ц

когнитивне (тј. интелектуалне способности) или физичке. Менталне или когнитивне способности пружају корисне информације о кандидатовом потенцијалу за развој и укључују: вербалне способности, нумеричке способности, способност апстрактног резоновања, способност уочавања односа међу појмовима, способност памћења, способност опажања и друге.

Табела 1 илуструје односе између одређеног радног места, с њима повезаних компетенција и основних елемената тих компетенција:

Претходна табела показује да:

1. Комбинација знања, вештина, црта личности и способности једне особе обликује њено понашање кроз које се изражава постојање одређене компетенције.
2. За свако специфично радно место потребно је да особа поседује неколико компетенција. Њихов број зависи од радног места, тј. од сложености послова на радном месту. За ефикасно обављање једноставнијих послова особи је потребан мањи број компетенција него за ефикасно обављање комплекснијих и одговорнијих послова.

1.2. Листа кључних компетенција за рад у државној управи

11

Листа кључних компетенција за делотворан рад у државној управи утврђена је на основу анализе послова који се обављају на типичним радним местима у државној управи. Пошто се послови који се обављају на руководећим и неруководећим радним местима међусобно знатно разликују, потребно је утврдити и разлику између **компетенција за руководећа радна места и компетенција¹ за неруководећа радна места**. То зато што руководиоци, без обзира о ком хијерархијском нивоу руковођења се ради, обављају четири основна посла:

- **планирање**, које укључује постављање циљева и одређивање начина да се они остваре;
- **организовање**, које укључује доношење одлука о томе ко ће шта радити, ко ће за шта бити одговоран, ко ће коме одговарати, како ће се вршити интеграција и координација активности;
- **вођење**, које укључује мотивисање подређених да благовремено обаве све активности неопходне за остваривање постављених циљева;

1. Избор компетенција за руководећа радна места у овом приручнику заснива се на раду D. Hellriegel, S.E. Jackson and J.W.Jr Slocum: "Managing: A Competency-Based Approach", Instructor's Edition, Thomson South Western, 2008.

- **контрола**, која укључује праћење учинка подређених и целе организационе јединице поређењем стварних резултата са очекиваним резултатима и предузимање корективних мера.

То значи да је руководилац особа која планира, организује, води и контролише распоред људских, финансијских и информационих ресурса ради остварења постављених циљева. Ти послови се не обављају на неруководећим радним местима, због чега је веома важно да аналитичари радних места, руководиоци и чланови конкурсних комисија разликују те две категорије радних места, а тиме и да разликују компетенције потребне за рад на руководећим радним местима од компетенција за рад на неруководећим радним местима.

Стога су кључне компетенције за делотворан рад у државној управи подељене у две групе: (1) кључне компетенције за делотворан рад на неруководећим радним местима које обухватају осам различитих компетенција и (2) кључне компетенције за делотворан рад на руководећим радним местима које обухватају пет различитих компетенција.

1.2.1. Кључне компетенције за рад на неруководећим радним местима у државној управи

12

<p>1.</p> <p>ЛИЧНА ОРГАНИЗОВАНOST</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да систематично прикупља и класификује потребне информације, благовремено одређује приоритет и ефикасно управља временом поштујући рокове за завршетак радних задатака.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • брзо утврђује, прикупља и у потпуности користи релевантне податке; • класификује податке на логичан начин; • прецизна је у раду, узима у обзир све важне детаље; • ретко грешу у раду; • унапред планира и прави листу обавеза са роковима да би посао обавила на време; • ефикасна је у раду с документима; • по потреби прилагођава свој темпо рада.
--	---

<p>2.</p> <p>РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да утврди проблем и интерпретира га на адекватан начин, да уочи разлику између узрока и последица и да донесе одлуку којом се између неколико решења проблема бира најбоље.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проблем види као изазов; • дефинише проблем и открива узроке; • прикупља све информације неопходне за решавање проблема; • делује активно, разматра више могућих начина за решавање проблема и бира најбољи.
---	--

<p>3.</p> <p>УСМЕРЕНОСТ КА ТИМСКОМ РАДУ</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да ради ефикасно с другим људима ради остваривања заједничких циљева.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уклапа се добро у тим; • развија сврсисходне односе с колегама и пружа им подршку; • уважава друге и израђује тимски дух; • размењује знање, информације и искуства; • доприноси тимским резултатима; • уважава разлике у ставовима и мишљењима; • спремна је да промени своје мишљење када се суочи са аргументима.
--	---

<p>4.</p> <p>УСМЕРЕНОСТ КА РЕЗУЛТАТУ</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да енергично и одлучно, упркос препрекама, непрекидно остварује резултате.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • иницира и лично преузима одговорност за остваривање резултата у кључним радним задацима, чак и у тешким ситуацијама; • остварује високе стандарде и под притиском и у тешким условима; • стално развија сопствене вештине да би унапредила продуктивност; • предузима све неопходне мере да би остварила квалитетне резултате.
---	---

<p>5.</p> <p>ИЗГРАДЊА ИНТЕРПЕРСОНАЛНИХ ОДНОСА</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да успешно комуницира и гради стабилне односе с другима.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • лако успоставља односе с другим људима и проналази прикладне теме за разговор; • подстиче двосмерну комуникацију, активно слуша друге и разуме туђа осећања; • изражава своје мишљење не изазивајући конфликте, а ако се нађе у конфликтној ситуацији, конструктивно је решава; • убедљива је и способна да снагом аргумената утиче на мишљење и понашање других; • способна да ради у мултикултуралном окружењу уз разумевање и уважавање различитости.
--	--

<p>6.</p> <p>ЕМОЦИОНАЛНА СТАБИЛНОСТ</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да се ефикасно суочи с новим или стресним ситуацијама.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • мирно подноси притисак временских рокова; • у кризним ситуацијама задржава самоконтролу, тј. добро контролише своја осећања и понашање; • ретко је дуже напета; • уме да прихвати критику; • испољава позитивне емоције; • реагује добро на промене и има позитиван став према радним задацима упркос поразима; • уочава сопствена ограничења, задржава смисао важности улоге коју има у организацији и не постаје сујетна.
--	--

<p>7.</p> <p>ИНИЦИЈАТИВНОСТ</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да самостално покреће активности, уводи побољшања, подстиче и покреће промене унутар свог делокруга, уз преузимање одговорности.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поставља питања да би разјаснила шта се од ње очекује у новим и нејасним ситуацијама; • спремна је да износи нова или независна мишљења; • може да ради самостално без много подстицања од других; • стално предлаже побољшања; • преузима одговорност за сопствене поступке и одлуке.
--	---

<p>8.</p> <p>УСМЕРЕНОСТ КА ПРУЖАЊУ УСЛУГЕ ГРАЂАНИМА/ СТРАНКАМА</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да уочи и разуме потребе грађана и странки и допринесе да оне буду задовољне добијеном услугом.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • непристрасна је и праведна у пружању услуга грађанима и странкама/клијентима; • реагује брзо на захтеве грађана и странака/клијената; • показује поштовање према грађанима и странкама/клијентима; • не претпоставља, већ поставља питања да би разумела потребе грађана и странака/клијената; • тражи повратне информације од грађана и странака/клијената да би била сигурна да су они задовољни; • зна када и како да одбије неприкладан захтев.
---	--

1.2.2. Кључне компетенције за рад на руководећим радним местима у државној управи

1. СТРАТЕШКО ДЕЛОВАЊЕ	<p>Дефиниција: Капацитет особе да разуме организацију и њене циљеве и да њима прилагоди послове и поступке запослених.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none">• добро познаје области рада из делокруга органа државне управе, способна је да сагледа све последице и брзо уочава промене које могу представљати значајне претње или шансе;• преузима одговорност за обезбеђење остваривања стратешких циљева;• мири различита мишљења када је то потребно;• добро процењује ризике и управља акцијама;• уочава односе између сложених и зависних фактора;• одређује приоритет и доноси одлуке које су у складу са циљевима органа државне управе;• ради са стратешким партнерима да би испунила организационе циљеве;• претвара стратешке циљеве у практичне и остварљиве планове и циљеве;• размишља флексибилно и има флексибилан приступ.
2. ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА	<p>Дефиниција: Капацитет особе да брзо, делотворно и јасно анализира све потребне информације да би благовремено донела правилне одлуке.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none">• контролише информације и користи их да утврди симптоме, проблеме и алтернативна решења;• у потпуности користи податке;• добро повезује информације из различитих извора;• благовремено доноси одлуке;• образлаже разлоге доношења одлуке;• узима у обзир оно што је постигнуто;• предвиђа ризике и последице на основу расположивих информација.
3. КОМУНИКАЦИЈА	<p>Дефиниција: Капацитет особе да ефективно пренесе и размени информације које воде разумевању с другима.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none">• промовише двосмерну комуникацију тако што тражи повратну информацију, слуша и подстиче друге да говоре;• показује разумевање за осећања других;• има флексибилан стил и приступ;• има свест о утицају свог понашања на друге;• разборитим аргументима поткрепљује исправност својих ставова;• разликује важне од мање важних информација када аргументује случај, било писмено или усмено;• покушава да пронађе или створи заједничку основу за успешну комуникацију.

<p>4.</p> <p style="text-align: center;">ВОЂЕЊЕ ЉУДИ</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да запосленима даје јасне смернице у раду да би се постигли организациони циљеви и да их мотивише да успешно раде и преузму иницијативу и одговорност у одређеним ситуацијама.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • показује другима јасну визију о ономе што треба да буде постигнуто; • испољава спремност да руководи и иницира радње да би се постигли договорени циљеви; • одлучно предузима радње у одговарајуће време; • инспирише запослене и лојалан им је; • обезбеђује да чланови групе разумеју своје појединачне и колективне одговорности; • схвата критику и супротстављање других као изазов на који треба конструктивно да одговори; • захтева одговорност и мотивисана је да постигне циљеве; • даје лични пример тиме што много ради да би посао био обављен; • показује истрајност када се суочи с препрекама и не одустаје када доживи неуспех.
---	---

<p>5.</p> <p style="text-align: center;">ИЗГРАДЊА ТИМА</p>	<p>Дефиниција: Капацитет особе да обави задатке у малим групама људи који су колективно одговорни и чији рад захтева координацију.</p> <p>Позитивни индикатори понашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формулише јасне циљеве који инспиришу чланове тима да раде; • чврсто се држи свог мишљења, али је спреман на компромисе зарад склада у групи; • обезбеђује да сви чланови тима доприносе дискусији; • може да уочи знакове задовољства и нерасположења чланова тима; • ствара осећај припадности тиму; • лако уочава разлике и способна је да на одговарајући начин прилагоди своје понашање; • поступа као тренер, саветник или ментор чланова тима; • открива и користи добре стране (предности) чланова тима; • конфликти у групи износи пред чланове тима и покушава да дође до заједничког решења; • задовољство постигнутим резултатима дели с другим члановима тима.
---	--

ДРУГИ ДЕО

Утврђивање кључних компетенција за одређено радно место

Сврха овог дела је да помогне аналитичарима радних места, руководиоцима и члановима конкурских комисија у идентификовању кључних компетенција које су потребне за делотворан рад на одређеном радном месту.

2.1. Важећи законски оквир

Законом о државним службеницима¹ прописано је, између осталог, да се радна места и услови за рад на сваком радном месту у државном органу одређују правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у државном органу (члан 46). Влада је, користећи законско овлашћење из члана 44. став 1. и члана 170. став 1, донела Уредбу о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника² и Уредбу о разврставању радних места намештеника³. У складу с наведеним подзаконским актима, састављање описа радног места има две фазе: састављање претходног описа радног места и састављање коначног описа радног места⁴. Претходни опис радног места саставља државни службеник који је одговоран за руковођење унутрашњом јединицом у органу или други државни службеник кога секретар министарства одреди⁵. Претходни опис радног места доставља се аналитичару радних места, који анализира садржину претходног описа радног места и у складу с тим предузима радње прописане чланом 26–36. Уредбе о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника. Као један од прописаних елемената обрасца претходног описа радног места, као и обрасца коначног описа радног места између осталог је и компетентност, при чему компетентност неопходна за радно место садржи знања, радно искуство и вештине које су потребне за делотворан рад на радном месту.

1. Службени гласник РС, бр. 79/05, 81/05-исправка, 83/05-исправка, 64/07 и 67/07-исправка.

2. Службени гласник РС, бр. 117/05.

3. Службени гласник РС, бр. 5/06 и 30/06.

4. Према члану 19. ставу 1. Уредбе о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника и члану 14. ставу 1. Уредбе о разврставању радних места намештеника.

5. Према члану 23. Уредбе о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника.

Због свега наведеног истичемо значај који имају руководиоци унутрашњих јединица и аналитичари радних места при одређивању компетенција потребних за делотворан рад на радном месту, а које произилазе из описа послова, као и при састављању претходног описа радног места и коначног описа радног места.

С обзиром на то да нису сви органи државне управе и службе Владе предали у обрасцима коначних описа радних места, у делу који се односи на компетентност, кључне компетенције које су неопходне за делотворан рад на радном месту, препоручујемо да на основу овлашћења конкурсне комисије одређених чланом 4. Правилника о стручним оспособљеностима, знањима и вештинама које се проверавају у изборном поступку, начину њихове провере и мерилима за избор на радна места¹, конкурсна комисија у сарадњи са организационом јединицом у органу, односно државним службеником који је задужен за кадрове, одређује какве ће се стручне оспособљености, знања и компетенције проверавати. Наиме, конкурсна комисија би, сходно другом делу овог приручника, а користећи опис послова радног места, требало да унапред одреди компетенције потребне за делотворан рад на радном месту, односно профил будућег извршиоца који ће се проверавати у изборном поступку.

2.2. Утврђивање кључних компетенција за рад на неруководећим радним местима у државној управи

У државној управи Републике Србије постоји велики број различитих неруководећих извршилачких радних места, па је пред аналитичарима радних места, руководиоцима и члановима конкурсних комисија веома сложен задатак да утврде кључне компетенције за свако радно место. Циљ овог дела приручника јесте да то поједностави.

Приликом идентификовања кључних компетенција за одређено неруководеће радно место, најбоље је почети од описа радног места и покушати да се разумеју сви наведени послови.

Пошто описи радних места у државној управи садрже описе више послова, треба се усредсредити на „кључне“ послове радног места, тј. на послове који појединачно захтевају двадесет и више процената укупног радног времена. Ако опис радног места садржи листу послова међу којима већи број захтева по 10% времена, потребно је узети у обзир послове који заједно захтевају 70-80% укупног радног времена.

Следећи корак је да се са сваким од „кључних“ послова повежу одговарајуће компетенције са листе компетенција за неруководећа радна места (Први део).

1. Службени гласник РС, бр. 64/2006 и 81/2006.

Препоручује се да се одабере разуман број компетенција за свако радно место, тј. само оне које су суштински значајне за успешан рад на конкретном радном месту. За делотворан рад на мање сложеним радним местима потребан је мањи број компетенција него на сложенијим радним местима.

Да бисмо илустровали како се то може урадити, представљамо примере утврђивања суштинских компетенција за четири типична неруководећа радна места¹.

Практичан пример 1:

Радно место за нормативне и студијско-аналитичке послове

ПОСЛОВИ (наведени у опису радног места)	Потребне кључне неруководеће компетенције
1. Припрема мишљења на нацрте закона и друге правне акте чији су предлагачи други органи државне управе и на предлоге закона народних посланика (50%).	Лична организованост Решавање проблема Усмереност ка резултату
2. Учествује у изради нацрта закона и предлога других аката из делокруга одељења (20%).	Иницијативност Усмереност ка тимском раду
3. Припрема мишљења о примени закона из делокруга одељења (10%)	Није потребно утврдити повезане компетенције
4. Сарађује с другим унутрашњим јединицама министарства ради припреме мишљења на правна акта из њиховог делокруга и сарађује са члановима радних група за израду нацрта закона (10%)	Није потребно утврдити повезане компетенције
5. Припрема учешће на јавним расправама у поступку припреме нацрта закона (5%)	Није потребно утврдити повезане компетенције
6. Обавља и друге послове по налогу руководиоца групе (5%)	Није потребно утврдити повезане компетенције

За ово радно место утврђено је пет кључних компетенција: (1) лична организованост, (2) решавање проблема, (3) усмереност ка резултатима, (4) иницијативност и (5) усмереност ка тимском раду.

1. Утврђивање кључних компетенција за изабрана типична неруководећа радна места у државној управи базирано је на резултатима четири радионице које је организовала Служба за управљање кадровима и у којима је учествовало више од 60 службеника ангажованих на кадровским пословима у различитим органима државне управе.

Практичан пример 2:

Здравствени инспектор

ПОСЛОВИ (наведени у опису радног места)	Потребне кључне неруководеће компетенције
1. Надзире примену закона, других прописа и општих аката, као и спровођење прописаних мера у здравственој заштити (30 %)	Лична организованост Усмереност ка резултату Изградња интерперсоналних односа
2. Решава у управним стварима у првостепеном управном поступку, изриче управне мере и подноси пријаве надлежним правосудним органима (30 %).	Усмереност ка резултату Решавање проблема
3. Контролише спровођење мера наложених у поступку провере квалитета стручног рада (20 %)	Емоционална стабилност
4. Сарађује с другим инспекцијским, правосудним и другим органима (10 %)	Није потребно утврдити повезане компетенције
5. Води евиденцију објеката под надзором (5 %)	Није потребно утврдити повезане компетенције
6. Обавља и друге послове по налогу шефа одсека (5 %)	Није потребно утврдити повезане компетенције

За ово радно место утврђено је пет кључних компетенција: (1) лична организованост, (2) решавање проблема, (3) усмереност ка резултатима, (4) изградња интерперсоналних односа и (5) емоционална стабилност.

Практичан пример 3:

Радно место за реализацију јавних набавки

ПОСЛОВИ (наведени у опису радног места)	Потребне кључне неруководеће компетенције
1. Стара се о законитости спровођења поступака јавних набавки, контролише и комплетира документацију, припрема предлоге уговора и води прописане евиденције по врстама у складу са законом (40 %)	Лична организованост Усмереност ка резултату
2. Припрема и обрађује конкурсну документацију за спровођење поступка јавних набавки и учествује у раду комисија (25 %)	Лична организованост Усмереност ка тимском раду Изградња интерперсоналних односа
3. Даје тумачења за спровођење поступака јавних набавки, контролише и комплетира документацију, припрема предлоге уговора и води прописане евиденције по врстама у складу са законом (15 %)	Лична организованост Решавање проблема
4. Припрема предлог годишњег плана набавке за министарство у складу са финансијским планом министарства као и плана набавке по организационим јединицама министарства у складу са интерним финансијским планом. Планира динамику јавних набавки у складу са одобреним апропријацијама и квотама на нивоу министарства и по организационим целинама (10 %).	Лична организованост Решавање проблема

5. Учествује у изради предлога Финансијског плана за израду закона о буџету и за измене закона о буџету (5%)	Није потребно утврдити повезане компетенције
6. Обавља и друге послове по налогу начелника одељења (5%)	Није потребно утврдити повезане компетенције

За ово радно место утврђено је пет кључних компетенција: (1) лична организованост, (2) решавање проблема, (3) усмереност ка резултатима, (4) изградња интерперсоналних односа и (5) усмереност ка тимском раду.

Практичан пример 4:

Радно место за канцеларијске, статистичко-евиденционе и документационе послове

ПОСЛОВИ (наведени у опису радног места)	Потребне кључне неруководеће компетенције
1. Води евиденцију управних предмета и даје обавештења о томе где се предмети налазе (20 %).	Лична организованост Изградња интерперсоналних односа
2. Заводи, експедује и архивира предмете (20 %)	Лична организованост
3. Води евиденцију о набавци и расподели канцеларијског материјала (10 %)	Лична организованост
4. Води евиденцију о службеним телефонима запослених у одељењу (10 %)	Лична организованост
5. Успоставља комуникацију с другим органима и организацијама за потребе одељења (10 %)	Изградња интерперсоналних односа
6. Води евиденцију о набављеној опреми за рад инспектора (10 %)	Лична организованост
7. Води евиденцију о присутности на послу (10 %)	Није потребно утврдити повезане компетенције
8. Обавља и друге послове по налогу начелника одељења (10 %)	Није потребно утврдити повезане компетенције

За ово радно место треба утврдити компетенције и за оне послове који одузимају мање од 20% радног времена, да би се у збиру представили послови на које се троши 70-80 % укупног радног времена. На основу анализе, за ово неруководеће радно место утврђене су две кључне компетенције: (1) лична организованост и (2) изградња интерперсоналних односа.

2.3. Утврђивање кључних компетенција за рад на руководећим радним местима у државној управи

Као што је већ речено у првом делу овог приручника, руководилац је особа која планира, организује, води и контролише распоређивање људских, финансијских и информационих ресурса ради остварења постављених циљева. **Компетенције за руководећа радна места** су оне компетенције које омогућавају учинак у **четири димензије руковођења**: (1) **планирање**, које укључује постављање циљева и одређивање начина да се они остваре; (2) **организовање**, које укључује доношење одлука о томе ко ће шта радити, ко ће за шта бити одговоран, ко ће коме одговарати, како ће се објединити и ускладити активности; (3) **вођење**, које укључује мотивисање подређених да благовремено обаве све послове неопходне за остваривање постављених циљева; (4) **контрола**, које укључује праћење учинка унутрашњих организационих јединица тако што се пореде стварни резултати са очекиваним резултатима и предузимају корективне мере.

Да би се идентификовале кључне компетенције за одређено руководеће радно место у државној управи, потребно је да се најпре направи разлика између различитих нивоа руковођења. Генерално се сва руководећа радна места разврставају у три нивоа руковођења: **највиши ниво руковођења**, **средњи ниво руковођења** и **први ниво руковођења**. Разлике између нивоа руковођења у погледу свакодневних активности и одговорности захтевају различите комбинације руководећих компетенција на различитим нивоима руковођења. Табела 2. представља различите нивое руковођења и кључне руководеће компетенције које су потребне на сваком од тих нивоа руковођења.

Табела 2.

Три нивоа руковођења и одговарајуће комбинације руководећих компетенција

	Нивои руковођења (А)	Опис послова руководилица (Б)	Потребне кључне компетенције (Ц)
1.	Највиши ниво руковођења	<p>Одговорни за свеукупно усмеравање, организовање и руковођење организацијом. Они развијају стратегије, политику и циљеве за читаву организацију. Руководиоци на највишем нивоу руковођења већи део дана планирају и предводе (више од 75 %). Много времена раде с кључним људима из других организација, а мало времена проводе директно контролишући рад других. Такође, суочавају се с растућим бројем обавеза у односима с јавношћу и морају бити у стању да брзо реагују у кризним ситуацијама како би избегли стварање негативне слике о организацији у јавности. Уобичајени су им радни дани с густо испланираним распоредом, морају много да путују и њихова радна недеља траје 60 или више часова.</p>	<p>Стратешко деловање</p> <p>Вођење људи</p> <p>Комуникација</p>
2.	Средњи ниво руковођења	<p>Одговорни су за постављање циљева који су у складу с циљевима највишег нивоа руковођења и њихово превођење у конкретне циљеве и планове које треба да спроведу руководиоци прве линије руковођења. Они су одговорни за усмеравање, организовање и координацију активности руководилица прве линије у оквиру сектора. Руководиоци средњег нивоа прегледају планове рада различитих јединица у сектору, помажу тим јединицама да поставе приоритет, координирају активности, одређују рокове за окончање активности, итд. Они додељују овлашћења и одговорност њиховим подређенима и координирају распореде и ресурсе с другим руководиоцима. Често морају много времена да проведу телефонирајући, присуствују седницама Владиних одбора, припремају и прегледају извештаје. Стручно знање је од мање непосредне користи.</p>	<p>Доношење одлука</p> <p>Вођење људи</p> <p>Комуникација</p>
3.	Први ниво руковођења	<p>Директно одговорни за обављање оперативних послова. Проводе највећи део радног времена са запосленима чији рад надгледају. Да би обучили све запослене у својој организационој јединици и надгледали њихове свакодневне послове неопходно је да поседују висок ниво стручног знања.</p>	<p>Доношење одлука</p> <p>Изградња тима</p> <p>Комуникација</p>

Када су у питању радна места у државној управи Републике Србије, важећи Закон о државним службеницима (члан 32) прави разлику између положаја и извршилачких радних места. Положај је радно место на коме државни службеник има овлашћења и одговорности које су у вези с вођењем и усклађивањем рада у државном органу а који стиче тако што га постави Влада или други државни орган или тело. Извршилачка радна места су сва она која нису положаји, укључујући и радна места руководиоца унутрашњих јединица у државном органу (члан 35). На извршилачким радним местима, радна места руководиоца су: начелник одељења, шеф одсека и руководиоца групе. То заправо значи да постоје две врсте руководећих радних места у државној управи Републике Србије: положаји и извршилачка радна места.

Положаји, по својој природи, подразумевају радна места на највишем и средњем нивоу руковођења, док су извршилачка руководећа радна места на првом нивоу руковођења – руководиоци унутрашњих јединица у државном органу. У наредној табели дат је пример могуће поделе руководећих радних места по нивоима руковођења.

Табела 3.

Повезивање руководећих радних места (положаја и извршилачких радних места) у државној управи Републике Србије са три нивоа руковођења

24

	НИВОИ РУКОВОЂЕЊА	НАЗИВИ РУКОВОДЕЋИХ МЕСТА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ
1.	Највиши ниво руковођења (положаји)	Директор посебне организације Заменик директора посебне организације Директор органа управе у саставу министарства Заменик генералног секретара Владе Директор службе Владе Заменик директора службе Владе
2.	Средњи ниво руковођења (положаји)	Помоћник министра Секретар министарства Помоћник директора посебне организације Помоћник генералног секретара Владе Помоћник директора службе Владе Помоћник директора органа управе у саставу министарства Начелник управног округа
3.	Први ниво руковођења (извршилачка радна места)	Начелник одељења Шеф одсека Руководилац групе

На основу Табела 2. и 3. могуће је врло једноставно утврдити компетенције за различита руководећа радна места у државној управи Републике Србије (положаји и извршилачка радна места) преузимањем дефинисаних кључних

руководећих компетенција за сваки ниво руковођења (на основу Табеле 1) којем одређено руководеће радно место у државној управи Републике Србије припада (на основу Табеле 3). Међутим, када су у питању положаји, циљ овог приручника није да наметне било какво готово решење, већ да представи како се могу утврдити кључне компетенције за радна места на највишем и средњем нивоу руковођења. Важећи законски прописи ипак остају главни оквир за утврђивање захтева за избор на положаје.

Међутим, када су у питању **руководиоци унутрашњих јединица**, циљ овог приручника јесте да унапреди изборну праксу. Зато се аналитичарима радних места, руководиоцима и члановима конкурсних комисија који утврђују кључне компетенције за руководиоце унутрашњих јединица препоручује да одаберу **руководеће компетенције потребне за руководиоце прве линије руковођења (колона Ц у Табели 2)** као што су: **доношење одлука, изградња тима и комуникација**. Будући да запослени на радним местима руководиоца унутрашњих јединица у државној управи Републике Србије обављају „праве“ извршилачке послове у делокругу својих јединица, нарочито оне најсложеније послове, пожељно је да аналитичари радних места, руководиоци и чланови конкурсних комисија поред три наведене руководеће компетенције одаберу **неколико додатних компетенција** с листе **компетенција за рад на неруководећим радним местима (део 1.2.1)**, које су неопходне за ефикасан учинак, као што су: лична организованост, усмереност ка пружању услуге грађанима и странкама, емоционална стабилност итд. Треба водити рачуна о томе да су неке компетенције за неруководећа радна места већ укључене у компетенције за руководећа радна места, тј. да представљају нижи ниво одређене компетенције. На пример, неруководећа компетенција „решавање проблема“ укључена је у руководећу компетенцију „доношење одлука“; неруководећа компетенција „усмереност ка тимском раду“ укључена је у руководећу компетенцију „изградња тима“, неруководећа компетенција „изградња интерперсоналних односа“ укључена је у руководећу компетенцију „комуникација“ итд.

ТРЕЋИ ДЕО

Методе за процену компетенција кандидата

Сврха овог дела је да помогне члановима конкурсних комисија да одаберу најбоље методе за процењивање и утврђивање компетенција за одређено радно место.

3.1. Рангирање компетенција пре избора метода процене

Пожељно је да чланови конкурсне комисије, пре него што приступе избору одговарајућих метода за процењивање компетенција (детаљно објашњено у другом делу овог приручника), рангирају утврђене компетенције по важности и разврстају у примарне и секундарне. **Рангирање компетенција по важности је корисно и за одлуку комисије о томе које ће методе процене користити у изборном поступку.**

Приликом рангирања компетенција по важности треба водити рачуна о природи и сложености типичних послова и проблема с којима се извршилац на одређеном радном месту сусреће. **У наставку је дат пример табеле за рангирање кључних компетенција за одређено радно место.**

27

Табела 4. Рангирање кључних компетенција

Редослед по важности	Примарне компетенције	Добијена оцена (1 – најнижа оцена, 3 – највиша оцена)			Редослед по важности	Секундарне компетенције	Добијена оцена (1 – најнижа оцена, 3 – највиша оцена)		
		1	2	3			1	2	3
1	Лична организованост				1	Иницијативност			
2	Решавање проблема				2	Усмереност ка тимском раду			
3	Усмереност ка резултатима								
4	Емоционална стабилност								

Када рангирају одабране кључне компетенције за одређено радно место, чланови конкурсне комисије се могу руководити следећим препорукама:

1. Ако се ослонимо на практичан пример 1 – за **радno место за нормативне и студијско-аналитичке послове** (који је наведен у делу 2.2), анализом су утврђене три кључне компетенције потребне за посао који захтева 50% радног времена и две компетенције које су потребне за другу групу послова која захтева 20% укупног радног времена на том радном месту. Комисија може да сматра да су споменуте три компетенције (лична организованост, решавање проблема, усмереност ка резултатима) важније него споменуте две компетенције (иницијативност и усмереност ка тимском раду).
2. Ако је једна компетенција утврђена као кључна за већину послова на одређеном радном месту (који „троше“ 70-80% укупног радног времена на том радном месту), она је сигурно најважнија за ефикасно обављање посла на том радном месту.
3. Сва три члана конкурсне комисије могу независно једни од других да рангирају утврђене кључне компетенције за одређено радно место, након чега ће се у групу примарних компетенција за то радно место сврстати оне које су начешће биле на првом и другом месту код свих чланова конкурсне комисије.
4. Чланови конкурсне комисије могу договором рангирати одабране компетенције тако што ће процењивати колико је важно да изабрану компетенцију имају новозапослени, да ли би се запослени који је не поседују суочили с великим проблемима у обављању одређеног посла, да ли је она кључна компетенција по којој се разликују они са испод просечним од оних са изнад просечним резултатима рада на одређеном радном месту.

3.2. Различите методе за процену компетенција

Методе за процену компетенција које се могу користити у изборном поступку су:

- анализа радне биографије (CV) и диплома
- разговор са кандидатима
- асесмент центар (центар за процену кандидата)
- психометријски тестови
- упитник са вишеструким одговорима
- писани рад
- узорак посла

Чланови конкурсне комисије треба да одреде редослед примене метода процене у изборном поступку и дефинишу критеријуме за оцењивање. Препоручује се да процена компетенција започне проценом потенцијала кандидата путем психометријских тестова, односно процена способности и црта личности пријављених кандидата које су повезане са одређеним компетенцијама, а да се заврши интервјуом базираним на компетенцијама. У дефинисању критеријума за оцењивање чланови конкурсних комисија могу да се руководе Водичем за проверу стручне оспособљености, знања и вештина при одабиру кадрова у државној управи (2007).

Представљање различитих метода за процену компетенција

3.2.1. Анализа радне биографије (CV) и диплома

За рад у државној управи Републике Србије прописани су захтеви за одређена радна места. Ти захтеви укључују поседовање одговарајуће стручне спреме, радног искуства у струци и стручна знања неопходна за обављање одређеног посла. Приликом пријављивања за непопуњена радна места, кандидати морају да доставе пријаву, радну биографију и друге доказе, укључујући оверену фотокопију факултетске дипломе као доказ формалног степена образовања у релевантној области. Кандидати достављају и друге дипломе којима доказују своја специфична знања (на пример знање страног језика), као и да су похађали курсеве и семинаре.

Први „сусрет“ с кандидатом јесте његова пријава с биографијом, која представља главни извор података о кандидату. Веома је важно да се пажљиво прочитају пријава и радна биографија, уз покушај да се избегне субјективна процена (избегните утицај дискриминаторних тема као што су пол, године старости, брачни статус, вера, инвалидитет...).

Анализирајте пријаву и биографију, узимајући у обзир релевантне податке:

- Колико година радног искуства кандидат има?
- Које послове је обављао? Колико дуго?
- У којим фирмама је кандидат радио? Да ли је запослен?
- Да ли кандидат има било које друго специфично знање ван главне области рада?
- Који су разлози које кандидат наводи у свом мотивационом писму као главне за пријављивање на одређено радно место?

- Како је састављена и представљена биографија?
- Да ли је кандидат често мењао радна места и организације у којима је радио?
- Да ли постоје „празнине“ у стицању радног искуства?

Радно искуство, стручна оспособљеност и знања неопходна за рад на одређеном радном месту могу се делимично проценити анализом биографије (CV) и степена образовања, али су те информације такве природе да се морају проверити током интервјуа и другим методама (кандидат даје податке о себи у ситуацији у којој можемо претпоставити да је истински мотивисан да себе опише на друштвено пожељан начин).

3.2.2. Психометријски тестови

Психометријски тест је инструмент за прикупљање података о способностима, цртама личности и вештинама кандидата. Тест је стандардизована процедура путем које се одређена активност изазива, а потом се учинак у оквиру те активности мери и процењује поређењем с резултатима које су остварили слични појединци у истој ситуацији. Само се психолошки мерни инструмент који испуњава одређене услове (да је стандардизован на истој популацији тако да се њихови нормирани резултати могу поредити или користити у комбинацији за доношење одлуке) може назвати психолошким тестом у психометријском смислу.

Предности психометријских тестова су у томе што су они економични, предиктивни и поуздани, захтевају релативно кратко време и много људи може истовремено да их ради. Ограничење у њиховој примени је да их могу примењивати искључиво психолози (из Службе за управљање кадровима Републике Србије).

Препорука је да се за сва радна места на самом почетку изборног поступка, након анализе пријава и биографија кандидата, користе психометријски тестови за процену способности и црта личности кандидата повезаних са одређеним компетенцијама.

3.2.3. Упитник са вишеструким одговорима

Упитник са вишеструким одговорима је популаран инструмент за проверу знања кандидата. Састоји се од питања с неколико понуђених одговора. Предвиђено је да „ако тест служи вредновању стручних оспособљености и знања, кандидати одговарају тако што бирају један од понуђених одговора“. Важно је:

- да се задатак формулише у облику питања на које се даје неколико одговора међу којима је само један тачан;
- да се задатак формулише у облику непотпуног исказа који треба допунити понуђеним одговорима;
- да се задатак формулише у облику непотпуног исказа, а међу понуђеним одговорима потребно је пронаћи онај који најтачније допуњује исказ.

Овакав тип задатака користи се за мерење знања кандидата и разумевања одређене области.

Ово је веома економична, поуздана и објективна метода која се може применити истовремено на велики број људи.

Недостатак у односу на друге методе је тај што постоји вероватноћа случајног означавања тачног предложеног одговора, као и то да за састављање доброг упитника са вишеструким одговорима треба много времена и знања.

31

3.2.4. Писани рад (есеј)

Овом методом проверава се знање у конкретној области, тј. на пословима на радном месту које се попуњава, као и вештина писаног изражавања кандидата.

Писани рад (есеј) погодан је за радна места на којима се обављају аналитичко-истраживачки послови.

Члан конкурсне комисије – руководилац организационе јединице дефинише тему за есеј из области рада на радном месту које се попуњава и заједно с осталим члановима конкурсне комисије дефинише критеријуме за оцењивање.

При дефинисању теме и задатка, руководилац треба да води рачуна о сложености и тежини задатка, зависно од врсте радног места.

Ово је релативно објективна метода и омогућава увид у теоријско знање кандидата о одређеној области рада.

3.2.5. Узорак посла

Узорак посла је метод којим се од кандидата захтева да уради (или опише своје реакције) на задатке који су веома слични стварним задацима на радном месту које се попуњава.

Вештина куцања или рада на рачунару у неком посебном програму може бити проверена релативно једноставним тестом узорка посла, док сложеније компетенције као што су планирање и организовање захтевају сложеније тестове.

Овај метод се може користити само за одабир кадрова који поседују одређена стручна знања и искуство у раду на истим или сличним пословима.

У методе узорка посла убрајају се:

Симулација посла – кандидат добија задатак који представља типичан узорак рада у пословима који се најчешће обављају на радном месту које се попуњава. Метод је погодан за процену компетенција као што су *тимски рад* или *руководјење*. Од кандидата се захтева да опише своје понашање у типичним ситуацијама с којим се сусретао на послу а за који су потребне те компетенције.

Студија случаја – кандидат добија тему са задатком да о њој прикупи податке, анализира је и припреми неку врсту извештаја. У току рада кандидат треба да демонстрира компетенције потребне за обављање задатка. Од кандидата се може захтевати и презентација која је базирана на подацима који су садржани у задатку.

Групе вежбе – од групе кандидата се тражи да реше неку проблемску ситуацију типичну за радно место. У току рада могу се процењивати стручна знања кандидата и компетенције као што су: усмереност ка тимском раду, изградња интерперсоналних односа, иницијативност и друге.

Предности методе узорка посла јесу те што кандидати лакше прихватају задатке који су јасно повезани с реалним радним местом. У току рада користи се опрема слична оној која се користи на радном месту које се попуњава. Кандидати тешко могу да прикрију незнање или да се другачије представе, па се њихово понашање на радном месту може боље предвидети на основу резултата на узорку посла него применом неких других метода.

Мада је врло користан за задатке који се могу завршити у краћем периоду, узорак посла може имати слабију предиктивну вредност за учинак на пословима за чије обављање треба више времена (нпр. неколико недеља). Осим тога, понекад није могуће поставити задатак групи кандидата, већ је потребно задавати задатак сваком кандидату појединачно, што захтева доста времена.

3.2.6. Асесмент центар

Кључне одлике асесмент центра

Асесмент центар је свеобухватни бихејвиорални метод (метод базиран на процени манифестованог понашања) за одабир кадрова који се обично примењује у завршној фази изборног поступка. Реч је о методу који укључује вишеструку процену понашања (индикатора) групе кандидата који учествују у различитим вежбама. Више обучених процењивача процењује сваког кандидата у односу на низ унапред дефинисаних компетенција које су повезане с радним местом.

Комбинација вежби

У основи већине асесмент центара јесте употреба различитих вежби - симулација. Принцип њиховог дизајна је да колико год је могуће копирају кључне аспекте ситуација с којима би се појединац сусрео на радном месту за које га процењују. Да би се утврдило да ли кандидат поседује неку компетенцију најчешће није довољна само једна симулација. Вежбе обично имају неколико облика, зависно од компетенција које се процењују, а могу бити: индивидуалне писане вежбе, групне вежбе и вежбе „један на један“.

Тим процењивача - посматрача

Асесмент центар је јединствен метод по томе што процењивачи посматрају понашање кандидата све време процене. Обично се формирају шесточлане групе кандидата које посматрају по три процењивача.

У идеалној ситуацији, како би се допринело већој објективности процене, сваки процењивач/посматрач требало би да може посматрати сваког учесника у најмање једној од различитих вежби у којима се од њих тражи да обаве неки задатак. Свим члановима тима процењивача/посматрача потребна је одговарајућа обука о процењивању понашања и припреми одређених вежби које се користе.

Због сложености, трошкова и трајања асесмент центри се користе само у завршним фазама селекције за руководећа радна места. Не треба их користити за процену знања кандидата. Могу се користити и за процену развојног потенцијала кандидата за потребе напредовања у каријери.

3.2.7. Разговор с кандидатима

Разговор с кандидатима најчешће користимо за проверу радне биографије, знања, компетенција и/или мотивације кандидата за радно место за које конкурише. Уколико разговором с кандидатом проверавамо знање из неке посебне области рада, онда ту проверу увек спроводимо на почетку разговора.

У органима државне управе разговор с кандидатима је увек последњи корак у изборном поступку и има веома важну, често кључну улогу у доношењу коначне одлуке о избору кандидата. Важно је поставити високе стандарде за спровођење интервјуа да би се избегле грешке и донела што исправнија одлука.

Технике разговора с кандидатима су се, ради повећања предиктивне вредности (валидности), развијале од неструктурираних и полуструктурираних до високо структурираних.

Карактеристике неструктурираних интервјуа са кандидатима су: питања нису унапред припремљена и вредновање одговора варира од кандидата до кандидата; питања нису обавезно у вези с радним местом; не постоји стандардни начин оцењивања разговора с кандидатима.

Карактеристике структурираних интервјуа: унапред припремљена питања; вредновање одговора базирано је на анализи посла и исто је за све кандидате; питања су увек у вези с радним местом; свим кандидатима постављају се иста или слична питања; постоји унапред одређен систем вредновања одговора.

Препоручујемо да се у изборном поступку за радна места у органима државне управе завршни разговор са кандидатима **обавезно** буде конципиран као разговор базиран на претходном понашању зато што је на основу претходног понашања најлакше предвидети будуће понашање кандидата.

У оваквом разговору са кандидатима испитивач покушава да унапред припремљеним питањима процени да ли кандидат поседује компетенције које су важне за успешан рад на радном месту које се попуњава.

Компетенције се процењују тако што се кандидату постављају питања о томе како се понашао у некој ранијој ситуацији и шта је био исход таквог понашања.

Ово је такозвана техника STAR: S= *Situation* (Ситуација), T= *Target* (Циљ), A= *Action* (Активност), R= *Result* (Резултат).

Погледајте примере питања за неруководеће компетенције у **Анексу**.

Да бисте спровели разговор с кандидатом, важно је да конкурсна комисија за утврђене компетенције за одређено радно место одреди позитивне и негативне индикаторе за свако постављено питање (позитиван индикатор = показатељ присуства тражене компетенције; негативан индикатор = показатељ одсуства тражене компетенције).

Предности ове методе су у томе што је њена предиктивност добра и што је економична ако сте припремили добра питања и јасне индикаторе за процену одговора. Недостаци могу бити што кандидату који има прилично кратко радно искуство може бити тешко да пронађе одговарајуће примере, а такође је и веома важно да чланови конкурсне комисије знају да процене одговор.

На почетку разговора кандидату може бити тешко да се присети примера понашања из свог ранијег искуства, али ако му дате времена, углавном успе.

Нека општа упутства за спровођење разговора са кандидатима

Започните разговор с кандидатом тако што ћете представити чланове конкурсне комисије, циљ разговора и веома кратко организацију и радно место.

Следећи корак је да се прикупе информације о кандидату.

Унапред прочитајте радну биографију или пријаву и поставите питања о ономе о чему вам је потребно више података. После тога постављајте питања која сте унапред припремили. Тражите доказе о компетенцијама и постављајте питања да бисте разјаснили нејасноће.

Избегавајте питања која кандидата наводе на одговор. Почните питањима како, зашто, када тј. постављајте отворена питања и проверите одговоре. Не прелазите на следећу област пре него што имате довољно података за процену компетенције на коју сте се усредсредили.

Пазите на сопствено понашање и покушајте да избегнете ефекат „првог утиска“, односно да процењујете кандидате на основу субјективног утиска које добијете веома рано током интервјуа, обично након четири минута. Ако то не budete избегли, можда ћете донети дискриминативну одлуку.

Пробајте да избегнете и грешку „хало ефекта“, а то је да кандидата процењујете по свим захтевима исто. На пример, ако је општи утисак о некој особи повољан, онда ће све особине и способности тог кандидата бити процењене позитивно и обрнуто, у случају кандидата који је на члана конкурсне комисије оставио генерално неповољан утисак.

Једна од могућих грешака јесте и грешка егоцентризма, а то је несвесна склоност члана конкурсне комисије да повољније оцењује оне кандидате које по било ком основу перципира сличним себи.

Треба избегавати и грешку контраста, односно повољнијег (неповољнијег) оцењивања оних кандидата који се разликују од претходних с којима је вођен разговор.

На крају разговора направите резиме и дајте више података о самом радном месту и организацији. Такође обавестите кандидата о предстојећим поступцима и завршите разговор захваливши кандидату.

АНЕКС

Примери питања за процену компетенција

Лична организованост

- Опишите типичан радни дан на свом претходном радном месту. Како сте планирали и организовали послове? Какав је био резултат?
- Можете ли да се сетите ситуације на садашњем радном месту када сте морали сувише тога да урадите. Како сте успели? Како сте одредили важност послова? Какав је био резултат? Какве су биле реакције других људи?

Решавање проблема

- Можете ли да ми наведете пример са садашњег радног места када сте морали да се носите с веома сложеном ситуацијом? Шта сте учинили? Шта је био Ваш циљ? Какав је био резултат? Каква је била реакција других? Шта сте научили?
- Можете ли да опишете ситуацију у којој сте морали да бирате између неколико могућности? На који начин сте донели одлуку и определили се за једну могућност? Какав је био резултат? Шта сте научили?

Усмереност ка тимском раду

- Опишите ситуацију када сте радили у веома ефективном тиму. Шта је учинило тим тако ефективним? Која је била Ваша улога у тиму? Какав је био Ваш допринос? Како сте сарађивали?
- Опишите ситуацију када сте имали проблема да радите у тиму. Шта је изазвало те проблеме? Како сте реаговали? Шта се догодило? Шта сте научили?

Усмереност ка резултатима

- Опишите ситуацију када сте морали да преузмете већу одговорност. Како је та ситуација настала? Шта је од Вас захтевано? Шта сте учинили? Какав је био резултат? Реакције?
- Опишите ситуацију када сте надмашили радна очекивања. Како сте успели? Какав је био резултат? Какве су биле реакције Вашег окружења? Шта сте научили?

Изградња интерперсоналних односа

- Опишите ситуацију када сте некога убедили да прихвати Ваше мишљење. Како сте изнели своје мишљење? Какве су биле реакције? Да ли бисте то сада урадили другачије?
- Како сте успоставили добре односе са колегама на претходном радном месту? С руководиоцем?

38

Емоционална стабилност

- Опишите ситуацију када сте морали да радите под притиском рокова. Шта је изазвало тај притисак? Како сте се осећали? Какав ефекат је то имало на Ваш посао?
- Опишите ситуацију када сте морали да се суочите с великом променом у свакодневном раду. Шта је изазвало ту промену? Како сте се осећали? На који начин сте се с њом суочили?

Иницијативност

- Наведите ми пример нове идеје коју сте предложили на претходном радном месту, а која је усвојена. Шта сте предложили? Какве су биле реакције? Шта сте научили?
- Шта сте учинили на претходном радном месту да бисте себи и другима посао учинили лакшим или занимљивијим (побољшање)? Како сте то учинили? Какви су били резултат и реакције?

Усмереност ка пружању услуге грађанима/странкама

- Опишите ситуацију када сте потребу клијента / странке ставили испред сопствених потреба. Шта сте жртвовали? Како је то утицало на остале области Вашег рада? Како су то други схватили?
- Опишите ситуацију када је странка / колега / пријатељ од Вас захтевао нешто неразумно. Због чега је то било неразумно? Шта сте учинили да бисте му помогли? Какве су биле реакције Вашег окружења? Какав је био резултат?



Пример како можете да процените одговоре кандидата о поседовању одређене компетенције

Решавање проблема	
Питање: Опишите ситуацију на свом садашњем радном месту када сте морали да решите веома сложен проблем.	
Позитивни индикатори	Негативни индикатори
<ul style="list-style-type: none">♦ Дефинише проблеме и утврђује узроке♦ Прикупља све важне информације за решавање проблема.♦ Делује активно, разматра више могућности за решавање проблема и бира најбољу.	<ul style="list-style-type: none">♦ Дефинише само проблеме а не и узроке.♦ Не покушава или не зна где да пронађе податке за решавање проблема.♦ Покушава да проблем реши брзо, а при том не тражи алтернативна решења.♦ Изазива сукобе с другима док покушава да реши проблем.

РЕЧНИК

АКТИВНО СЛУШАЊЕ – Кључни елемент успешне комуникације. Оно представља усредсређено слушање са разумевањем, емпатијом и прихватањем саговорника.

АСЕСМЕНТ ЦЕНТАР (ЦЕНТАР ЗА ПРОЦЕНУ) – Метод који подразумева да кандидати ураде низ вежби које симулирају послове на одређеним радним местима. Различите комбинације тих вежби користе се да би се процениле одређене компетенције појединца. Конкретне компетенције које се користе у асесмент центру зависе од радних места.

ЦРТА ЛИЧНОСТИ – Специфична компонента личности која описује одређене тенденције особе да осећа, мисли и понаша се на одређене начине (као што је стидљив или друштвен, критичан или онај који прихвата, компулсиван или лежеран).

РАЗГОВОР С КАНДИДАТИМА ЗАСНОВАН НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА – Структурирани разговор с кандидатима у којем испитивач покушава да на веома специфичан начин процени да ли кандидат поседује компетенције које су важне за радно место. Емоционална стабилност је, на пример, компетенција. Питања испитивача су усредсређена на то да открије да ли је кандидат исказао и/или на који је начин исказао способност да ефикасно ради у постављеним роковима, те да се успешно носи са ситуацијама које подразумевају много осећања.

КОМПЕТЕНЦИЈА – Скуп знања, вештина, црта личности и способности које поседује одређена особа, а који обликују њено понашање које води постизању очекиваних резултата на радном месту.

НУМЕРИЧКА СПОСОБНОСТ – Способност да се реше аритметички проблеми и да се влада бројевима.

ПИСАНИ РАД (ЕСЕЈ) – Кратак састав о одређеној теми из делокруга одређеног радног места.

ПОНАШАЊЕ – Начин деловања или контролисања самог себе. Ово је видљива манифестација одређеног знања, вештина, црта личности, способности или других карактеристика.

ПСИХОМЕТРИЈСКИ ТЕСТ – Представља основне методе или инструменте за испитивање и процењивање индивидуалних способности, особина личности, радне ефикасности. У психолошкој литератури постоје различите поделе психометријских тестова, али се они најчешће деле према области или предмету испитивања тако да се у том погледу издавају тестови способности и тестови личности.

РУКОВОДЕЋЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ – Руководилац је особа која планира, организује, води и контролише људске и материјалне ресурсе и информације, имајући у виду остваривање циљева организације. Према томе, компетенције за руководећа радна места су оне које омогућавају ефикасно обављање посла руковођења у све четири димензије.

СПОСОБНОСТИ – Укључују оно што особа може да уради¹. Биолошко наслеђе, с једне стране, и образовање, пракса и вежбе, с друге стране, одреднице су способности.

42

СПОСОБНОСТ ОПАЖАЊА - Способност да се открију визуелни шаблони и да се увиде односи између њих.

СПОСОБНОСТ ПАМЋЕЊА – Способност да се сетите ствари од једноставних асоцијација до сложених група тврђи или реченица.

СПОСОБНОСТ РЕЗОНОВАЊА – Способност да се изнађу решења за проблеме и да се разумеју принципи решавања различитих проблема.

СПОСОБНОСТ УОЧАВАЊА РЕЛАЦИЈА ИЗМЕЂУ ПОЈМОВА – Способност да се увиди како су две ствари (појма) повезане и да се потом то сазнање примени на друге односе и решења.

СПОСОБНОСТ ЗАКЉУЧИВАЊА – Способност да се извуку одговарајући закључци из низа опажања или да се процене импликације низа чињеница.

1. Према Lubinski, D., Dawis, R.V., 1992, "Aptitudes, Skills and Proficiencies". M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp: 1-59.

УПИТНИК С ВИШЕСТРУКИМ ОДГОВОРИМА – Врста обично групног теста којим се испитује и мери степен знања испитаника из једне уже или шире области, неког предмета или опште културе. Тестовима вишеструког избора испитује се знање на нивоу препознавања. Тест је сачињен од низа питања или задатака с више понуђених одговора. Задатак испитаника је да између већег броја датих одговора изабере и означи онај који је тачан (заокруживањем или подвлачењем).

УЗОРАК РАДА – Метод избора кандидата којим се мери њихова способност да обаве посао. Кандидатима се задаје да ураде нешто што би био део њиховог будућег посла и мери се колико они то добро раде.

ВЕРБАЛНА СПОСОБНОСТ – Способност да се разуме и користи писани и говорни језик.

ВЕШТИНЕ – Стечена способност извођења сложенијих послова, брзо, лако и са високим степеном савршености (нпр. кување, јахање, возња бицикла, свирање виолине). Извођење неке вештине одређује наслеђе, али колико добро то радимо зависи од тога колико вежбамо.

ЗНАЊЕ – Систематизовано, логички организовано, проверено и прерађено искуство у чију смо исправност оправдано уверени. Оно обухвата низ утврђених чињеница, теза, принципа и теорија ужег и ширег обима¹.

1. Према Требјешанин, Ж., 2004, *Речник психологије*, Београд: Стубови културе.

