

Kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi

Priručnik za tijela javne uprave



Europska unija
"Zajedno do fondova EU"



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

SADRŽAJ

1. Uvod	1
1.1. Svrha i način korištenja Priručnika	1
1.2. Uloge i odgovornosti u uvođenju kompetencijskog modela	3
2. Procesi upravljanja kompetencijama	5
1. Utvrđivanje poslova organizacije	8
1.1. Početna analiza	9
1.2. Izrada popisa procesa	10
1.3. Izračun složenosti poslova	11
2. Utvrđivanje potrebnih specifičnih kompetencija za obavljanje poslova	13
2.1. Utvrđivanje primjenjivih specifičnih kompetencija	14
2.2. Prilagodba primjenjivih specifičnih kompetencija	15
2.3. Utvrđivanje dodatnih specifičnih kompetencija	16
3. Izrada profila radnih mjesta	18
3.1. Raspodjela poslova po radnim mjestima	19
3.2. Utvrđivanje udjela i ukupne složenosti poslova radnog mjesta	20
3.3. Kategorizacija radnog mjesta	21
3.4. Dodavanje i prilagodba općih te rukovodećih kompetencija	22
3.5. Utvrđivanje potrebnih kvalifikacija	23
3. Moguća dodatna postupanja i daljnji koraci	25

POPIS PRILOGA

- Prilog 1. Predložak za izradu popisa procesa
- Prilog 2. Matrica za izračun složenosti poslova
- Prilog 3. Predložak za izradu profila radnog mjesta

Osim uz ovaj Priručnik navedeni su prilozi (uključujući i tablične formate s uključenim računskim funkcijama) dostupni i u elektroničkoj inačici na sljedećoj poveznici: www.mpu.gov.hr

POPIS KRATICA

TJU	tijela javne uprave
DT	državna tijela
POJO	pravne osobe s javnim ovlastima čiji je osnivač Republika Hrvatska
JLPS	upravna tijela jedinica lokalne i područje (regionalne) samouprave
UJULJP	ustrojstvena jedinica nadležna za poslove razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima
UJFIN	ustrojstvena jedinica nadležna za poslove financija
KM	kompetencijski model

POPIS SIMBOLA

	Upućuje na predložak s popisa priloga te dio (stupac ili polje) predloška u sklopu kojeg se unose podaci.
	Upućuje na sadržaj kompetencijskog modela koji je tijekom provedbe aktivnosti potrebno uzeti u obzir.

1. Uvod

1.1 Svrha i način primjene Priručnika

Kompetencijskim modelom za zaposlenike tijela javne uprave (nadalje u tekstu: TJU)¹ utvrđene su opće, rukovodeće i specifične kompetencije koje moraju imati zaposlenici u tim tijelima. Kompetencije utvrđene kompetencijskim modelom predstavljaju horizontalno primjenjive standarde kojima se utvrđuju potrebna znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika TJU-a koji se primjenjuju u različitim procesima upravljanja ljudskim potencijalima. S ciljem jednostavnije primjene utvrđenih standarda, kompetencijski model sadrži definicije 14 područja rada uobičajenih poslova javne uprave, generičke opise poslova za svako od utvrđenih područja rada te za obavljanje rukovodećih poslova, kriterije za izračun složenosti poslova, kategorizaciju radnih mjesta u TJU-u sa svrhom standardizirane primjene kompetencija te različite upute o načinima primjene kompetencija.

Ovaj Priručnik je namijenjen svim zaposlenicima TJU-a, a naročito odgovornim osobama, zaposlenicima u ustrojstvenim jedinicama nadležnima za poslove razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima (nadalje u tekstu: UJULJP) te rukovoditeljima koji obavljaju važan dio poslova izravnog upravljanja ljudskim potencijalima u sklopu upravljanja radom ustrojstvenih jedinica.

Priručnik sadrži upute za praktičnu primjenu kompetencijskog modela u procesima upravljanja ljudskim potencijalima, u prvome redu služeći se kompetencijama za izradu opisa radnih mjesta koji se zatim primjenjuju kao osnovni alat pri planiranju, ali i provedbi svih drugih procesa upravljanja ljudskim potencijalima: zapošljavanja, analize potreba i upravljanja razvojem zaposlenika, upravljanja učinkom zaposlenika te upravljanja razvojem karijere zaposlenika.

Konkretno, svrha je ovoga Priručnika:

- na osnovnoj razini opisati pristupe kojima se osigurava učinkovito i fokusirano uvođenje kompetencijskog modela u planiranje ljudskih potencijala uz što manje radnog opterećenja, kako za zaposlenike TJU-a koji su aktivno uključeni u upravljanje ljudskim potencijalima, tako i za sve ostale zaposlenike
- osigurati dosljednu primjenu kompetencija utvrđenih kompetencijskim modelom u svim TJU-ima, čime se doprinosi ostvarenju cilja standardizacije kompetencija zaposlenika tih tijela
- potaknuti kontinuiranu razmjenu informacija među nositeljima procesa upravljanja ljudskim potencijalima unutar pojedinog TJU-a te među različitim tijelima, kao i potaknuti visoku razinu uključenosti svih zaposlenika TJU-a u rješavanju pitanja koja se tiču njihovih karijera, ali i razvoja organizacije u cjelini.

Sadržaj ovoga Priručnika ni na koji način ne dovodi u pitanje trenutni način uređenja sustava javne uprave, nego služi kao dopunska metodologija kojom se pojašnjava uvođenje i praktična primjena kompetencijskog modela u procesima upravljanja ljudskim potencijalima, a koje su TJU-i i dalje obvezni provoditi sukladno obvezama utvrđenima propisima koji su na snazi u trenutku provedbe.

S ciljem uvođenja i praktične primjene kompetencijskog modela u procesima upravljanja ljudskim potencijalima, TJU-i mogu primijeniti i druge pristupe i alate kojima se ostvaruju ovdje opisani neposredni rezultati.

¹ Za potrebe ovoga Priručnika pojam 'tijela javne uprave' odnosi se na sva državna tijela, upravna tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravne osobe s javnim ovlastima kojima je osnivač Republika Hrvatska. Kompetencijski model za zaposlenike tijela javne uprave dostupan je na sljedećoj poveznici: www.mpu.gov.hr

1.2 Uloge i odgovornosti u uvođenju kompetencijskog modela²

Nadležno tijelo

Nositelj aktivnosti uvođenja kompetencijskog modela u procese upravljanja ljudskim potencijalima u državnim tijelima (nadalje u tekstu: DT) te upravnim tijelima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (nadalje u tekstu: JLPS) središnje je tijelo državne uprave nadležno za službeničke odnose (nadalje u tekstu: nadležno tijelo)³. Nadležno tijelo:

- provodi aktivnosti informiranja stručne i šire javnosti o razlozima i važnosti uvođenja kompetencijskog modela
- koordinira aktivnosti izmjene i dopune postojećeg te donošenja novog zakonodavstva kojim se utvrđuju obveze i načini uvođenja kompetencijskog modela u navedenim tijelima
- razvija 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.

Uz nadležno tijelo organizacijsku strukturu za uvođenje kompetencijskog modela čine i svi ostali TJU-i uz različite uloge i odgovornosti.

Državna tijela

Državna tijela:

- uvode kompetencijski model u vlastite procese upravljanja ljudskim potencijalima
- sukladno propisanoj nadležnosti utvrđuju način i rokove uvođenja kompetencijskog modela u procese upravljanja ljudskim potencijalima u pravnim osobama s javnim ovlastima kojima je osnivač Republika Hrvatska (nadalje u tekstu: POJO)
- poduzimaju potrebne radnje (uključujući prema potrebi i uspostavu mehanizama podrške u radu) s ciljem uvođenja kompetencijskog modela u POJO
- prema potrebi sudjeluju u aktivnostima vezanima za uvođenje kompetencijskog modela koje provodi nadležno tijelo.

Unutarnju organizacijsku strukturu za uvođenje kompetencijskog modela u DT čine:

- odgovorna osoba tijela
- UJULJP-i ustrojeni u skladu s odredbama članka 39. Zakona o državnim službenicima⁴
- ustrojstvene jedinice nadležne za poslove financija (nadalje u tekstu: UJFIN)⁵
- rukovoditelji
- ostali zaposlenici (ako sudjeluju prema uputi nadređenog rukovoditelja).

U slučaju iskazane potrebe za podrškom u provedbi aktivnosti opisanih ovim Priručnikom, DT posredstvom UJULJP-a primjenjuje mehanizme podrške koje je uspostavilo nadležno tijelo.

² Ne uključuje uloge i odgovornosti koje svi zaposlenici TJU-a imaju u kasnijoj primjeni kompetencijskog modela.

³ Prema postojećem ustroju i djelokrugu tijela državne uprave, navedene poslove obavlja Ministarstvo pravosuđa i uprave.

⁴ Ako DT nema ustrojen UJULJP, navedene poslove obavljaju sami rukovoditelji ili druge osobe koje u navedeno uputi odgovorna osoba tog tijela.

⁵ Radi odgovarajućeg povezivanja aktivnosti popisivanja procesa organizacije sa svrhom upravljanja ljudskim potencijalima te aktivnosti uspostave sustava unutarnjih kontrola za čiju su koordinaciju zadužene te ustrojstvene jedinice.

Pravne osobe s javnim ovlastima kojima je osnivač Republika Hrvatska

Na način i u rokovima koje utvrđuje DT, POJO-i:

- uvode kompetencijski model u vlastite procese upravljanja ljudskim potencijalima
- prema potrebi sudjeluju u aktivnostima vezanima za uvođenje kompetencijskog modela koje provodi nadležno tijelo ili DT.

Unutarnju organizacijsku strukturu za uvođenje kompetencijskog modela utvrđuju sami POJO-i, na način i u rokovima koje utvrđuju DT-i. U slučaju iskazane potrebe za podrškom u provedbi aktivnosti opisanih ovim Priručnikom, POJO-i primarno traže podršku nadležnog DT-a.

Upravna tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave

Upravna tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave:

- uvode kompetencijski model u vlastite procese upravljanja ljudskim potencijalima
- prema potrebi sudjeluju u aktivnostima vezanima za uvođenje kompetencijskog modela koje provodi nadležno tijelo.

S obzirom na bitne razlike u veličini upravnih tijela u različitim jedinicama lokalne i područne samouprave unutarnja se organizacijska struktura za uvođenje kompetencijskog modela u tim tijelima može razlikovati kako je opisano u nastavku.

Model A

U JLPS-ima koji imaju ustrojene UJULJP-e unutarnju organizacijsku strukturu za uvođenje kompetencijskog modela čine:

- odgovorna osoba tijela
- UJULJP
- UJFIN
- rukovoditelji
- ostali zaposlenici (ako sudjeluju prema uputi nadređenog rukovoditelja).

U slučaju iskazane potrebe za podrškom u provedbi aktivnosti opisanih ovim Priručnikom, JLPS posredovanjem UJULJP-a primjenjuje mehanizme podrške koje je uspostavilo nadležno tijelo.

Model B

U JLPS-ima koji nemaju ustrojene UJULJP-e unutarnju organizacijsku strukturu za uvođenje kompetencijskog modela čine:

- odgovorna osoba tijela
- rukovoditelji i/ili ostali zaposlenici koje na obavljanje poslova uputi odgovorna osoba.

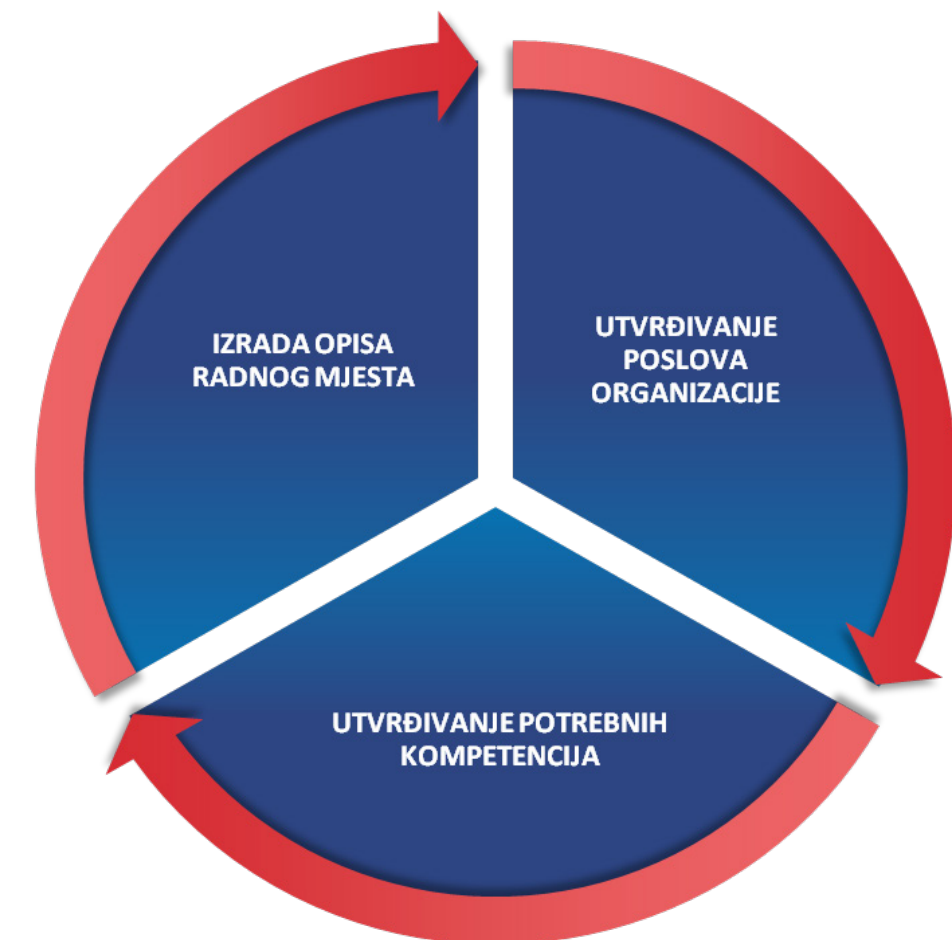
U slučaju iskazane potrebe za podrškom u provedbi aktivnosti opisanih ovim Priručnikom, podršku nadležnog tijela izravno primaju osobe uključene u unutarnju organizacijsku strukturu.

2. Procesi upravljanja kompetencijama

Uvođenje kompetencijskog modela u procese upravljanja ljudskim potencijalima ovim je Priručnikom opisano u trima procesima usmjerenima na planiranje ljudskih potencijala:

1. **utvrđivanje poslova organizacije**
2. **utvrđivanje potrebnih specifičnih kompetencija za obavljanje poslova**
3. **izrada profila radnih mjesta.**

Navedeni se procesi sastoje od više različitih aktivnosti (koraka) koji uključuju različite oblike suradnje dionika unutar pojedinog TJU-a, a koji su detaljnije opisani u nastavku.

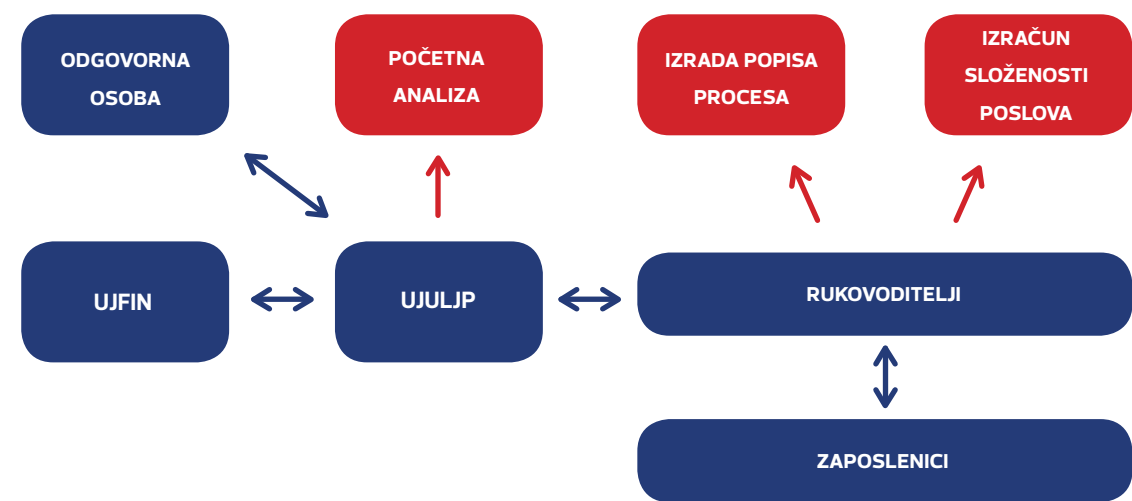


Sažeti prikaz procesa i aktivnosti (koraka) uvođenja kompetencijskog modela

KORACI:	SVRHA	NAČIN PROVEDBE
1. utvrđivanje poslova organizacije		
1.1. početna analiza	Prikupljaju se informacije o procesima koje organizacija obavlja, odnosno koje bi trebala obavljati radi izrade popisa procesa.	Analiziraju se akti o ustroju i djelokrugu organizacije, akti o načinu i standardima obavljanja poslova, postojeći popisi procesa i procedure organizacije (ako postoje) i, prema potrebi, vode se razgovori sa zaposlenicima s ciljem prikupljanja dodatnih informacija relevantnih za izradu popisa procesa.
1.2. popisivanje procesa	Sistematiziraju se prikupljene informacije o procesima i utvrđuju poslovi koji se provode u sklopu svakog procesa radi utvrđivanja potrebnih kompetencija.	Temeljem prikupljenih informacija o procesima organizacije započinje popisivanje procesa te utvrđivanje poslova koji se provode u sklopu svakog procesa. Navedeno se provodi unosom u predložak za izradu popisa procesa podataka o procesima, poslovima koji čine procese, ulaznim podacima i neposrednim rezultatima koji se obavljanjem poslova ostvaruju te području rada kojem pojedini poslovi pripadaju.
1.3. izračun složenosti poslova	Utvrđuju se primjenjive razine kompetencija potrebnih za obavljanje pojedinih poslova.	Izrada popisa procesa nastavlja se dodavanjem podataka o složenosti svakog od poslova koji se izračunava prema unaprijed zadanim kriterijima.
2. utvrđivanje potrebnih specifičnih kompetencija za obavljanje poslova		
2.1. utvrđivanje primjenjivih specifičnih kompetencija	Povezuju se poslovi sa specifičnim kompetencijama utvrđenima kompetencijskim modelom.	Potrebne kompetencije za obavljanje poslova utvrđuju se tako što se svakom poslu iz popisa procesa pridružuje jedna ili više potrebnih specifičnih kompetencija utvrđena kompetencijskim modelom za područje rada kojem predmetni poslovi pripadaju.
2.2. prilagodba primjenjivih specifičnih kompetencija	Specifične kompetencije preuzete iz kompetencijskog modela prilagođuju se potrebama poslova organizacije.	Specifične kompetencije prilagođuju se potrebama poslova organizacije, sve slijedeći upute o obveznim ili mogućim načinima prilagodbe kompetencija sadržanih u kompetencijskom modelu.
2.3. utvrđivanje dodatnih specifičnih kompetencija	Dodaju se specifične kompetencije potrebne za obavljanje poslova.	Ako specifične kompetencije preuzete iz kompetencijskog modela te prilagođene potrebama poslova organizacije nisu dostatne za kvalitetno obavljanje tih poslova, prema potrebi utvrđuju se dodatne specifične kompetencije.
3. izrada opisa radnih mjesta		
3.1. raspodjela poslova po radnim mjestima	Utvrđuju se odgovornosti za obavljanje poslova.	Analizira se popis procesa s pridruženim specifičnim kompetencijama i provodi se raspodjela poslova po radnim mjestima i to na osnovi povezanosti i sličnosti poslova, razini složenosti poslova te potrebnih specifičnih kompetencija za obavljanje tih poslova.
3.2. utvrđivanje udjela i ukupne složenosti poslova radnog mjesta	Izračunava se ukupna složenost poslova radnog mjesta radi utvrđivanja potkategorije radnog mjesta.	U svakom opisu radnog mjesta utvrđuje se okvirni udio pojedinih poslova u ukupnom radnom opterećenju radnog mjesta i izračunava se ukupna složenost poslova radnog mjesta.
3.3. kategorizacija radnog mjesta	Utvrđuje se primjenjiva razina općih i (ako je primjenjivo) rukovodećih kompetencija.	Na temelju utvrđene ukupne složenosti poslova radnog mjesta, utvrđuje se kategorija radnog mjesta prema unaprijed utvrđenim kriterijima.
3.4. dodavanje i prilagodba općih i rukovodećih kompetencija	Povezuju se poslovi s općim i rukovodećim kompetencijama utvrđenima kompetencijskim modelom.	Ovisno o utvrđenoj potkategoriji radnog mjesta profilu radnog mjesta dodaju se opće te (ako je primjenjivo) rukovodeće kompetencije iz kompetencijskog modela, uz prilagodbe istih sukladno tamo sadržanim uputama o obveznim ili mogućim načinima prilagodbe pojedine kompetencije.
3.5. utvrđivanje potrebnih kvalifikacija	Utvrđuju se formalni uvjeti rasporeda/zapošljavanja.	Ovisno o utvrđenoj potkategoriji radnog mjesta dodaju se formalni uvjeti rasporeda/zapošljavanja.

1. Utvrđivanje poslova organizacije

Utvrđivanje poslova organizacije provodi se u trima koracima.



Sažetak

Koraci:	Odgovor na pitanja:	Neposredni rezultat:
1.1 početna analiza	Imamo li popis procesa?	prikupljene informacije o procesima organizacije
1.2 izrada popisa procesa	Što radimo?	pripremljen popis procesa s poslovima koji se obavljaju u sklopu tih procesa
1.3 utvrđivanje složenosti poslova		utvrđena složenost pojedinačnih poslova u sklopu popisanih procesa

Uloge i odgovornosti

naziv uloge	ključne odgovornosti i doprinosi
odgovorna osoba	Donosi odluku o potrebi popisivanja procesa, osigurava doprinose svih uključenih te prema potrebi, potvrđuje pripremljen popis procesa.
UJULJP	Koordinira postupak popisivanja procesa, daje upute rukovoditeljima te kontrolira i analizira njihove doprinose radi osiguranja usklađenosti.
UJFIN	Pruža doprinos UJULJP-u u koordinaciji popisivanja procesa, davanju uputa rukovoditeljima te kontroli i analizi njihovih doprinosa uzimajući u obzir kontekst sustava unutarnjih kontrola.
rukovoditelji	Popisuju procese prema uputama i rokovima koje određuje UJULJP.
zaposlenici	Prema potrebi sudjeluju u popisivanju procesa ograničenim doprinosima sukladno uputi i rokovima danim od rukovoditelja.

1.1 Početna analiza

Svrha provedbe aktivnosti:

Prikupljaju se informacije o procesima koje organizacija obavlja, odnosno koje bi trebala obavljati radi izrade popisa procesa.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

Odluku o potrebi popisivanja procesa donosi odgovorna osoba. Aktivnost provodi UJULJP (prema potrebi u suradnji s UJFIN-om) koji razmjenjuje informacije s rukovoditeljima, a potomji prema potrebi sa zaposlenicima svojih ustrojstvenih jedinica.

Potrebna znanja za provedbu aktivnosti:

Poželjno je poznavanje pristupa upravljanju procesima (eng. process management) te što šire poznavanje strukture svih ili što više procesa organizacije kao i načina njihova obavljanja.

Opis postupanja:

Prvi je korak utvrđivanje jesu li procesi organizacije već popisani, tko je, kad i s kojom svrhom pripremao popise procesa te jesu li popisi relevantni s obzirom na vrijeme izrade te eventualne promjene djelokruga tijela koje su se u međuvremenu dogodile.

Navedeno se odnosi i na eventualne interne procedure rada, priručnike o postupanju, smjernice za rad i sl. Ako takvi dokumenti postoje i cjelovito prikazuju procese organizacije, iste je moguće uzeti kao osnovu za daljnje postupanje. Ako takvi dokumenti ne postoje ili nije moguće potvrditi jesu li relevantni, moguće je analizirati akte kojima se utvrđuje djelokrug rada, poput:

- Zakona o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave
- Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi
- akata o povjeravanju (prijenosu ovlasti obavljanja) poslova državne uprave
- uredbe o unutarnjem ustrojstvu
- strateških, akcijskih i drugih planova kojima se utvrđuje djelokrug rada organizacije.

S ciljem utvrđivanja načina na koji se predmetni procesi provode potrebno je analizirati akte kojima se utvrđuju načini i standardi obavljanja određenih vrsta poslova na razini javne uprave.

Primjer:

Prilikom utvrđivanja poslova provedbe upravnog postupka, potrebno je uzeti u obzir način na koji je postupanje utvrđeno u sklopu Zakona o općem upravnom postupku.

Također, spoznaje o procesima koje organizacija provodi iz analize akata poželjno je dodatno raspraviti i s odabranim uzorkom zaposlenika (poželjno rukovoditeljima srednje razine sa širokim poznavanjem procesa organizacije) kako bi se utvrdilo:

- postoje li procesi utvrđeni nekim aktima koji se u praksi ne obavljaju i zašto
- obavljaju li se u praksi i neki drugi procesi koji nisu jasno utvrđeni aktima te koji je temelj za takvo postupanje.

Neposredni rezultat:

Prikupljene informacije i saznanja o procesima organizacije.

1.2 Izrada popisa procesa

Svrha provedbe aktivnosti:

Sistematiziraju se prikupljene informacije o procesima i utvrđuju poslovi koji se provode u sklopu svakog procesa radi utvrđivanja potrebnih kompetencija.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

Provedbu aktivnosti koordinira UJULJP (prema potrebi u suradnji s UJFIN-om), a doprinose za popis procesa izrađuju rukovoditelji. S tom svrhom UJULJP upućuje rukovoditelje o svrsi, načinu te roku izrade popisa procesa, a isti prema potrebi u aktivnost uključuju i zaposlenike svojih ustrojstvenih jedinica.

Potrebna znanja za provedbu aktivnosti:

Poželjno je poznavanje pristupa upravljanju procesima (eng. process management) te što šire poznavanje strukture svih ili što više procesa organizacije kao i načina njihova obavljanja.

Opis postupanja:

U provedbi ove aktivnosti koriste se informacije prikupljene usklodu početne analize (ako postoje) te predložak za izradu popisa procesa iz priloga 1. Aktivnost započinje popisivanjem procesa organizacije od strane rukovoditelja najnižih ustrojstvenih jedinica koji procese obavljaju uz doprinose ostalih rukovoditelja prema potrebi. Popisivanje procesa provodi se unosom podataka o procesima iz nadležnosti ustrojstvene jedinice, odnosno procesa u čijoj provedbi ustrojstvena jedinica sudjeluje.

Za kvalitetnu je provedbu aktivnosti ključno razumjeti razliku između procesa i poslova. Proces je logični skup postupanja u sklopu nekog područja rada koji rezultira nekim ključnim ostvarenjem, a može se sastojati od više različitih i međupovezanih poslova koji se obavljaju u sklopu jedne ili više ustrojstvenih jedinica. Posao je sastavni dio nekog procesa – radnja koja se od neke druge radnje u sklopu procesa razlikuje prema različitom ulaznom dokumentu, različitom neposrednom rezultatu i/ili prema različitoj složenosti. Ulazni podatak je dokument ili ostvarenje koje prethodi obavljanju poslova, a neposredni rezultat je izlazni dokument ili ostvarenje nekog posla.

Primjer:

Proces izrade akta strateškog planiranja može se sastojati od poslova provedbe različitih analiza, povezivanja i uobličavanja elemenata teksta u nacrt prijedloga akta, provedbe javnog savjetovanja ili određene vrste partnerskih konzultacija, provedbe strateške procjene utjecaja na okoliš i sl.

Ulazni dokument za provedbu analize kao prvog u nizu poslova predmetnog procesa propis je kojim je obveza donošenja akta utvrđena. Također, ulazne podatke za obavljanje poslova mogu predstavljati i podaci o stanju u resoru, a neposredni rezultat su pripremljene analitičke podloge ili preporuke o mogućim smjerovima razvoja resorne politike. Ulazni podatak za povezivanje i uobličavanje elemenata teksta u nacrt prijedloga akta prethodno su pripremljene analitičke podloge, a neposredni je rezultat nacrt samoga akta, koji ujedno predstavlja i ulazni podatak za daljnju provedbu javnog savjetovanja.

Procesi se popisuju u stupcu A (popis procesa) predloška za izradu popisa procesa.

Sa svrhom utvrđivanja potrebnih kompetencija za obavljanje poslova organizacije, popisani procesi detaljnije se razrađuju opisom poslova koji se u sklopu pojedinog procesa obavljaju. Poslove koji se obavljaju u sklopu svakog procesa opisuje se daljnjim popunjavanjem predloška za izradu popisa procesa iz priloga 1. Naziv poslova unosi se u stupac B, a podaci o ulaznim dokumentima i neposrednim rezultatima svakog posla unose se u stupce C i D predloška za izradu popisa procesa.

Nakon utvrđivanja poslova svakog od procesa svaki se posao povezuje s jednim područjem rada utvrđenim kompetencijskim modelom kako bi se time utvrdilo kojeće specifične kompetencije iz kompetencijskog modela za taj posao biti primjenjive i na koji način.

Primjer:

U slučaju procesa 'izrada i donošenje strateškog plana gospodarenja otpadom', poslovi izrade dijelova strateškog plana i savjetovanja sa zainteresiranom javnošću pripadaju području rada '1.B – izrada resornih politika i akata strateškog planiranja', a poslovi zaprimanja i urudžbiranja mišljenja nadležnih tijela pripadaju području rada '3.A – opći poslovi'.

Ako se pojedini posao ne može povezati samo s jednim područjem rada, potrebno ga je revidirati (po potrebi i podjelom na više jednostavnijih poslova) kako bi se mogao povezati samo s jednim područjem rada.

Primjer:

Posao praćenja stanja te izrade prijedloga propisa tiče se područja rada '1.A – praćenje i vrednovanje stanja u upravnim područjima' te '1.C – izrada prijedloga propisa'. Takav posao potrebno je podijeliti na posao praćenja stanja (područje rada 1.A) te posao izrade prijedloga propisa (područje rada 1.C).

Podatak o području rada kojem pojedini posao pripada unosi se u stupac E predloška za izradu popisa procesa.

UJULJP koordinira izradu popisa procesa da bi se osiguralo:

- da repetitivne procese koje na jednaki način obavlja više ustrojstvenih jedinica ne popisuju rukovoditelji svih ustrojstvenih jedinica (naročito ne na različite načine), nego da se takvi procesi popišu jednom i primjenjuju kao standard postupanja svih ostalih ustrojstvenih jedinica
- ujednačeno postupanje svih rukovoditelja u pogledu razine detaljnosti popisa procesa
- ispravno povezivanje poslova s područjima rada.

Neposredni rezultat:

Pripremljen popis procesa organizacije s opisom poslova koji se u sklopu procesa obavljaju.

prilog 1

prilog 1
E

prilog 1
A

prilog 1
B, C i D

područje
rada

1.3 Izračun složenosti poslova

Svrha provedbe aktivnosti:

Stvaraju se preduvjeti za određivanje razine potrebnih kompetencija.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

Provedbu aktivnosti koordinira UJULJP, a izračun složenosti poslova provode sami rukovoditelji koji su popis procesa pripremali.

Potrebna znanja:

Poželjno je što šire poznavanje strukture svih ili što većeg broja procesa organizacije te razumijevanje kriterija za izračun složenosti poslova.

Opis postupanja:

U sklopu ove aktivnosti utvrđuje se složenost svakog od poslova koji se u sklopu nekog procesa obavljaju. Složenost poslova izračunava se primjenom matrice za izračun složenosti poslova utvrđene u sklopu kompetencijskog modela koja se nalazi u prilogu 2.

Matrica za izračun složenosti poslova sadrži pet kriterija, a svaki kriterij uključuje nekoliko opisnih tvrdnji s pripadajućom ocjenom. Složenost pojedinog posla izračunava se dodjelom predmetnom poslu jedne od ponuđenih ocjena za svaki kriterij i to ocjene ponuđene uz onu tvrdnju koja najbolje odgovara opisu načina obavljanja toga posla. Ocjena složenosti pojedinog posla prosjek je ocjena dodijeljenih u svih pet kriterija. Dobivenu je ocjenu složenosti pojedinog posla zatim potrebno prepisati u predložak za izradu popisa procesa (stupac F).

Primjer:

Kod poslova zaprimanja zahtjeva za izdavanje putovnice, koji se provode u sklopu procesa izdavanja putnih isprava, razvidno je da se radi o poslu kojim se pruža određena javna usluga, odnosno ostvaruje osnovna svrha rada upravne organizacije. Posao zaposlenik obavlja samostalno, uz veliki broj ponavljanja svakog dana, kontinuiranim radom sa strankama te bez promjena ili uz minimalne promjene metodologija kojima se utvrđuju načini obavljanja posla. Stoga se prema kriteriju 'relevantnost' odabire tvrdnja 'posao se obavlja u sklopu procesa kojim se izravno doprinosi ostvarenju ključnih ciljeva organizacije' (ocjena 5). Prema kriteriju 'potrebna znanja i vještine' odabire se tvrdnja obavljanje poslova zahtijeva specifična stručna znanja i vještine stečene formalnim obrazovanjem' (ocjena 3). Prema kriteriju 'broj dionika uključenih u provedbu aktivnosti' odabire se tvrdnja 'zaposlenik poslove obavlja samostalno, bez suradnje s dionicima unutar i izvan organizacije' (ocjena 1). Prema kriteriju 'repetitivnost u obavljanju poslova' odabire se tvrdnja 'posao se ponavlja učestalo (dnevno) bez promjena metodologije ili uz povremene promjene metodologije koje su bez ili manjeg značaja' (ocjena 1). Prema kriteriju 'udio izravnog rada sa strankama' odabire se tvrdnja 'obavljanje posla kontinuirano uključuje izravni rad sa strankama' (ocjena 3). Složenost posla je 2,4.

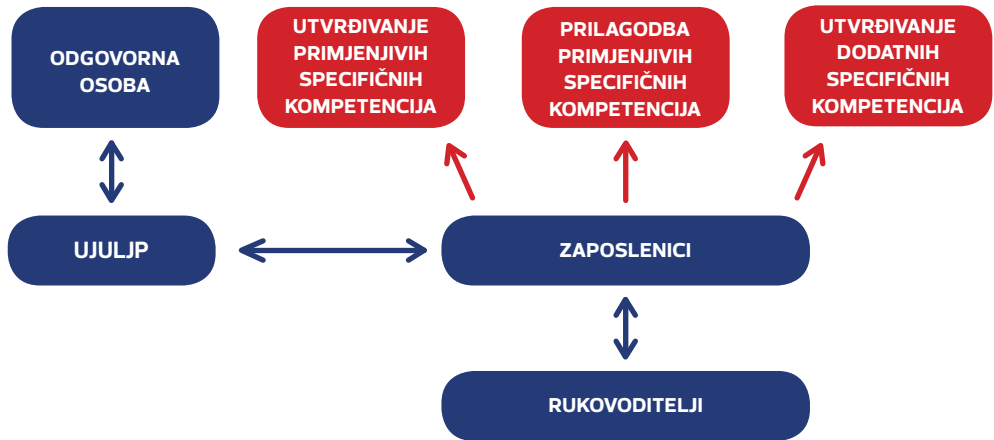
Davanjem smjernica i kontrolom doprinosa UJULJP osigurava dosljednu primjenu kriterija za izračun složenosti poslova svih rukovoditelja.

Neposredni rezultat:

Utvrđena složenost pojedinačnih poslova iz popisa procesa.

2. Utvrđivanje potrebnih specifičnih kompetencija za obavljanje poslova

Utvrđivanje potrebnih specifičnih kompetencija provodi se utrima koracima:



Sažetak

Koraci:	Odgovor na pitanje:	Neposredni rezultat:
2.1 utvrđivanje primjenjivih specifičnih kompetencija	Koje su specifične kompetencije za obavljanje poslova potrebne?	poslovi povezani s kompetencijama iz kompetencijskog modela
2.2 prilagodba primjenjivih specifičnih kompetencija		kompetencije iz kompetencijskog modela prilagođene potrebama poslova
2.3 utvrđivanje dodatnih specifičnih kompetencija		utvrđene dodatne specifične kompetencije za obavljanje poslova (prema potrebi)

Uloge i odgovornosti

Naziv uloge:	ključne odgovornosti i doprinosi
odgovorna osoba	Donosi odluku o potrebi utvrđivanja specifičnih kompetencija za obavljanje poslova, osigurava doprinose svih uključenih te, prema potrebi, potvrđuje pripremljeni popis procesa s potrebnim specifičnim kompetencijama.
UJULJP	Koordinira postupak utvrđivanja potrebnih specifičnih kompetencija, daje upute rukovoditeljima te kontrolira i analizira njihove doprinose radi osiguranja usklađenosti i dosljedne primjene kompetencijskog modela.
rukovoditelji	Utvrđuju potrebne specifične kompetencije za obavljanje poslova prema uputama i rokovima UJULJP-a.
zaposlenici	Prema potrebi sudjeluju u utvrđivanju potrebnih specifičnih kompetencija ograničenim doprinosima sukladno uputi i rokovima rukovoditelja.

2.1 Utvrđivanje primjenjivih specifičnih kompetencija

Svrha provedbe aktivnosti:

Povezuju se poslovi iz popisa procesa sa specifičnim kompetencijama koje su prethodno utvrđene u kompetencijskom modelu.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

Odluku o potrebi utvrđivanja specifičnih kompetencija potrebnih za obavljanje poslova donosi odgovorna osoba. Potrebne smjernice kojima se osigurava dosljedna i ispravna primjena kompetencijskog modela te rokove provedbe utvrđuje UJULJP. Utvrđivanje potrebnih specifičnih kompetencija za obavljanje pojedinih poslova provode rukovoditelji koji su najbolje upoznati s načinom obavljanja te potrebama tih poslova.

Potrebna znanja:

Potrebno je vrlo dobro poznavanje poslova ustrojstvene jedinice te vrlo dobro razumijevanje specifičnih kompetencija kao i smjernica za njihovu primjenu iz kompetencijskog modela.

Opis postupanja:

U sklopu ove aktivnosti svakom se poslu iz popisa procesa pridružuje jedna ili više specifičnih kompetencija koje su utvrđene kompetencijskim modelom za područje rada kojem predmetni poslovi pripadaju.

Primjer:

Poslovi povezivanja i uobličavanja elemenata teksta u sveobuhvatni nacrt prijedloga propisa pripadaju poslovima područja rada '1.C – izrada prijedloga propisa' pa su za te poslove relevantne upravo kompetencije utvrđene kompetencijskim modelom za područje 1.C.

specifične kompetencije

Specifične kompetencije poslovima se dodjeljuju uzimajući u obzir upute o primjenjivosti pojedine kompetencije sadržane u samom kompetencijskom modelu:

- kompetencije koje su kompetencijskim modelom utvrđene kao neophodne za sve poslove određenog područja rada dodjeljuju se svim poslovima toga područja rada
- kompetencije koje su kompetencijskim modelom utvrđene kao neophodne za dio poslova određenog područja rada dodjeljuju se samo onim poslovima toga područja za koje su te kompetencije namijenjene
- kompetencije koje su utvrđene kao preporučene za poslove određenog područja rada moguće je (ali ne i neophodno) dodijeliti nekim ili svim poslovima toga područja rada da bi se time ostvarila dodana vrijednost kvalitete obavljanja poslova.

Za obavljanje određenog posla najčešće je potrebno po nekoliko specifičnih kompetencija.

Primjer:

Uz poznavanje resorne politike i resornog zakonodavstva za poslove u sklopu područja rada '1.C – izrada prijedloga propisa' uobičajeno su potrebne sljedeće neophodne kompetencije:

- poznavanje propisa i praksi u području donošenja propisa
- poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa
- poznavanje propisa i praksi iz područja nomotehnike.

Naziv primjenjive kompetencije unosi se u stupac G, a pripadajući podatak iz kompetencijskog modela o tome je li kompetencija za taj posao neophodna ili preporučena u stupac H predloška za izradu popisa procesa.

Nadalje, sve specifične kompetencije u kompetencijskom modelu razrađene su na pet različitih razina znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za kvalitetno obavljanje poslova. Svaka razina opisana je jednom od oznaka (A – E) te je istoj pridružen i odgovarajući opis (obrazloženje) što pojedina razina kompetencije podrazumijeva.

Stoga se u sklopu ove aktivnosti utvrđuje i primjenjiva razina kompetencije. Složeniji poslovi u pravilu podrazumijevaju i odabir više razine kompetencije te obrnuto. Odabir primjenjive razine kompetencije provodi se uzimajući u obzir opis i složenost pojedinih poslova s jedne te obrazloženje ponuđenih razina kompetencije s druge strane. Nakon utvrđivanja razine kompetencije potrebne za obavljanje poslova, oznaku odabrane razine kompetencije unosi se u stupac I, a pripadajući opis (obrazloženje) primjenjive razine kompetencije u stupac J predloška za izradu popisa procesa.

Primjer:

naziv kompetencije (G)	relevantnost (H)	primjenjiva razina (I)	opis primjenjive razine kompetencije (J)
poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa	neophodna	D	napredno poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost samostalne izrade ključnih elemenata procjene te plana zakonodavnih aktivnosti kao i koordiniranje cjelokupnog procesa planiranja normativnih aktivnosti s relevantnim dionicima

Davanjem smjernica i kontrolom doprinosa UJULJP-a osigurava povezivanje poslova i kompetencija sukladno uputama sadržanima u kompetencijskom modelu te usklađenost primjenjivih razina kompetencija s razinom složenosti poslova.

Neposredni rezultat:

Popis poslova dopunjen primjenjivim specifičnim kompetencijama iz kompetencijskog modela.

prilog 1
GIH

prilog 1
IJJ

2.2 Prilagodba primjenjivih specifičnih kompetencija

Svrha provedbe aktivnosti:

Prilagođuju se specifične kompetencije, preuzete iz kompetencijskog modela, potrebama poslova.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

Potrebne smjernice kojima se osigurava dosljedna i ispravna primjena kompetencijskog modela te rokove utvrđuje UJULJP. Prilagodbu primjenjivih specifičnih kompetencija za obavljanje pojedinih poslova provode rukovoditelji koji su najbolje upoznati s načinom obavljanja te potrebama tih poslova.

Potrebna znanja:

Potrebno je vrlo dobro poznavanje poslova ustrojstvene jedinice te vrlo dobro razumijevanje specifičnih kompetencija, kao i smjernica za njihovu primjenu sadržanih u kompetencijskom modelu.

Opis postupanja:

U sklopu ove aktivnosti specifične se kompetencije preuzete iz kompetencijskog modela prilagođuju potrebama poslova. Prilagodba kompetencija provodi se slijedeći upute o načinima prilagodbe kompetencije sadržane u samom kompetencijskom modelu. Konkretno:

- kompetencije za koje je kompetencijskim modelom utvrđena obveza primjene bez prilagodbi na razini pojedine organizacije ne prilagođuju se
- kompetencije za koje je kompetencijskim modelom predviđena prilagodba na razini pojedine organizacije prilagođuju se na način kako je to propisano za predmetnu kompetenciju.

Prilagodbe kompetencija provode se ograničenim izmjenama i dopunama opisa primjenjive razine kompetencije koje su prethodno unesene u stupac J predložka za izradu popisa procesa ne dovodeći u pitanje smisao kompetencije te obrazloženje potrebne razine znanja, vještina i sposobnosti propisano kompetencijskim modelom.

Primjer:

Za kompetenciju 'poznavanje resornog zakonodavstva', kompetencijskim je modelom utvrđena obveza propisivanja točnog segmenta zakonodavstva koje je za obavljanje određenih poslova potrebno poznavati. Ako se organizacija bavi pitanjima u resorima zdravstva i socijalne skrbi, a obavljanje određenog posla tiče se isključivo resora socijalne skrbi, kompetenciju je za obavljanje posla potrebno prilagoditi da glasi 'poznavanje zakonodavstva u području socijalne skrbi'.

Davanjem uputa i kontrolom doprinosa UJULJP osigurava dosljednu primjenu smjernica o potrebnim prilagodbama kompetencija kako bi se:

- izbjeglo mijenjanje kompetencija kod kojih nisu predviđene izmjene
- izbjegla prilagodba kompetencija na način suprotan uputi o načinu prilagodbe
- osiguralo da prilagodbe kompetencija na logičan način odražavaju specifičnosti poslova.

Neposredni rezultat:

Primjenjive specifične kompetencije iz kompetencijskog modela prilagođene potrebama poslova.

2.3 Utvrđivanje dodatnih specifičnih kompetencija

Svrha provedbe aktivnosti:

Dodaju se specifične kompetencije koje su potrebne za obavljanje poslova, a nisu prethodno utvrđene u kompetencijskom modelu.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

Potrebne smjernice za dopunu specifičnih kompetencija te rokove utvrđuje UJULJP. Dopunu specifičnih kompetencija za obavljanje pojedinih poslova provode rukovoditelji koji su najbolje upoznati s načinom obavljanja te potrebama tih poslova, a isti prema potrebi u aktivnost uključuju i zaposlenike svojih ustrojstvenih jedinica. Popis procesa organizacije s popisom svih potrebnih specifičnih kompetencija prema potrebi odobrava odgovorna osoba.

Potrebna znanja:

Potrebno je vrlo dobro poznavanje procesa ustrojstvene jedinice.

Opis postupanja:

U sklopu ove aktivnosti rukovoditelji prema potrebi utvrđuju dodatne specifične kompetencije za obavljanje pojedinih poslova.

Prilikom utvrđivanja dodatnih specifičnih kompetencija potrebno je uzeti u obzir sljedeća načela:

- prednost se daje prilagodbi specifičnih kompetencija koje su preuzete iz kompetencijskog modela (ako je takva prilagodba dozvoljena), a ne daje se dodavanju novih specifičnih kompetencija
- odluku o potrebi dodavanja neke specifične kompetencije temelji se na specifičnim potrebama posla
- znanja, vještine i sposobnosti koje su kompetencijskim modelom propisane u sklopu općih ili rukovodećih kompetencija ne utvrđuje se kao dodatne specifične kompetencije
- dodatne specifične kompetencije nisu u suprotnosti s kompetencijama preuzetim iz kompetencijskog modela
- dodatne specifične kompetencije utvrđuju se slijedeći logiku specifičnih kompetencija iz kompetencijskog modela, na način da se osigura jasno razumijevanje i provjerljivost znanja, vještina i sposobnosti koje zaposlenik zadužen za obavljanje predmetnih poslova mora imati.

Davanjem smjernica i kontrolom doprinosa UJULJP osigurava pridržavanje prethodno opisanim načelima kako standardizacija kompetencija zaposlenika javne uprave ne bi bila dovedena u pitanje.

Neposredni rezultat:

Popis poslova dopunjen dodatnim specifičnim kompetencijama.

specifične kompetencije

prilog 1
J

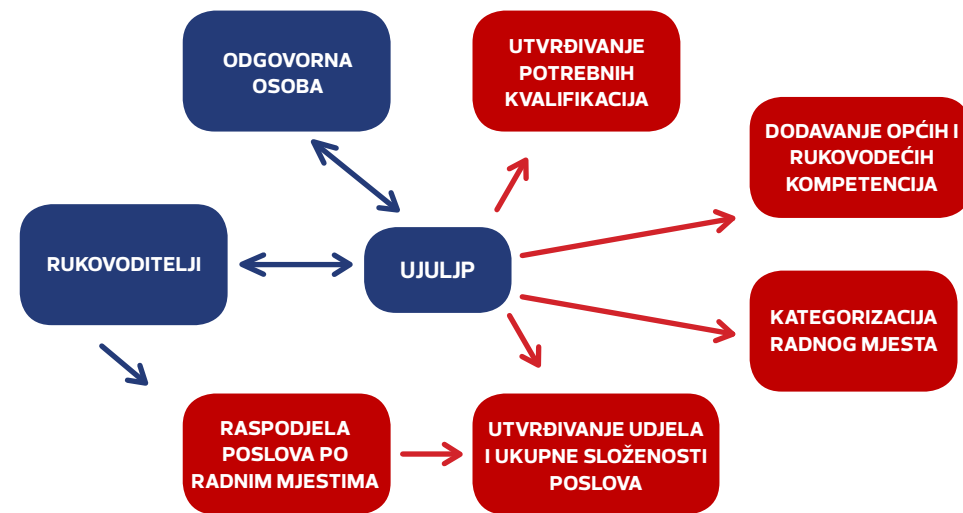
prilog 1
G, H, I, J

opće kompetencije

rukovodeće kompetencije

3. Izrada opisa radnih mjesta

Izrada opisa radnih mjesta provodi se u pet koraka.



Sažetak

Koraci:	Odgovor na pitanje:	Neposredni rezultat:
3.1. raspodjela poslova po radnim mjestima	Tko radi što?	poslovi s popisa procesa raspodijeljeni na radna mjesta
3.2. utvrđivanje udjela i ukupne složenosti poslova	Koliko radimo što?	utvrđena ukupna složenost poslova profila radnog mjesta
3.3. kategorizacija radnog mjesta	Koje radno mjesto sistematizirati?	utvrđena odgovarajuća potkategorija radnog mjesta
3.4. dodavanje i prilagodba općih i rukovodećih kompetencija	Koje kompetencije su još potrebne?	utvrđene sve ostale potrebne kompetencije radnog mjesta
3.5. utvrđivanje potrebnih kvalifikacija	Koji su formalni uvjeti zapošljavanja?	sveobuhvatni profil radnog mjesta

Uloge i odgovornosti

naziv uloge	ključne odgovornosti i doprinosi
odgovorna osoba	Donosi odluku o potrebi izrade radnih mjesta, osigurava doprinose svih uključenih te, prema potrebi, potvrđuje profile radnih mjesta.
UJULJP	Koordinira postupak izrade profila radnih mjesta, daje upute rukovoditeljima te kontrolira i analizira njihove doprinose radi osiguranja usklađenosti i dosljedne primjene uputa.
rukovoditelji	Izrađuju profile radnih mjesta prema uputama i rokovima UJULJP-a vodeći računa o potrebama poslova.

3.1 Raspodjela poslova po radnim mjestima

Svrha provedbe aktivnosti:

Utvrđuju se odgovornosti za obavljanje poslova raspodjelom poslova (i pripadajućih specifičnih kompetencija) na radna mjesta.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

Odluku o potrebi izrade profila radnih mjesta donosi odgovorna osoba. Potrebne smjernice za raspodjelu poslova te rokove utvrđuje UJULJP. Raspodjelu poslova provode rukovoditelji koji su najbolje upoznati s načinom te međuodnosima u obavljanju poslova. Raspodjelu poslova po radnim mjestima po potrebi odobrava odgovorna osoba.

Potrebna znanja:

Potrebno je vrlo dobro poznavanje poslova ustrojstvene jedinice.

Opis postupanja:

U sklopu ove aktivnosti analizira se popis procesa s pridruženim kompetencijama i provodi se raspodjela poslova po radnim mjestima. Raspodjela poslova provodi se u sklopu prethodno pripremljenog popisa poslova s potrebnim specifičnim kompetencijama i to dodavanjem brojčane oznake radnog mjesta uz poslove koji se tom radnom mjestu dodjeljuju u stupac K predloška za izradu popisa poslova iz priloga 1.

prilog 1
K

Raspodjela poslova provodi se prvenstveno uzimajući u obzir:

- sličnosti poslova – određenom radnom mjestu dodjeljuju se istovjetni ili slični poslovi
- razine složenosti poslova – određenom radnom mjestu dodjeljuju se poslovi iste ili slične razine složenosti
- potrebne specifične kompetencije za obavljanje tih poslova – određenom radnom mjestu dodjeljuju se poslovi koji zahtijevaju iste ili slične kompetencije.

Međupovezanost poslova potrebno je uzeti u obzir u skladu s mogućnostima, na način koji ne dovodi u pitanje raspodjelu poslova prema prethodno opisanom pristupu. Iako je svrha provedbe ove aktivnosti predložiti raspodjelu poslova koja se prvenstveno zasniva na utvrđenim potrebama posla te kompetencijama koje je potrebno posjedovati, mogućnosti raspodjele poslova u praksi mogu biti ograničene postojećom sistematizacijom radnih mjesta te drugim ograničenjima promjena unutarnjeg ustrojstva. Stoga optimalan pristup raspodjeli poslova UJULJP usuglašava s odgovornom osobom te uputu dostavlja rukovoditeljima.

Nakon usuglašavanja raspodjele poslova UJULJP ili rukovoditelji nastavljaju izradu opisa radnih mjesta prijeliskom podataka o poslovima i potrebnim specifičnim kompetencijama iz popisa procesa pripremljenog u predlošku iz priloga 1 u predložak za izradu opisa radnih mjesta iz priloga 3.

Podaci iz stupaca B (poslovi), E (područje rada) i F (složenost poslova) popisa procesa prepisuju se u dio 'opis poslova', a podaci o potrebnim specifičnim kompetencijama iz stupca G (naziv kompetencije), I (primjenjiva razina) te J (opis primjenjive razine kompetencije) popisa procesa prepisuju se u dio 'potrebne kompetencije – neophodne specifične kompetencije' i 'potrebne kompetencije – preporučene specifične kompetencije' predloška za izradu opisa radnih mjesta.

prilog 3
Opis poslova

prilog 3
Kompetencije

Neposredni rezultat:

Poslovi s popisa procesa raspodijeljeni na radna mjesta.

3.2 Utvrđivanje udjela i ukupne složenosti poslova radnog mjesta

Svrha provedbe aktivnosti:

Utvrđuje se udio pojedinih poslova u ukupnom radnom opterećenju radnog mjesta radi izračuna ukupne složenosti poslova radnog mjesta.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

Potrebne smjernice za utvrđivanje udjela poslova te rokove utvrđuje UJULJP. Udio pojedinih poslova utvrđuju rukovoditelji koji su najbolje upoznati s načinom obavljanja poslova.

Potrebna znanja:

Potrebno je vrlo dobro poznavanje poslova ustrojstvene jedinice.

Opis postupanja:

Nakon raspodjele poslova poradnim mjestima u svakom se profilu radnog mjesta utvrđuje okvirni udio pojedinih poslova u ukupnom radnom opterećenju toga radnog mjesta.

Udio pojedinih poslova utvrđuje se dodavanjem u kolonu 'opis poslova – udio poslova', predložka za izradu profila radnog mjesta iz priloga 3, odgovarajućeg postotnog udjela svakog od navedenih poslova u ukupnom radnom opterećenju toga radnog mjesta. Ukupni zbroj unesenih vrijednosti mora iznositi 100%.

Ako se radi o profilu rukovodećeg radnog mjesta, prilikom utvrđivanja udjela pojedinih stručnih poslova uzimaju se u obzir i obvezni udjeli rukovodećih poslova propisani kompetencijskim modelom.

Primjer:

U sklopu radnog mjesta A (nerukovodeće radno mjesto) obavlja se 5 različitih stručnih poslova s udjelima u radnom opterećenju od po 20%. U sklopu radnog mjesta B (rukovodeće radno mjesto) obavlja se istih 5 stručnih poslova, a dodatno se obavljaju i rukovodeći poslovi. Ako je kompetencijskim modelom propisan obvezni udio rukovodećih poslova od 50%, stručni poslovi radnog mjesta obavljaju se s udjelima od 10%.

Ako se radi o radnom mjestu u sklopu kojeg se očekuje obavljanje i određenih nepredviđenih poslova, takvi se poslovi dodaju prema potrebi uz već unesene poslove te uz dodavanje odgovarajućeg postotnog udjela tih poslova u ukupnom radnom opterećenju radnog mjesta.

Ukupna složenost poslova pojedinog radnog mjesta utvrđuje se prema unaprijed zadanoj formuli iz kompetencijskog modela koja uzima u obzir složenost pojedinih poslova radnog mjesta, ali i zastupljenost tih poslova (ukupna složenost poslova radnog mjesta = zbroj umnožaka složenosti i udjela pojedinačnih poslova u ukupnom radnom opterećenju radnog mjesta).

Neposredni rezultat:

Utvrđena ukupna složenost poslova pojedinog opisa radnog mjesta.

3.3 Kategorizacija radnog mjesta

Svrha provedbe aktivnosti:

Utvrđuju se potkategorije radnog mjesta radi utvrđivanja potrebnih kvalifikacija te primjenjivih općih i rukovodećih kompetencija.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

S obzirom na to da su ključni elementi profila radnog mjesta već utvrđeni zajedničkom suradnjom UJULJP-a i rukovoditelja u sklopu prethodnih koraka, utvrđivanje (pot)kategorije radnog mjesta samostalno utvrđuje UJULJP, a prijedloge prema potrebi odobrava odgovorna osoba.

Potrebna znanja:

Potrebno je poznavanje kategorija i potkategorija radnih mjesta utvrđenih kompetencijskim modelom.

Opis postupanja:

Za svaki od pripremljenih profila radnih mjesta UJULJP utvrđuje odgovarajuću kategoriju i potkategoriju radnog mjesta iz kompetencijskog modela.

Kategorizacija radnih mjesta iz kompetencijskog modela u ovoj fazi isključivo služi standardiziranom pristupu utvrđivanja potrebnih kvalifikacija te primjenjivih općih i rukovodećih kompetencija svih zaposlenika TJU-a. Kompetencijskim modelom razlikuju se kategorija rukovodećih zaposlenika i kategorije nerukovodećih zaposlenika, odnosno izvršitelja. Navedene dvije kategorije dijele se na ukupno 10 potkategorija. U sklopu kategorije rukovodećih zaposlenika razlikuju se tri potkategorije (R-1, R-2, R-3) koje odgovaraju poslovima rukovođenja ustrojstvenim jedinicama različite veličine. U sklopu kategorije nerukovodećih zaposlenika razlikuje se sedam potkategorija (od I-1 koja predstavlja potkategoriju radnog mjesta niže razine složenosti do I-7 koja predstavlja potkategoriju radnog mjesta više razine složenosti).

Potkategorija radnih mjesta u sklopu kojih se obavljaju isključivo nerukovodeći (stručni) poslovi dodjeljuje se temeljem ukupne složenosti poslova radnog mjesta izračunate u sklopu prethodnih aktivnosti. Radnim mjestima više razine složenosti dodjeljuje se viša, a radnim mjestima niže razine složenosti dodjeljuje se niža potkategorija radnog mjesta predviđena kompetencijskim modelom za obavljanje poslova tih razina složenosti.

Primjer:

Ako se radi o radnom mjestu u sklopu kojeg se obavljaju poslovi praćenja i vrednovanja stanja u upravnom području (ukupne složenosti poslova 3,4), kao primjenjivu potkategoriju radnog mjesta moguće je utvrditi potkategoriju I-5 (savjetnik).

Ako se radi o radnom mjestu u sklopu kojeg se obavljaju najsloženiji poslovi praćenja i vrednovanja stanja u upravnom području, (ukupne složenosti 3,8), kao primjenjivu potkategoriju radnog mjesta moguće je utvrditi potkategoriju I-7 (viši savjetnik specijalist).

Kod utvrđivanja potkategorije radnih mjesta, u sklopu kojih se obavljaju i rukovodeći poslovi, dodatno se predlaže uzeti u obzir i planiranu veličinu ustrojstvene jedinice kojom će predmetni rukovoditelj rukovoditi.

Primjer:

U prvom slučaju za obavljanje određenih međupovezanih poslova potrebno je pet radnih mjesta za koje se priprema određeni broj profila radnih mjesta. Sukladno potrebama posla navedeni broj radnih mjesta

prilog 3
Udio poslova

rukovodeći
poslovi

složenost
poslova

prilog 3
Σ složenost

podkategorije
radnih mjesta

zahtijeva ustrojavanje odjela. U tom se slučaju jednom od profila radnih mjesta (u pravilu onom koji obavlja stručne poslove više razine složenosti) dodaju i rukovodeći poslovi te potkategorija predviđena kompetencijskim modelom za voditelja odjela, odnosno potkategorija R-2.

U drugom slučaju za obavljanje određenih međupovezanih poslova potrebno je 8 radnih mjesta za koje se također priprema određeni broj profila radnih mjesta. Sukladno potrebama posla navedeni broj radnih mjesta zahtijeva ustrojavanje službe bez ustrojenih odjela. U tom slučaju jednom od profila radnih mjesta (u pravilu onom koji obavlja stručne poslove više razine složenosti) dodaju se i rukovodeći poslovi te potkategorija predviđena kompetencijskim modelom za voditelja službe, odnosno potkategorija R-3.

U svakom slučaju:

- profilima radnih mjesta iste ukupne složenosti te iste kategorije dodjeljuje se ista potkategorija radnog mjesta
- nakon utvrđivanja potkategorija provjerava se jesu li načini obavljanja poslova profila radnog mjesta određene potkategorije u skladu s preporučenim načinima obavljanja poslova utvrđenima u sklopu generičkih opisa poslova iz kompetencijskog modela
- ako se tijekom utvrđivanja potkategorije radnih mjesta utvrde nedostaci ili potreba za drugačijim pristupom zbog prethodno provedene raspodjele poslova, prethodne je korake potrebno ponoviti ciljem kvalitetnijeg usklađivanja opisa i složenosti poslova te odabranih potkategorija.

Podaci o kategoriji te potkategoriji radnog mjesta unose se u istoimena polja u sklopu predloška za izradu opisa radnih mjesta iz priloga 3.

Neposredni rezultat:

Utvrđena primjenjiva (pot)kategorija radnih mjesta.

3.4 Dodavanje i prilagodba općih te rukovodećih kompetencija

Svrha provedbe aktivnosti:

Profilima radnih mjesta dodaju se opće i rukovodeće kompetencije utvrđene kompetencijskim modelom te se iste prilagođuju potrebama poslova.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

S obzirom na to da su ključni elementi radnog mjesta već utvrđeni zajedničkom suradnjom UJULJP-a i rukovoditelja u sklopu prethodnih koraka, dodavanje i prilagodbu općih te (ako je primjenjivo) rukovodećih kompetencija utvrđuje UJULJ. Prema potrebi uz ograničene doprinose rukovoditelja.

Potrebna znanja:

Potrebno je poznavanje strukture općih i rukovodećih kompetencija kao i smjernica za primjenu istih utvrđenih kompetencijskim modelom.

Opis postupanja:

U sklopu ove se aktivnosti prethodno pripremljeni profili radnih mjesta dopunjavaju općim i (ako je primjenjivo) rukovodećim kompetencijama utvrđenima kompetencijskim modelom.

Kao što je utvrđeno kompetencijskim modelom, sve su opće kompetencije primjenjive na sve zaposlenike tijela javne uprave pa je sve opće kompetencije potrebno uključiti u svaki profil radnih mjesta. Sukladno uputama o primjeni općih kompetencija sadržanima u kompetencijskom modelu, glavnina je općih kompetencija primjenjiva na sve zaposlenike tijela javne uprave na jednak način (bez razrade na razine), a primjenjivu razinu kompetencije potrebno je utvrditi isključivo kod elemenata kompetencije 'komunikacijske vještine', unutar koje se znanja, vještine i sposobnosti kompetencijskim modelom utvrđuju na 5 razina.

Uz odabir jedne od ponuđenih razina kod kompetencije 'komunikacijske vještine', kompetencije preuzete iz kompetencijskog modela prilagođuju se potrebama poslova. Prilagodba kompetencija provodi se prema potrebi te slijedeći upute o načinima prilagodbe kompetencije sadržane u samom kompetencijskom modelu.

Konkretno:

- kompetencije za koje je kompetencijskim modelom utvrđena obveza primjene bez prilagodbi na razini pojedine organizacije ne prilagođuju se
- kompetencije za koje je kompetencijskim modelom predviđena obveza prilagodbe na razini pojedine organizacije prilagođuju se kako je propisano za pojedinu kompetenciju.

Prilagodbe kompetencija provode se ograničenim izmjenama i dopunama, ne dovodeći u pitanje smisao kompetencije te obrazloženje potrebne razine znanja, vještina i sposobnosti propisano kompetencijskim modelom.

Kao što je također utvrđeno kompetencijskim modelom, sve rukovodeće kompetencije primjenjive su na sve rukovodeće zaposlenike tijela javne uprave pa se sve rukovodeće kompetencije uključuju u svaki profil rukovodećih radnih mjesta. Pritom se primjenjiva razina rukovodeće kompetencije utvrđuje prema prethodno opisanom pristupu te sukladno uputama o primjeni rukovodećih kompetencija koje su sadržane u kompetencijskom modelu.

Neposredni rezultat:

Profil radnih mjesta dopunjeni općim i rukovodećim kompetencijama iz kompetencijskog modela.

potkategorije
radnih mjesta

prilog 3
(pot)kategorija

opće
kompetencije

rukovodeće
kompetencije

prilog 3
Opće k.

prilog 3
Rukovodeće k.

3.5 Utvrđivanje potrebnih kvalifikacija

Svrha provedbe aktivnosti:

Profilima radnih mjesta dodaju se potrebne kvalifikacije.

Uključeni u provedbu aktivnosti:

S obzirom na to da su ključni elementi profila radnog mjesta već utvrđeni zajedničkom suradnjom UJULJP-a i rukovoditelja u sklopu prethodnih koraka, utvrđivanje potrebnih kvalifikacija provodi UJULJP, prema potrebi uz ograničene doprinose rukovoditelja. Pripremljene profile radnih mjesta prema potrebi odobrava odgovorna osoba organizacije.

Potrebna znanja:

Potrebno je poznavanje akata kojima se utvrđuju minimalni uvjeti zapošljavanja/rasporeda u tijelima javne uprave.

Opis postupanja:

U završnom koraku izrade profila radnih mjesta utvrđuju se potrebne kvalifikacije koje predstavljaju minimalne uvjete za zapošljavanje/raspored u tijelima javne uprave.

Navedeno uključuje:

- traženu razinu formalnog obrazovanja
- traženu razinu stečenog prethodnog radnog iskustva
- ostale zahtjeve koje kandidati u postupcima zapošljavanja, odnosno zaposlenici tijela javne uprave moraju ispuniti neovisno o tome jesu li i koju razinu znanja, vještina i sposobnosti u područjima zadanih kompetencija pokazali tijekom postupka zapošljavanja ili praćenja rada zaposlenika.

Osim u skladu s propisanim minimalni uvjetima zapošljavanja/rasporeda u tijelima javne uprave, minimalne kvalifikacije potrebno je utvrditi imajući u vidu potrebe poslova te utvrđene kompetencije za predmetni profil radnog mjesta. Kvalifikacije utvrđene na taj način u određenoj se mjeri mogu uzeti u obzir i kao jedini izvor ili jedan od izvora provjere posjeduju li kandidati neke od kompetencija utvrđenih profilom radnog mjesta.

Neposredni rezultat:

Dovršeni profili radnih mjesta.

prilog 3
kvalifikacije

3. Moguća dodatna postupanja i daljnji koraci

Kao što je uvedeno izneseno, ovim se Priručnikom na osnovnoj razini opisuju pristupi kojima se osigurava učinkovito i fokusirano uvođenje kompetencijskog modela u planiranje ljudskih potencijala. Stoga uspješna provedba prethodno opisanih aktivnosti predstavlja svojevrsni uvod u primjenu kompetencija te profila radnih mjesta kao alata za upravljanje ljudskim potencijalima i upravljanje razvojem organizacije u širem smislu. Neki su prijedlozi mogućih daljnjih postupanja, s ciljem još kvalitetnijeg planiranja ljudskih potencijala, navedeni u nastavku.

Mapiranje procesa

Ovisno o mogućnostima pojedine organizacije da provede naprednije mapiranje procesa i upravljanja procesima, procese pojedinih ustrojstvenih jedinica moguće je dodatno povezivati u manji broj većih procesa koji bi uključivali međupovezane poslove više različitih ustrojstvenih jedinica. Budući da takvo povezivanje procesa nije presudno za utvrđivanje potrebnih kompetencija za obavljanje poslova, navedeno je moguće provesti i naknadno, prvenstveno s ciljem postizanja više razine komplementarnosti u radu različitih ustrojstvenih jedinica. Nakon mapiranja procesa iste je moguće detaljnije razraditi u obliku dijagrama procesa ili detaljnog priručnika o postupanju koji sadrži i detaljni tekstualni opis tijeka postupanja po svim procesima, rokove za postupanje, potrebne predloške i liste provjere.

Analiza radne opterećenosti

Popisivanje procesa na način opisan ovim Priručnikom dovoljno je za utvrđivanje potrebnih kompetencija, ali ne i za utvrđivanje broja zaposlenika koji su za obavljanje tih poslova potrebni. Stoga osim odgovora na pitanje što i kako radimo, daljnjom provedbom analize radne opterećenosti moguće je doći i do odgovora na pitanja koliko radimo. Analizom radne opterećenosti utvrđuju se doprinosi pojedinih radnih mjesta te vrijeme potrebno za obavljanje pojedinih poslova, a kao rezultat moguće je dobiti podatke o radnoj opterećenosti, raspodjeli radnog opterećenja u određenom vremenskom razdoblju te broju potrebnih zaposlenika. To može predstavljati važan ulazni podatak za revidiranje profila radnih mjesta, naročito u dijelu preraspodjele poslova radi ujednačavanja radnog opterećenja.

Napredniji izračuni složenosti poslova

Ovim Priručnikom utvrđen je pristup izračunu složenosti pojedinih poslova prema unaprijed zadanim kriterijima (neovisno o radnom mjestu u sklopu kojeg će se taj posao obavljati) te pristup izračunu ukupne složenosti poslova pojedinog profila radnog mjesta koji dodatno uzima u obzir i zastupljenost tih poslova u ukupnom radnom opterećenju radnog mjesta. Iako je opisani pristup dovoljan za osnovno utvrđivanje potrebnih (razina) kompetencija, ukupnu složenost poslova moguće je u svrhu dodatnog ujednačavanja složenosti radnih mjesta te standardizacije kompetencija zaposlenika u tijelima javne uprave izračunavati i korištenjem podataka o vrsti i veličini upravne organizacije, broju različitih područja rada obuhvaćenih pojedinim profilom radnog mjesta, broju različitih resora na koje se poslovi određenog profila radnog mjesta odnose i sl.

P R I L O Z I

PRILOG 1. Predložak za izradu popisa procesa s popisom potrebnih specifičnih kompetencija

procesi (A)	poslovi (B)	ulazni dokument / podatak (C)	izlazni dokument (neposredni rezultat) (D)	područje rada (E)	složenost poslova (F)	naziv kompetencije (G)	relevantnost (H)	primjenjiva razina (I)	opis primjenjive razine kompetencije (J)	radno mjesto (K)
	1.1.									
	1.2.									
	1.3.									
	1.4.									
	1.5.									

Primjer izrade popisa procesa

procesi (A)	poslovi (B)	ulazni dokument / podatak (C)	izlazni dokument (neposredni rezultat) (D)	područje rada (E)	složenost poslova (F)	
1. planiranje donošenja propisa	1.1. priprema analitičkih podloga o trenutnom stanju primjene propisa	podaci iz prethodno provedenog praćenja i vrednovanja podaci iz prethodno provedenih upravnih nadzora	analitička podloga s prijedlozima o trenutnom stanju primjene propisa	1.C	3,8	Ulazni podatak rezultat jeodvojenih i prethodno provedenih poslova u okviru odvojenih procesa.
	1.2. utvrđivanje ključnih pitanja na koje je izradom propisa potrebno odgovoriti te ključnih teza propisa	analitička podloga s prijedlozima o trenutnom stanju primjene propisa	ključne teze propisa	1.C	3,8	Izlazni dokument prethodnog posla predstavlja ulazni dokument za obavljanje ovog posla.
	1.3. razmjena stajališta u pogledu potrebe za donošenjem propisa, ključnih pitanja te ključnih teza s dionicima	ključne teze propisa	zaključci razmjene stajališta	1.C	4,0	Visoka razina složenosti poslova rezultat je interakcije s velikim brojem dionika.
	1.4. priprema prethodne procjene	propisi za pripremu prethodne procjene ključne teze propisa zaključci razmjene stajališta	prethodna procjena	1.C	3,6	Osim izlaznog dokumenta prethodno obavljenog posla ulazni dokument za obavljanje ovog posla čine i propisi kojima se utvrđuje način provedbe prethodne procjene za sva tijela javne uprave.
	1.5. priprema plana zakonodavnih aktivnosti	prethodna procjena	plan zakonodavnih aktivnosti	1.C	3,6	Izlazni dokument, odnosno neposredni rezultat provedbe ove aktivnosti, ujedno je i ključno ostvarenje procesa u cjelini.

Primjer dodavanja potrebnih specifičnih kompetencija

poslovi (B)	područje rada (E)	složenost poslova (F)	naziv kompetencije (G)	relevantnost (H)	primjenjiva razina (I)	opis primjenjive razine kompetencije (J)
priprema analitičkih podloga o trenutnom stanju primjene propisa	1.C	3,8	poznavanje sustava javne uprave	neophodna	D	napredno poznavanje ustroja i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			poznavanje resornog zakonodavstva	neophodna	D	napredno poznavanje cjelokupnog zakonodavstva u području kulture uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka sa svrhom promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja i naprednije poznavanje zakonodavstva u području kulture drugih država
utvrđivanje ključnih pitanja na koje je izradom propisa potrebno odgovoriti te ključnih teza propisa	1.C	3,8	poznavanje sustava javne uprave	neophodna	D	napredno poznavanje ustroja i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu čime se ostvaruje dodana vrijednost koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			poznavanje resornog zakonodavstva	neophodna	D	napredno poznavanje cjelokupnog zakonodavstva u području kulture uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka sa svrhom promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja i naprednije poznavanje zakonodavstva u području kulture drugih država
razmjena stajališta u pogledu potrebe za donošenjem propisa, ključnih pitanja te ključnih teza s dionicima	1.C	4,0	poznavanje sustava javne uprave	neophodna	D	napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			poznavanje resornog zakonodavstva	neophodna	D	napredno poznavanje cjelokupnog zakonodavstva u području kulture uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka sa svrhom promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja i naprednije poznavanje zakonodavstva u području kulture drugih država
priprema prethodne procjene	1.C	3,6	poznavanje sustava javne uprave	neophodna	C	poznavanje ustroja i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u području (vertikalno i horizontalno povezana tijela) uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			poznavanje resornog zakonodavstva	neophodna	C	poznavanje glavnine zakonodavstva u području kulture na nacionalnoj razini uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima i poznavanje zakonodavstva u području kulture drugih država
			poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa	neophodna	C	poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost samostalne izrade značajnijih doprinosa procjeni i uobličavanja različitih doprinosa u jedinstveni dokument
priprema plana zakonodavnih aktivnosti	1.C	3,6	poznavanje sustava javne uprave	neophodna	C	poznavanje ustroja i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa	neophodna	D	napredno poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa, uz sposobnost samostalne izrade ključnih elemenata procjene (uključujući i utvrđivanje potrebnih pokazatelja) te plana zakonodavnih aktivnosti kao i koordiniranje cjelokupnog procesa planiranja normativnih aktivnosti s relevantnim dionicima
			poznavanje resornog zakonodavstva	neophodna	C	poznavanje glavnine zakonodavstva u području kulture na nacionalnoj razini uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja propisa dionicima, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima i poznavanje zakonodavstva u području kulture drugih država

Sukladno kompetencijskom modelu kompetencija 'poznavanje sustava javne uprave' neophodna je za sve poslove u sklopu područja rada, pa se i ovdje dodaje za sve poslove, ali na razini koja odgovara potrebama i složenosti pojedinih poslova.

Sukladno kompetencijskom modelu kompetencija 'poznavanje resornog zakonodavstva' neophodna je za sve poslove u sklopu područja rada pa se i ovdje dodaje kod svih poslova, ali na razini koja odgovara potrebama i složenosti pojedinih poslova. Kompetenciju je potrebno prilagoditi specifičnom kontekstu rada, odnosno utvrditi područje zakonodavstva koje je potrebno poznavati.

Sukladno kompetencijskom modelu kompetencija 'poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa' neophodna je kod obavljanja poslova koji se tiču proceduralnih aspekata planiranja i donošenja propisa pa se ista dodaje samo onim poslovima i to na razini koja odgovara potrebama i složenosti pojedinih poslova.

PRILOG 2. Matrica za izračun složenosti poslova
Izračun ukupne složenosti

kriterij složenosti		obrazloženje složenosti	razina složenosti	ocjene razine	odabrana ocjena
1	relevantnost	Složenost posla ocjenjuje se s obzirom na utjecaj obavljanja posla na ostvarenje ciljeva organizacije pri čemu se veća ocjena složenosti daje poslovima koji imaju izravnniji i veći utjecaj.	Obavljanjem posla stvaraju se uvjeti za provedbu procesa kojima se ostvaruju ciljevi organizacije (uključuje i horizontalne 'potporne' poslove).	1	
			Posao se obavlja u sklopu procesa kojim se izravno doprinosi ostvarenju ključnih ciljeva organizacije.	5	
2	potrebna znanja i vještine	Složenost posla ocjenjuje se s obzirom na to koliko specifičnih stručnih znanja za obavljanje posla zaposlenik mora posjedovati, odnosno koliko dodatnog napora stručnog usavršavanja zaposlenik mora uložiti pri čemu se viša ocjena složenosti daje poslovima za koje je potrebno pohađanje složenijih programa usavršavanja.	Obavljanje poslova ne zahtijeva specifična stručna znanja i vještine.	1	
			Obavljanje poslova zahtijeva specifična stručna znanja i vještine stečene formalnim obrazovanjem.	2	
			Obavljanje poslova zahtijeva specifična stručna znanja i vještine koje je potrebno dodatno stjecati radnim iskustvom.	3	
			Obavljanje poslova zahtijeva specifična stručna znanja i vještine koje je potrebno stjecati radnim iskustvom te pohađanjem jednostavnih programa usavršavanja.	4	
			Obavljanje poslova zahtijeva specifična stručna znanja i vještine koje je potrebno stjecati radnim iskustvom i pohađanjem složenih programa usavršavanja.	5	
3	broj dionika uključenih u provedbu aktivnosti	Složenost posla ocjenjuje se s obzirom na broj dionika uključenih u obavljanje istog, pri čemu se viša ocjena složenosti daje poslovima koji podrazumijevaju suradnju s većim brojem dionika unutar i izvan organizacije. Pritom, dionicima unutar organizacije ne smatraju se nadređene i podređene osobe (hijerarhijski povezane osobe u vertikalnom odnosu), nego isključivo dionici s kojima u obavljanju poslova postoji međupovezanost / međuovisnost na horizontalnoj razini i to samo gdje je takav odnos neophodan za ostvarenje ishoda predmetne aktivnosti (a ne prethodnih ili sljedećih aktivnosti).	Zaposlenik poslove obavlja samostalno, bez suradnje s dionicima unutar i izvan organizacije.	1	
			Prilikom obavljanja poslova zaposlenik surađuje s malim brojem dionika izvan organizacije.	2	
			Prilikom obavljanja poslova zaposlenik surađuje s većim brojem dionika unutar organizacije.	3	
			Prilikom obavljanja poslova zaposlenik surađuje s malim brojem dionika izvan organizacije.	4	
			Prilikom obavljanja poslova zaposlenik surađuje s većim brojem dionika izvan organizacije.	5	

4	repetitivnost u obavljanju poslova	Složenost poslova ocjenjuje se s obzirom na to u kojoj mjeri poslovi predstavljaju ponavljanje istovjetnih radnji pri čemu se manja ocjena složenosti daje poslovima s većom razinom repetitivnosti (prema logici da ponavljanje radnji čini obavljanje posla rutinskim i manje zahtjevnim za zaposlenika koji isti obavlja uz minimalnu potrebnu adaptabilnost na promjene), a veća ocjena poslovima koji se obavljaju povremeno (takve poslove najčešće karakteriziraju promjene metodologije, inovacije u procesu te veći napor zaposlenika koji posao obavlja).	Posao se ponavlja učestalo (dnevno) bez promjena metodologije ili uz povremene promjene metodologije koje su bez važnosti ili su male važnosti.	1	
			Posao se ponavlja učestalo (tjedno) bez promjene metodologije ili uz povremene promjene metodologije koje su manje važnosti.	2	
			Posao se obavlja povremeno (mjesečno) uz česte promjene metodologije koje su srednje važnosti.	3	
			Posao se obavlja rijetko (godišnje), uz promjene metodologije koje su veće važnosti.	4	
			Posao se obavlja prvi put i ne postoji jasna metodologija načina provedbe odnosno potrebnu metodologiju razvija zaposlenik koji predmetne poslove obavlja.	5	
5	udio izravnog rada sa strankama	Složenost poslova ocjenjuje se s obzirom na izloženost zaposlenika komunikaciji sa strankama (ciljnom skupinom) pri čemu se u obzir prvenstveno uzima rad sa strankama uživo, ali i obavljanje izravne komunikacije drugim načinima komuniciranja.	Obavljanje posla ne uključuje izravni rad sa strankama.	1	
			Obavljanje posla povremeno/djelomično uključuje izravni rad sa strankama.	2	
			Obavljanje posla kontinuirano uključuje izravni rad sa strankama.	3	
Σ	složenost obavljanja posla	Ukupna složenost posla izračunava se kao prosjek ocjena ostvarenih po svih 5 kriterija složenosti (numerička vrijednost broja na prvu decimalu), a ostvarenu ocjenu složenosti u cilju jednostavnije interpretacije moguće je povezati s primjenjivim opisom razine složenosti posla.	jednostavan posao	≤ 1.5	
			umjereno složen posao	1.6 – 2.5	
			složen posao	2.6 – 3.5	
			vrlo složen posao	3.6 – 4.5	
			izrazito složen posao	≥ 4.6 – 5.0	

PRILOG 3. Predložak za izradu profila radnog mjesta

OSNOVNI PODACI O RADNOM MJESTU			
redni broj radnog mjesta			
naziv radnog mjesta			
broj izvršitelja			
kategorija radnog mjesta			
potkategorija radnog mjesta			
OPIS POSLOVA			
poslovi radnog mjesta	područje rada	složenost poslova	udio poslova (%)
ukupna složenost poslova			100%
POTREBNE KVALIFIKACIJE			
POTREBNE KOMPETENCIJE			
naziv	razina	značenje/prilagodba	
opće kompetencije			

rukovodeće kompetencije		
neophodne specifične kompetencije		
preporučene specifične kompetencije		

Primjer opisa radnog mjesta

OSNOVNI PODACI O RADNOM MJESTU			
redni broj radnog mjesta	1.		
naziv radnog mjesta	PROČELNIK UPRAVNOG ODJELA ZA GOSPODARSTVO I TURIZAM		
broj izvršitelja	1		
kategorija radnog mjesta	rukovodeće radno mjesto		
potkategorija radnog mjesta	viši rukovoditelj (R-3)		
OPIS POSLOVA			
poslovi radnog mjesta	područje rada	složenost poslova	udio poslova (%)
rukovodeći poslovi razine R-3	/	5,0	50
Prati stanje u područjima iz djelokruga rada Upravnog odjela te proučava i stručno obrađuje najsloženija pitanja iz djelokruga Upravnog odjela (područje strateškog planiranja).	1.B	3,8	10
Prati stanje u područjima iz djelokruga rada Upravnog odjela te proučava i stručno obrađuje najsloženija pitanja iz djelokruga Upravnog odjela (područje ostalih poslova).	1.D	3,8	10
Suraduje s nadležnim ministarstvima i drugim institucijama i tvrtkama u okviru djelokruga Upravnog odjela.	1.D	3,6	10
Suraduje na provedbi i pripremi projekata sufinanciranih iz fondova EU iz djelokruga Upravnog odjela.	1.D	3,6	10
Obavlja i druge poslove utvrđene zakonima, ostalim propisima i po nalogu župana i zamjenika župana.	1.D	3,6	10
ukupna složenost poslova	4,3		100%
POTREBNE KVALIFIKACIJE			
završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO) iz područja društvenih znanosti (polje ekonomija ili informacijske i komunikacijske znanosti)			
najmanje pet godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima			
položen državni ispit			
POTREBNE KOMPETENCIJE			
naziv	razina	značenje / prilagodba	
opće kompetencije			
Primjenjuju se sve propisane opće kompetencije, uz prilagodbu:			
komunikacijske vještine (svi elementi kompetencije)	E	strani jezik: engleski, njemački ili francuski dodatni IT sadržaji i aplikacije: IT alat za podršku strateškom planiranju	
rukovodeće kompetencije			
sve propisane rukovodeće kompetencije primjenjuju se na razini C.			

Neophodne specifične kompetencije		
poznavanje sustava javne uprave	E	vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
poznavanje resorne politike	E	napredno razumijevanje ključnih karakteristika provedbe politika u područjima gospodarstva, energetike, poljoprivrede i turizma uz sposobnost aktivnog usmjeravanja provedbe mjera te mobilizacije potrebnih doprinosa svih relevantnih dionika
poznavanje resornog zakonodavstva	E	vrlo napredno poznavanje cjelokupnog zakonodavstva u područjima gospodarstva, energetike, poljoprivrede i turizma uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene/dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u resoru
poznavanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja	E	vrlo napredno poznavanje strukture javnih proračuna te cjelokupnog tijeka proračunskog planiranja, uz sposobnost prepoznavanja nedostataka u procesu planiranja te provedbi povezanih analiza rizika, davanja prijedloga za alternativnim načinima planiranja potrebnih sredstava u okolnostima fiskalnih ograničenja te upravljanja komunikacijom s dionicima
poznavanje propisa i praksi iz područja državnih potpora	E	napredno poznavanje propisa i praksi u području državnih potpora uz sposobnost izrade programa dodjele državnih potpora (ukoliko je primjenjivo), aktivnog sudjelovanja u svim koracima postupka ocjene prihvatljivosti predloženih oblika potpora od strane nacionalnih te tijela na razini EU te davanja obrazloženja i odgovora na složenije upite potencijalnih korisnika tih potpora
poznavanje propisa i praksi iz područja horizontalnih načela	E	vrlo napredno razumijevanje cjelokupne strukture horizontalnih načela uz sposobnost predlaganja i razrade dodatnih mjera kojima se na još učinkovitiji način ostvaruju ciljevi načela
poznavanje propisa i praksi iz područja izrade i donošenja akata strateškog planiranja	E	vrlo napredno poznavanje propisa te razumijevanje uloga i odgovornosti dionika u procesa izrade i donošenja akata strateškog planiranja, uz sposobnost procjene kvalitete njihovog doprinosa, ukazivanja na nedostatke te usmjeravanja procesa s ciljem otklanjanja uočenih nedostataka
poznavanje metodologija strateškog planiranja	E	vrlo napredno poznavanje uobičajeno korištenih metodologija strateškog planiranja (SWOT, PESTLE, BSC, BCG, analiza potencijala, benchmarking i dr.) uz sposobnost rješavanja najsloženijih pitanja vezano za korištenje istih u procesu, interpretacije dobivenih rezultata te prezentaciju relevantnim dionicima
Preporučene specifične kompetencije		
poznavanje metodologije provedbe procjene učinaka propisa	E	vrlo napredno poznavanje svrhe i načina provedbe procjene učinaka propisa uz sposobnost rješavanja najsloženijih pitanja tijekom procesa izrade procjene
poznavanje različitih segmenata društva te sposobnost prepoznavanja društvenih problema i interesa ciljanih skupina	E	razumijevanje višedimenzionalnosti društvenih problema i potreba, uz sposobnost upravljanja međupovezanim, ali često i suprotstavljenim društvenim interesima

[illegible]

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

