

Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi

informativna brošura



Europska unija
"Zajedno do fondova EU"



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.
Sadržaj brošure isključivo je odgovornost Ministarstva pravosuđa i uprave

Vlada Republike Hrvatske i Ministarstvo pravosuđa i uprave aktivno rade na modernizaciji javne uprave s ciljem postizanja više razine učinkovitosti i kvalitete u pružanju javnih usluga korisnicima. Budući da zaposlenici čine najveću vrijednost svake organizacije, upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u tijelima javne uprave predstavlja jedan od ključnih čimbenika ostvarenja navedenoga cilja.

Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi između ostaloga podrazumijeva i utvrđivanje jedinstvenih standarda znanja, vještina i sposobnosti te očekivanih ponašanja zaposlenika potrebnih za uspješno obavljanje poslova u svim tijelima javne uprave, što uključuje državna tijela, upravna tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravne osobe s javnim ovlastima kojima je osnivač Republika Hrvatska.

Jedinstvene je standarde potrebno koristiti kao alat u što više različitih procesa upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se profesionalnost, transparentnost i standardizacija na razini javne uprave ostvarili u što većoj mjeri, kako u procesima samoga zapošljavanja tako i u procesima praćenja rada te usmjeravanja razvoja zaposlenika.

Korištenje jedinstvenih standarda, koji su unaprijed poznati zaposlenicima, doprinosi njihovoj motivaciji za daljnje usavršavanje i razvoj. Također, time se stvaraju preduvjeti za objektivno ocjenjivanje učinkovitosti i kvalitete rada zaposlenika temeljem njihova znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja, kao i za nagrađivanje zaposlenika i upravljanje njihovim karijerama na temelju ostvarenih rezultata.

Cilj je brošure upoznati zaposlenike u tijelima javne uprave, kao i stručnu i širu javnost, o rezultatima projekta **Razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi** te o važnosti utvrđivanja i korištenja jedinstvenih kompetencijskih standarda u tijelima javne uprave kao doprinosa izgradnji učinkovite, odgovorne i transparentne javne uprave koja pruža visokokvalitetne usluge i oslonac je građanima i pravnim osobama u ostvarivanju njihovih potreba.

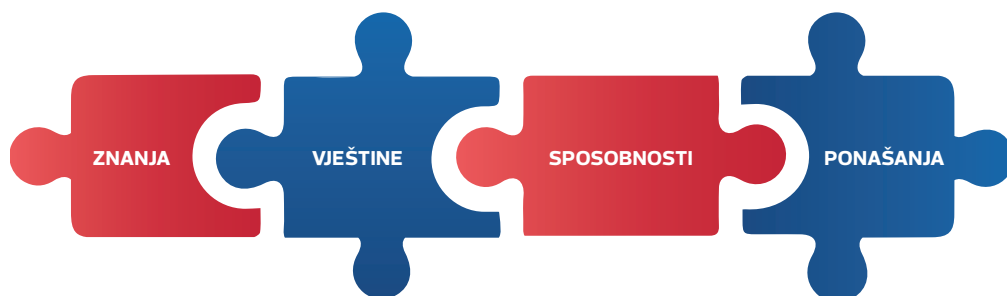
Ministarstvo pravosuđa i uprave

SADRŽAJ

1. Što su kompetencije u javnoj upravi?	4
2. Zašto su kompetencije važne?	5
3. Kada se kompetencije koriste?	6
4. Kompetencijski model	7
5. Koje kompetencije moraju imati zaposleni u javnoj upravi?	8
6. Specifične kompetencije	10
7. Tko upravlja kompetencijama u javnoj upravi?	13
8. Kako se kompetencije uvode u tijela javne uprave?	14
9. Informacije o projektu	15

Što su kompetencije u javnoj upravi?

Kompetencije u javnoj upravi označavaju skup svih **znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja** zaposlenika u tijelima javne uprave potrebnih za uspješno obavljanje poslova u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva.



Kompetencije obuhvaćaju znanje koje se stječe formalnim obrazovanjem, ali i iskustvena praktična znanja koja uključuju vlastite vrijednosti, a koja se prenose kontaktom s drugim zaposlenicima i mentorstvom.

Vještine i sposobnosti najčešće se stječu radnim iskustvom te kroz različite oblike stručnoga usavršavanja u područjima povezanim s obavljanjem posla te predstavljaju svojevrsnu nadogradnju prethodno stečenih znanja.

Specifična ponašanja zaposlenika uključuju usvajanje organizacijskih vrijednosti i ciljeva, osobni integritet i proaktivan stav prema poslu te osiguravaju uspješno obavljanje radnih zadataka, a proizlaze iz karakteristika osobe te različitih čimbenika radne okoline koje kreiraju rukovoditelji.

Kompetencije zaposlenika predstavljaju osnovni alat za upravljanje ljudskim potencijalima koji je potrebno koristiti u što više različitih procesa opisanih u nastavku.

Zašto su kompetencije važne?

Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima nužno je za izgradnju profesionalne, učinkovite te korisnicima dostupne javne uprave u Republici Hrvatskoj.

Sustavno korištenje kompetencijskog modela važan je korak na tome putu jer se navedenim stvaraju preduvjeti za:

- utvrđivanje potreba za dodatnim usavršavanjem zaposlenika u cilju učinkovitijeg obavljanja poslova, ali i razvoja karijere zaposlenika,
- uspostavu programa stručnoga osposobljavanja i usavršavanja za rad u javnoj upravi usklađenih s potrebama posla i strateškim ciljevima, mjerama i resornim politikama,
- praćenje te objektivno vrednovanje radnog izvršenja zaposlenika, uz nagrađivanje temeljem rezultata rada.

Prvi je korak prema izgradnji odgovarajućega kompetencijskog modela prepoznavanje ključnih nedostataka u trenutnom pristupu upravljanja ljudskim potencijalima, od kojih su najvažniji suviše administrativno, odnosno kadrovsko shvaćanje politike upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanje ljudskim potencijalima samo na osnovi stečenih kvalifikacija, a ne i kompetencija, kratkoročno planiranje potreba za zapošljavanjem i usavršavanjem u javnoj upravi, ograničene mogućnosti usavršavanja i razvoja te izostanak sustava nagrađivanja zaposlenika.

Iako neka tijela javne uprave već primjenjuju naprednije pristupe upravljanja ljudskim potencijalima, uključujući i vlastite kompetencijske modele, takve su prakse fragmentirane i ne provode se sustavno te se navedenim ne ostvaruju prethodno spomenuti ciljevi na razini javne uprave u cjelini.

Kada se kompetencije koriste?

Kao alat za upravljanje ljudskim potencijalima kompetencije je moguće koristiti u raznim procesima:

Planiranje ljudskih potencijala

Uključuje popisivanje procesa organizacije radi povezivanja s kompetencijama, utvrđivanje radne opterećenosti zaposlenika, utvrđivanje potrebnih kompetencija za obavljanje poslova i izradu profila radnih mjesta, planiranje zapošljavanja i izradu višegodišnjeg strateškog plana razvoja ljudskih potencijala.

Odabir zaposlenika

Uključuje pripremu i provedbu postupka zapošljavanja s ciljem odabira kandidata temeljem potrebnih kompetencija za obavljanje poslova utvrđenih profilom radnoga mjesta.

Usavršavanje zaposlenika

Uključuje provedbu analize postojećih, u odnosu na potrebne kompetencije zaposlenika, izradu osobnoga plana usavršavanja zaposlenika, planiranje i provedbu aktivnosti usavršavanja te praćenje i vrednovanje stjecanja kompetencija.

Upravljanje radnim izvršenjem zaposlenika

Podrazumijeva postavljanje godišnjih ciljeva rada za zaposlenike, usmjeravanje i praćenje ostvarivanja postavljenih ciljeva te godišnje ocjenjivanje radnog izvršenja zaposlenika.

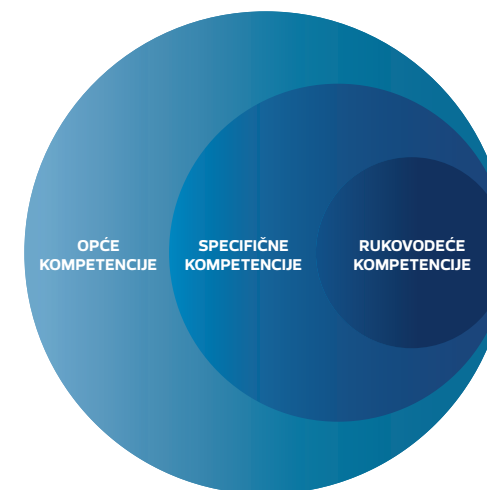
Razvoj karijere zaposlenika

Uključuje prezentiranje zaposlenicima mogućnosti razvoja karijere, izradu osobnih planova razvoja karijere zaposlenika i praćenje provedbe tih planova.

Kompetencijski model

Kompetencijski model za zaposlene u tijelima javne uprave zasnovan je na temeljnoj vrijednosti djelovanja u javnome interesu i integritetu, a sastoji se od triju elemenata:

1. **opće kompetencije** koje moraju posjedovati svi zaposlenici u tijelima javne uprave bez obzira na vrstu i složenost poslova radnoga mjesta,
2. **specifične kompetencije** vezane za pojedine skupine sličnih poslova koji zahtijevaju stručno znanje i iskustvo u određenom području rada te posebne vještine, sposobnosti i ponašanja potrebne za kvalitetno obavljanje tih poslova,
3. **rukovodeće kompetencije** koje moraju posjedovati rukovodeći zaposlenici u tijelima javne uprave.



Kako bi se olakšala primjena kompetencijskog modela kroz učinkovito povezivanje kompetencija s potrebama posla, utvrđeni su i opisi uobičajenih poslova javne uprave, opis rukovodećih poslova, načini utvrđivanja složenosti poslova radi utvrđivanja primjenjive razine kompetencija te kategorije radnih mjesta na koje se pojedine razine kompetencija odnose.

Koje kompetencije moraju imati zaposleni u javnoj upravi?

Opće kompetencije

Opće kompetencije uključuju osobna ponašanja i pristupe poslu koji se očekuju u svakodnevnome obavljanju poslova. Očekivanja u pogledu tih kompetencija uglavnom su ista za sve zaposlenike u tijelima javne uprave neovisno o razini radnoga mjesta i vrsti poslova koji se u okviru radnoga mjesta obavljaju.

Opće se kompetencije odnose na:

integritet i usmjerenost na javni interes

- neovisnost i etičnost u postupanju i odlučivanju,
- usredotočenost na korisnike javnih usluga,
- profesionalnost,

odgovornost u radu i orijentaciju na izvršenje

- odgovornost u obavljanju poslova,
- sposobnost organizacije obavljanja poslova,
- sposobnost donošenja odluka,
- kreativnost, inovativnost i samoinicijativnost,
- sposobnost prilagodbe na promjene,

usmjerenost na profesionalni razvoj i učenje

- sposobnost samoprocjene,
- motiviranost za kontinuirano usavršavanje i osobni razvoj,
- spremnost i sposobnost prenošenja znanja i informacija,

suradnju i međuljudske odnose

- otpornost na stres i upravljanje konfliktnim situacijama,
- timski rad,
- socijalnu osjetljivost i odnos prema suradnicima,
- izgradnju odnosa sa suradnicima unutar i izvan tijela javne uprave,

komunikacijske vještine

- pisanu komunikaciju,
- govornu komunikaciju,
- prezentacijske vještine,
- komunikaciju na stranome jeziku,
- digitalnu pismenost.

Opće kompetencije sa svim predloženim elementima primjenjive su na sve zaposlenike u tijelima javne uprave na jednaki način, bez razlikovanja razina. Iznimku čine jedino komunikacija na stranome jeziku te digitalna pismenost kod kojih se primjenjive razine znanja i sposobnosti, sukladno potrebama posla, utvrđuju za različita radna mjesta od strane pojedinoga tijela javne uprave.

Specifične kompetencije

Specifične kompetencije

Specifične kompetencije za pojedino područje rada primjenjive su na zaposlenike u tijelima javne uprave koji obavljaju poslove toga područja.

S obzirom na široki spektar potrebnih specifičnih kompetencija, neke su od njih utvrđene kao neophodne za sve zaposlenike, druge su neophodne za pojedine zaposlenike, dok su preostale preporučene kompetencije.

Budući da zaposlenici u obavljanju poslova uobičajeno sudjeluju doprinosima različitih razina složenosti, specifične se kompetencije utvrđuju na pet razina.

Time se ostavlja mogućnost utvrđivanja različitih profila radnih mjesta kako bi se jedinstveni standardi utvrđeni kompetencijskim modelom, kao primjenjivi na sva tijela javne uprave, prilagodili specifičnim potrebama poslova pojedinoga tijela.

Primjerice, poslovi u okviru područja rada 'izrada resornih politika i akata strateškog planiranja', uobičajeno uključuju poslove koji se odnose na:

- predlaganje i formulaciju mogućih odgovora na nedostatke u provedbi resorne politike koji su prethodno utvrđeni praćenjem i vrednovanjem provedbe te resorne politike,
- izradu svih dijelova nacрта različitih akata strateškog planiranja,
- provedbu različitih oblika konzultacija i savjetovanja sa zainteresiranom javnošću,
- poslove povezane s donošenjem akata strateškog planiranja,
- različite oblike koordinacije provedbe resornih politika putem kontinuiranoga usklađivanja akata strateškog planiranja.

Kompetencijskim modelom za obavljanje navedenih poslova utvrđene su sljedeće specifične kompetencije:

- poznavanje sustava javne uprave,
- poznavanje resorne politike,
- poznavanje resornog zakonodavstva,
- poznavanje metodologija strateškog planiranja,
- poznavanje propisa i praksi iz područja izrade i donošenja akata strateškog planiranja,
- poznavanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja,
- poznavanje propisa i praksi iz područja horizontalnih načela (ravnopravnost spolova i zabrana diskriminacije, pristupačnost za osobe s invaliditetom, održivi razvoj i dobro upravljanje),
- poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa,
- poznavanje različitih segmenata društva te sposobnost prepoznavanja društvenih problema i interesa ciljnih skupina.

Tko upravlja kompetencijama u javnoj upravi?

Rukovodeće kompetencije

Rukovodeće su kompetencije primjenjive na sve rukovodeće zaposlenike u tijelima javne uprave, a uključuju znanja, vještine, sposobnosti i ponašanja neophodna za kvalitetno upravljanje radom ustrojstvene jedinice.

Rukovodeće se kompetencije odnose na:

Strateško upravljanje i planiranje:

- sposobnost strateškoga planiranja razvoja organizacije,
- sposobnost usklađivanja strateškoga planiranja s operativnom provedbom poslova,

Organizacija i upravljanje poslovima:

- sposobnost uspostave procedura rada i nadzora nad radnim izvršenjem zaposlenika,
- sposobnost učinkovitoga upravljanja resursima,
- projektni pristup,

Upravljanje ljudskim potencijalima i međuljudski odnosi:

- sposobnost provođenja aktivne politike zadržavanja zaposlenika,
- sposobnost procjene i upravljanja izvršenjem zaposlenika,
- sposobnost upravljanja razvojem zaposlenika,
- sposobnost rješavanja sukoba,
- sposobnost upravljanja međuljudskim odnosima,
- sposobnost motiviranja zaposlenika.

Budući da se složenost rukovodećih poslova može značajno razlikovati s obzirom na razinu radnoga mjesta, odnosno veličinu ustrojstvene jedinice kojom rukovoditelj upravlja, kompetencijskim su modelom utvrđene tri razine znanja, vještina i sposobnosti za svaki od navedenih elemenata.

Nositelj aktivnosti uvođenja kompetencijskog modela u procese upravljanja ljudskim potencijalima u državnim tijelima te upravnim tijelima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave je **Ministarstvo pravosuđa i uprave** koje:

- provodi aktivnosti informiranja stručne i šire javnosti vezano za razloge i važnost uvođenja kompetencijskog modela,
- koordinira aktivnosti izmjene i dopune postojećih zakona i drugih propisa te donošenje novih kojima se utvrđuju obveze i načini uvođenja kompetencijskog modela u navedenim tijelima,
- utvrđuje potrebne procedure te uspostavlja informatički alat i druge mehanizme podrške navedenim tijelima u uvođenju kompetencijskog modela,
- koordinira aktivnosti razvoja potrebnih kapaciteta za uvođenje kompetencijskog modela u navedenim tijelima,
- koordinira aktivnosti praćenja i vrednovanja učinaka uvođenja kompetencijskog modela.

Organizacijsku strukturu za uvođenje kompetencijskog modela čine i **ostala tijela javne uprave** koja kompetencijski model uvode u vlastite procese upravljanja ljudskim potencijalima.

U pravne se osobe s javnim ovlastima, kojima je osnivač Republika Hrvatska, kompetencijski model uvodi na način kako to, sukladno propisanoj nadležnosti, utvrde sama državna tijela.

Ključnu ulogu u uvođenju kompetencijskog modela u tijelima javne uprave imaju ustrojstvene jedinice nadležne za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, ali i sami rukovodeći zaposlenici koji u tim poslovima sudjeluju u značajnoj mjeri.

Kako će se kompetencije uvoditi u tijela javne uprave?

Uvođenje kompetencijskog modela u procese upravljanja ljudskim potencijalima u tijelima javne uprave provodit će se postupno te uz visoku razinu sudjelovanja zaposlenika. S obzirom na potrebu osiguranja kontinuiteta u radu svih tijela, uvođenje kompetencijskog modela u sve procese upravljanja ljudskim potencijalima može biti dugotrajno.

Proces uvođenja kompetencijskog modela započinje odgovarajućim informiranjem i dodatnom edukacijom zaposlenika u ustrojstvenim jedinicama nadležnima za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala te rukovodećih zaposlenika, a nastavlja se provedbom aktivnosti s ciljem uključivanja potrebnih kompetencija u profile radnih mjesta kako je prikazano na slici.



Utvrđivanje poslova tijela radi utvrđivanja potrebnih kompetencija za obavljanje poslova.

Utvrđivanje i prilagodba kompetencija potrebnih za obavljanje poslova.

Izrada profila radnih mjesta s opisom, udjelima te složenošću poslova, kvalifikacijama te potrebnim općim, specifičnim i rukovodećim kompetencijama.

Profili radnih mjesta s utvrđenim kompetencijama zatim se koriste kao osnovni alat u okviru ostalih procesa upravljanja ljudskim potencijalima.

Informacije o projektu

Kompetencijski model za zaposlenike tijela javne uprave pripremljen je u okviru projekta **Razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi** koji se provodi u razdoblju od veljače 2018. do veljače 2023. godine.

Korisnik projekta:

Ministarstvo pravosuđa i uprave

Partner u provedbi projekta:

Državna škola za javnu upravu

Iznos projekta:

13.092.015,91 HRK

Udio EU sufinanciranja:

85%

Elementi projekta:

1. Izrada i implementacija kompetencijskog okvira
2. Razvoj i provedba izobrazbe

Izrada i implementacija kompetencijskog okvira

Svrha je ovog elementa projekta unapređenje sustava razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima radi stvaranja odgovarajuće strukture zaposlenih na kojoj će počivati modernizacija javne uprave i unapređenje stručnog, učinkovitog i profesionalnog pružanja usluga korisnicima u državnim tijelima, pravnim osobama s javnim ovlastima te tijelima jedinica lokalne i područne samouprave.

Izvršitelj:

WYG savjetovanje d.o.o.

U okviru aktivnosti Projekta ostvareni su sljedeći neposredni rezultati:

aktivnost 1.1.

Provedena analiza stanja i izrada izvješća o provedenim analizama kompetencijskih modela u javnoj upravi RH i EU s preporukama za razvoj kompetencijskog okvira za javnu upravu u RH.

aktivnost 1.2.

Razvijen kompetencijski okvir.

aktivnost 1.3.

Izrađena metodologija za analizu i procjenu radnih mjesta – opisa posla (profila radnoga mjesta) i utvrđivanje kriterija složenosti poslate izrade analize radne opterećenosti.

aktivnost 1.4.

Provedena analiza potrebnih kompetencija za obavljanje poslova u unaprijeđenim procesima u pilot tijelima.

aktivnost 1.5.

Pripremljeno 40 profila radnih mjesta.

aktivnost 1.6.

Izgrađeni generički opisi poslova po grupama radnih mjesta s definiranim pokazateljima ponašanja u skladu s potrebnim kompetencijama.

aktivnost 1.7.

Razrađeni klasteri kompetencija za svaku grupu radnih mjesta.

aktivnost 1.8.

Izrađene smjernice za uspostavu organizacijske strukture za upravljanje kompetencijskim okvirom u javnoj upravi.

aktivnost 1.9.

Izrađeni funkcionalni zahtjevi za IT sustav na temelju metodologije.

aktivnost 1.10.

Kompetencijski okvir testiran u pilot tijelima.

aktivnost 1.11.

Kompetencijski okvir revidiran sukladno rezultatima testiranja u pilot tijelima.

aktivnost 1.12.

Izrađen prijedlog stručnog dijela sadržaja internog akta s implementiranim novim radnim mjestima i kompetencijama.

aktivnost 1.13.

Izrađen priručnik za primjenu kompetencijskog okvira u praksi.

aktivnost 1.14.

Izrađena brošura za zaposlenike javne uprave te stručnu i širu javnost.

aktivnost 1.15.

Izrađen plan za implementaciju kompetencijskog okvira u javnoj upravi.

aktivnost 1.16.

Izrađen prijedlog smjernica za izmjenu propisa s ciljem implementacijekompetencijskog okvira u javnu upravu.

Korisnička institucija:

Ministarstvo pravosuđa i uprave
Ulica grada Vukovara 49, 10 000
Zagreb

Adresa elektroničke pošte:

kompetencije@mpu.hr

**Upravljačko tijelo/posredničko tijelo
razine 1:**

Ministarstvo rada, mirovinskoga
sustava, obitelji i socijalne politike
Koranska 2, 10 000 Zagreb

Adresa elektroničke pošte:

esfinfo@mrosp.hr

Posredničko tijelo razine 2:

Hrvatski zavod za zapošljavanje
Ured za financiranje i ugovaranje
projekata EU
Petračićeva 4/III, 10 000 Zagreb

Adresa elektroničke pošte:

cesdfc@hzz.hr

Partner u provedbi projekta:

Državna škola za javnu upravu
Medulićeva ulica 36, 10 000 Zagreb

Adresa elektroničke pošte:

dsju@dsju.hr

Izvršitelj:

WYG savjetovanje d.o.o.
Ulica grada Vukovara 269G, 10 000
Zagreb

Adresa elektroničke pošte:

info@wyg-c.eu

Ova je brošura izrađena u sklopu projekta **Razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi** sufinanciranog sredstvima Europske unije iz Europskog socijalnog fonda. Sadržaj brošure isključiva je odgovornost Ministarstva pravosuđa i uprave. Više informacija može se pronaći na stranici

www.mpu.gov.hr.



Više informacija o fondovima Europske unije dostupno je na stranici Europskih strukturnih i investicijskih fondova (www.strukturnifondovi.hr) i stranici Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (www.razvoj.gov.hr).

