



Priručnik za kandidate u postupku selekcije kadrova u državnoj upravi

Podgorica, maj 2026. godine



U skladu sa obimom posla opisanim u našem ugovoru o pružanju usluga od 15. novembra 2023. godine, dostavljamo "Priručnik za kandidate u postupku selekcije kadrova u državnoj upravi" za projekat "EU za javnu upravu – tehnička pomoć Crnoj Gori u podršci pružanju usluga javne uprave i upravljanju ljudskim resursima". Ovaj izvještaj služi da informiše lica kojima se upućuje i korisnike ovog projekta, i ne treba ga citirati ili pozivati se na izvještaj ili dio izvještaja bez naše prethodne saglasnosti, osim ako je to posebno predviđeno našim ugovorom o pružanju usluga. Ne prihvatamo odgovornost prema bilo kojoj drugoj strani kojoj izvještaj može biti prikazan ili koja može dobiti kopiju izvještaja.



Sadržaj

I.	OPŠTI DIO	1
1.	Pregled	1
	<i>1.1. Uvod</i>	<i>1</i>
	<i>1.2.1. Zakon o državnim službenicima i namještenicima Crne Gore</i>	<i>1</i>
	<i>1.2.2. Uredba o kriterijumima i bližem načinu sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za rad u državnim organima</i>	<i>2</i>
2.	Kompetencije u upravljanju ljudskim resursima	3
	<i>2.1. Uvod</i>	<i>3</i>
	<i>2.2. Definicija kompetencija u javnoj upravi</i>	<i>3</i>
	<i>2.3. Selekcija zasnovana na kompetencijama</i>	<i>4</i>
3.	Kompetencijski model u državnoj upravi Crne Gore	4
	<i>3.1. Osnovni model</i>	<i>4</i>
	<i>3.2. Objašnjenje kompetencija s definicijama i indikatorima</i>	<i>5</i>
	<i>3.2.1. Temeljna vrijednost</i>	<i>5</i>
	<i>3.2.2. Opšte kompetencije</i>	<i>6</i>
	<i>3.2.3. Rukovodeće kompetencije</i>	<i>7</i>
	<i>3.2.4. Specifične kompetencije</i>	<i>10</i>
II.	DIO - PRAKTIČNA PRIMJENA UREDBE U POSTUPKU ZAPOŠLJAVANJA ...	11
4.	Postupak provjere kompetencija po kategorijama radnih mjesta	11
	<i>4.1. Izvršni i ekspertski kadar</i>	<i>12</i>
	<i>4.1.1. Pisano testiranje – opšti test</i>	<i>12</i>
	<i>4.1.2. Pisano testiranje – praktični zadatak</i>	<i>12</i>
	<i>4.1.3. Usmeni intervju (intervju zasnovan na kompetencijama)</i>	<i>13</i>
	<i>4.2. Ekspertsko-rukovodni kadar</i>	<i>15</i>
	<i>4.2.1. Usmeni intervju (intervju zasnovan na kompetencijama)</i>	<i>15</i>
	<i>4.3. Namještenici</i>	<i>16</i>
	<i>4.3.1. Usmeni intervju</i>	<i>16</i>
	<i>4.4. Starješine organa i visoki rukovodni kadar</i>	<i>17</i>
	<i>4.4.1. Pisani test opštih kompetencija</i>	<i>17</i>
	<i>4.4.2. Pisani rad</i>	<i>18</i>



4.4.3. <i>Strukturirani intervju (intervju baziran na kompetencijama)</i>	18
5. Metode i tehnike provjere kompetencija	20
5.1. <i>Pisano testiranje – elektronska provjera opštih kompetencija</i>	20
5.1.1. <i>Određivanje šifre</i>	20
5.1.2. <i>Struktura i sadržaj testa</i>	21
5.1.3. <i>Oslobađanje od ponovnog testiranja</i>	23
5.2. <i>Pisano testiranje - praktična provjera</i>	23
5.2.1. <i>Simulacija radne situacije ili simulacija zadatka</i>	23
5.2.2. <i>Studija slučaja</i>	23
5.2.3. <i>Rješavanje problema</i>	24
5.2.4. <i>Ocjenjivanje praktičnog zadatka</i>	24
5.2.5. <i>Organizacione napomene</i>	27
5.3. <i>Pisani rad</i>	27
5.4. <i>Intervju baziran na kompetencijama</i>	30
5.4.1. <i>Svrha i primjena intervju baziranog na kompetencijama</i>	30
5.4.2. <i>Metodologija: Bihevioralna pitanja i STAR tehnika</i>	31
5.4.3. <i>Ocjenjivanje odgovora</i>	31
5.5. <i>Provjera sposobnosti za radna mjesta namještenika</i>	40
5.5.1. <i>Ocjenjivanje</i>	41



Skraćenice

ERK	Ekspertsko-rukovodni kadar
IBK	Intervju baziran na kompetencijama
IT	Informaciona tehnologija
Komisija	Komisija za sprovođenje postupka selekcije kandidata
MJU	Ministarstvo javne uprave Crne Gore
SO	Starješina organa uprave i državnog organa
STAR	Situacija (<i>Situation</i>) – Zadatak (<i>Task</i>) – Akcija (<i>Action</i>) – Rezultat (<i>Result</i>)
Strategija	Strategija reforme javne uprave Crne Gore za razdoblje 2022-2026
ULJR	Upravljanje ljudskim resursima
Uredba	Uredba o kriterijumima i bližem načinu sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za rad u državnim organima
VRK	Visoki rukovodni kadar
ZDSN	Zakon o državnim službenicima i namještenicima



I. OPŠTI DIO

1. Pregled

1.1. Uvod

Uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja ljudskim resursima u državnoj upravi Crne Gore ključno je za unaprijeđenje kvaliteta javnih usluga i jačanje odgovornosti prema građanima. U središtu tog sistema nalaze se **kompetencije**, koje predstavljaju važan element postupka zapošljavanja za sva radna mjesta u državnoj upravi – od namještenika do starješina organa. Ovaj pristup ima za cilj da osigura izbor najboljih kandidata na osnovu znanja, sposobnosti, i vještina potrebnih za uspješno obavljanje poslova.

Priručnik za kandidate u postupku selekcije kadrova u državnoj upravi Crne Gore (dalje: Priručnik) namijenjen je kao vodič kandidatima koji se prijavljuju za radna mjesta u državnoj upravi. Njegov cilj je da pruži jasne informacije, uputstva i praktične smjernice za sve faze postupka selekcije, kako bi se obezbijedio jedinstven, pravičan, nepristrasan i transparentan pristup.

Priručnik je usklađen sa važećim regulatornim okvirom i dobrim praksama, a posebno sa **Uredbom o kriterijumima i bližem načinu sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za rad u državnim organima**¹ (dalje: Uredba).

1.2.1. Zakon o državnim službenicima i namještenicima Crne Gore

Zakon o državnim službenicima i namještenicima² (dalje: ZDSN) sadrži odredbe o popunjavanju radnih mjesta u državnoj upravi (članovi 34 do 62). Odluku o pokretanju postupka za popunu radnog mjesta donosi starješina državnog putem organa pod uslovima iz čl. 38 ZDSN.

Na osnovu članova 40 i 41 ZDSN, radna mjesta u državnom organu popunjavaju se putem:

1. javnog konkursa
2. javnog oglasa
3. raspoređivanja
4. internog oglasa.

¹ Službeni list Crne Gore br. 88/2025, od 5.8.2025.

² Zakon o državnim službenicima i namještenicima ("Službeni list Crne Gore", br. 2/18 od 10.01.2018, 34/19 od 21.06.2019, 8/21 od 26.01.2021, 37/22 od 07.04.2022, 82/25 od 30.7.2025.).



Izuzetno od navedenog, popuna radnih mjesta u organima koji vrše poslove diplomatije, policije, bezbjednosti, odbrane, obezbjeđenja pritvorenih i osuđenih lica i druge poslove u izvršenju pritvora, kazni zatvora i mjera bezbjednosti, može se vršiti na drugačiji način, u skladu sa posebnim zakonom.

Kandidat koji ispunjava uslove internog, odnosno javnog oglasa podleže **provjeri znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina, zavisno od kategorije radnog mjesta**. Provjera se vrši pisanim testiranjem i usmenim intervjuom te na drugi odgovarajući način, ocjenjivanjem znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina, na osnovu propisanih kriterijuma (član 46 ZDSN).

Kandidat koji ispunjava uslove javnog konkursa za popunu radnog mjesta iz kategorije **visoki rukovodni kadar** i radnog mjesta **starješina organa uprave** podleže **provjeri kompetencija, znanja i sposobnosti**. Provjera se vrši putem testiranja u pisanoj formi i strukturiranim intervjuom, ocjenjivanjem kompetencija, znanja i sposobnosti, na osnovu propisanih kriterijuma (članovi 56 i 58 ZDSN).

Provjere za sve kategorije radnih mjesta vrše komisije koje obrazuje organ za upravljanje kadrovima, a sastav komisija zavisi o kategoriji radnog mjesta.

1.2.2. Uredba o kriterijumima i bližem načinu sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za rad u državnim organima

Na osnovu člana 46 stav 8, člana 56 stav 8 i člana 58 stav 7 Zakona o državnim službenicima i namještenicima Vlada Crne Gore je 5. avgusta 2025. donijela Uredbu o kriterijumima i bližem načinu sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za rad u državnim organima.

Uredbom se propisuju bliži način sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina kandidata koji ispunjavaju uslove internog, odnosno javnog oglasa za popunu radnog mjesta u državnom organu i pravnom licu iz člana 3 stava 2 i 3 ZDSN i provjere kompetencija, znanja i sposobnosti kandidata koji ispunjava uslove javnog konkursa za popunu radnog mjesta iz kategorije visoki rukovodni kadar, odnosno starješine organa uprave, kriterijumi i način ocjenjivanja znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina, odnosno kompetencija, znanja i sposobnosti kandidata, kao i način utvrđivanja liste stručnih lica, odnosno liste istaknutih stručnjaka iz odgovarajućih oblasti rada, sa kojih se biraju članovi komisija za sprovođenje tih provjera (član 1. Uredbe).

Uredba propisuje jedinstvene kriterijume i metodologiju za sprovođenje provjere kandidata u postupku popune radnih mjesta u državnoj upravi te zastupa savremen pristup selekciji koji se zasniva na kompetencijama kandidata, a ne samo na formalnim kvalifikacijama ili radnom iskustvu.



Svi oblici provjere sprovode se:

- na transparentan, objektiv i ujednačen način,
- u skladu sa principima jednakosti, meritokratije i zabrane diskriminacije,
- uz primjenu standardizovanih metoda i alata.

U drugom dijelu Priručnika se detaljno analiziraju odredbe Uredbe i njihova praktična primjena.

2. Kompetencije u upravljanju ljudskim resursima

2.1. Uvod

Naglašavanje važnosti kompetencija **pomjera tradicionalni fokus s formalnog znanja službenika na širi skup vještina, sposobnosti i ponašanja** potrebnih za obavljanje radnih zadataka i postizanje ciljeva javnih organizacija.

Iako se mnogi slažu u pogledu važnosti kompetencija, ne postoji jedinstveno shvatanje o tome šta one predstavljaju. Ovaj se pojam u naučno-stručnoj literaturi, propisima i praksi upravljanja ljudskim resursima definiše i tumači na različite načine, u zavisnosti od perspektive iz koje se posmatra, te specifičnosti područja za koje se koristi. Mnoge su definicije preširoko postavljene ili se odnose na vrlo specifična područja (npr. nauka i obrazovanje), te nisu prikladne za model kompetencija u javnoj upravi. Stoga je potrebna **jasna definicija** kompetencija za zaposlene u organima javne uprave.

2.2. Definicija kompetencija u javnoj upravi

Generalno gledano, kompetencije obuhvataju **znanja** koja se stiču formalnim obrazovanjem, ali i iskustvena praktična znanja koja uključuju lične vrijednosti, a koja se prenose kontaktom sa drugim zaposlenima i mentorstvom. **Vještine i sposobnosti** najčešće se stiču radnim iskustvom i kroz različite oblike stručnog usavršavanja u oblastima povezanim sa obavljanjem posla, te predstavljaju svojevrsnu nadogradnju prethodno stečenih znanja. Specifična **ponašanja** zaposlenih uključuju usvajanje organizacionih vrijednosti i ciljeva, lični integritet i proaktivan odnos prema poslu, te obezbjeđuju uspješno obavljanje radnih zadataka, a proizilaze iz karakteristika osobe i različitih činilaca radnog okruženja koje kreiraju rukovodioci.

Za potrebe implementacije modela kompetencija u državnoj upravi Crne Gore koristiće se sledeća opšta definicija kompetencija: **Kompetencije u državnoj upravi označavaju skup svih znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja zaposlenih u organima državne uprave, potrebnih za uspješno obavljanje poslova u svrhu postizanja organizacionih ciljeva.**



Ova definicija se analogno može primijeniti na jedinice lokalne samouprave, nosioce javnih ovlašćenja, kao i sve druge organe javne uprave u Crnoj Gori.

2.3. Selekcija zasnovana na kompetencijama

Kompetencije koje se provjeravaju u postupku selekcije u državnoj upravi obično se grupišu u nekoliko osnovnih kategorija.

Opšte (osnovne) **kompetencije** odnose se na univerzalne zahtjeve koji se odnose na sve zaposlene, bez obzira na poziciju, kao što su: komunikacione vještine, analitičko razmišljanje, orijentacija na rezultate, organizacija rada i timska saradnja.

Specifične (stručne) **kompetencije** vezane su za posebne zahtjeve radnog mjesta i uključuju stručna znanja, poznavanje propisa i procedura, kao i vještine korišćenja specijalizovanih alata ili metoda.

U mnogim državama, naročito u okviru EU, posebna pažnja pridaje se **rukovodećim** (menadžerskim) **kompetencijama** koje su ključne za rukovodeće pozicije – npr. strateško planiranje, upravljanje ljudskim resursima, donošenje odluka, vođenje promjena i izgradnja partnerstava.

Uspješna provjera kompetencija zahtijeva jasno definisan i dosledno primijenjen okvir sa precizno opisanim indikatorima ponašanja, koji omogućava objektivno mjerenje, uporedivost rezultata i pravedan izbor kandidata.

3. Kompetencijski model u državnoj upravi Crne Gore

3.1. Osnovni model

Model kompetencija Crne Gore zasniva se na **osnovnoj vrijednosti javnog interesa** i obuhvata **šest opštih kompetencija** zajedničkih za sve kategorije zaposlenih, kao i **dvije rukovodeće kompetencije** (vidi tabelu 1). Pored toga, postoje i **specifične kompetencije** koje će se određivati prema vrsti posla i kategoriji radnih mjesta.



Tabela 1. Model kompetencija u državnoj upravi Crne Gore

Temeljna vrijednost
Usmjerenost na javni interes
Opšte kompetencije
1. Analitičnost u radu 2. Pisana i usmena komunikacija 3. Digitalna pismenost 4. Usmjerenost na učenje i razvoj 5. Usmjerenost na rezultate 6. Saradnja
Rukovodeće kompetencije Dodatne kompetencije za rukovodioce
1. Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima 2. Strateško upravljanje
Specifične kompetencije

3.2. Objašnjenje kompetencija s definicijama i indikatorima

3.2.1. Temeljna vrijednost

Sve kompetencije zaposlenih u državnoj upravi Crne Gore su **usmjerene na javni interes**, koji predstavlja temeljnu vrijednost, te osnovno polazište i prioritet u radu svih državnih službenika, namještenika i funkcionera. Ova vrijednost je od ključnog značaja za ostvarivanje ciljeva cjelokupnog javnog sektora, a ne samo državne uprave, jer obezbjeđuje da sve aktivnosti i odluke budu zasnovane na stvarnim potrebama građana i društva u cjelini. Integrisanje i internalizacija ove vrijednosti u svakodnevne aktivnosti svih javnih službenika doprinosi kvalitetu državne službe, jača povjerenje građana u rad institucija i osnažuje funkcionalnost sistema javnog sektora. Ova kompetencija predstavlja osnov za razvoj svih drugih kompetencija.



Tabela 2. Definicija temeljne vrijednosti

Temeljna vrijednost
<p>Usmjerenost na javni interes temeljna je vrijednost koja je neupitna i obavezna za sve službenike u državnoj upravi. Naglašava da je služenje u javnom interesu osnovno polazište i prioritet u radu svih državnih službenika, namještenika i funkcionera. Ova kompetencija je polazište za razvoj svih ostalih kompetencija.</p>

3.2.2. Opšte kompetencije

U državnoj upravi Crne Gore identifikovano je šest opštih kompetencija koje su zajedničke za sve kategorije zaposlenih, bez obzira na konkretna radna mjesta, zvanja ili hijerarhijski nivo. Ove kompetencije obuhvataju najvažnije vještine i osobine neophodne za uspješno obavljanje svih zadataka u državnoj službi. To su: 1) **Analitičnost u radu**, 2) **Pisana i usmena komunikacija**, (3) **Digitalna pismenost**, (4) **Usmjerenost na učenje i razvoj**, (5) **Usmjerenost na rezultate** i (6) **Saradnja**.

Tabela 3. Definicije i pokazatelji opštih kompetencija

Naziv opšte kompetencije	Definicija	Pokazatelj ponašanja
Analitičnost u radu	Sposobnost sistematične analize i procjene podataka, informacija i situacija, uzimajući u obzir različite perspektive i relevantne faktore, s ciljem donošenja odluka na temelju činjenica i stručnih analiza.	Prikupljanje i analiza informacija, sposobnost razlikovanja bitnih od nebitnih informacija, usmjerenost na detalje, identifikacija uzroka i posljedica, razvijanje logičkih zaključaka i preporuka, kreativno rješavanje problema.
Pisana i usmena komunikacija	Pisana komunikacija je sposobnost izrade profesionalnih, jasnih i gramatički ispravnih pisanih dokumenata u skladu sa standardima službenog jezika.	Ispravna upotreba gramatike, pravilna primjena pravopisnih pravila, te poštovanje formalnog stila u pisanoj poslovnoj komunikaciji.
	Usmena komunikacija je sposobnost jasnog, razumljivog i efektivnog prenošenja informacija i izražavanja ideja i stavova u verbalnoj formi prilagođeno sagovorniku i kontekstu komunikacije.	Jasnoća izražavanja, aktivno slušanje, prilagođavanje sagovorniku, adekvatna neverbalna komunikacija, efikasno argumentovanje i upravljanje komunikacijom.



Digitalna pismenost	Sposobnost efikasnog i odgovornog korišćenja digitalnih tehnologija, alata i platformi za prikupljanje, obradu, analizu, komunikaciju i dijeljenje informacija.	Osnovna znanja i vještine koje omogućavaju zaposlenom da razumije i koristi osnovne digitalne uređaje, programe i aplikacije, pretraživanje i procjenjivanje informacija sa Interneta na kritičan i odgovoran način, komunikacija i saradivanje u digitalnom okruženju, te primjena osnovnih principa kibernetičke sigurnosti i zaštite podataka.
Usmjerenost na učenje i razvoj	Sposobnost prepoznavanja važnosti ličnog i profesionalnog razvoja u cilju poboljšanja radnog učinka i prilagođavanja promjenama u javnoj upravi.	Aktivno traženje prilika za učenje i spremnost na usavršavanje kroz prihvatanje povratnih informacija, primjena naučenog u praksi, samorefleksija i prilagodljivost, podrška razvoju drugih.
Usmjerenost na rezultate	Sposobnost postizanja utvrđenih ciljeva i ostvarivanja mjerljivih rezultata uz efikasno korišćenje resursa, vremena i energije.	Sposobnost postavljanja jasnih ciljeva, planiranja, organizacije i praćenja rada, prilagođavanje nastalim promjenama, efikasno korišćenje resursa, usmjerenost na kvalitet i odgovornost u radu, samomotivacija za postizanje ciljeva te orijentacija ka korisnicima.
Saradnja	Sposobnost efikasnog rada sa drugima, zasnovanog na međusobnom poštovanju, otvorenoj komunikaciji i zajedničkom doprinosu ostvarivanju ciljeva organizacije.	Orijentacija ka timskom radu, otvorena i konstruktivna komunikacija, izgradnja povjerenja, prilagođavanje različitim radnim stilovima i perspektivama, rješavanje konflikata, podrška i dijeljenje znanja, orijentacija ka zajedničkim ciljevima.

3.2.3. Rukovodeće kompetencije

Uz opšte kompetencije, postoje i dvije dodatne kompetencije za rukovodioce: 1) **Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima** i 2) **Strateško upravljanje**.

Rukovodeća radna mjesta podijeljena su u **tri kategorije** u skladu sa članom 18. Zakona o državnim službenicima i namještenicima:



- 1) ekspertsko-rukovodni kadar,
- 2) visoki rukovodni kadar,
- 3) starješina organa uprave i državnog organa.

Za sva tri nivoa upravljanja definisane su dvije iste ključne kompetencije čiji je sadržaj prilagođen i opisan prema odgovornostima svakog nivoa rukovođenja (tabela 4.).

Tabela 4. Definicije i opis rukovodećih kompetencija prema nivoima rukovođenja

Naziv i definicija rukovodeće kompetencije	Rukovodeći nivoi (1-3)	Opis (sadržaj) kompetencija prema nivoima rukovođenja
<p>I. Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima</p> <p>Sposobnost efikasnog planiranja i organizovanja rada, te praćenja radnog izvršenja zaposlenih, uz osiguravanje optimalne raspodjele zadataka, resursa i vremena. Ova kompetencija uključuje izradu jasnih planova rada, praćenje napretka, prilagođavanje dinamike rada u skladu s prioritetima, te podsticanje saradnje i profesionalnog razvoja zaposlenih.</p>	<p>1. Ekspertsko-rukovodni kadar</p>	<p>1. Planiranje i delegiranje zadataka</p> <p>Efikasna raspodjela zadataka među zaposlenima u organizacionoj jedinici prema njihovim sposobnostima i prioritetima</p>
		<p>2. Motivacija i angažovanje zaposlenih</p> <p>Sposobnost podsticanja zaposlenih u organizacionoj jedinici na efikasan i kvalitetan rad, te postizanje ciljeva</p>
		<p>3. Praćenje i usmjeravanje izvršenja zaposlenih</p> <p>Sposobnost redovnog praćenja izvršenja i napretka zaposlenih u organizacionoj jedinici te intervencije u slučaju problema.</p>
	<p>2. Visoki rukovodni kadar</p>	<p>1. Koordinacija i usklađivanje rada organizacionih jedinica</p> <p>Efikasna koordinacija i organizacija rada u jednoj ili više organizacionih jedinica ili područja rada kako bi se osiguralo postizanje ciljeva.</p>
		<p>2. Upravljanje dinamikom rada organizacionih jedinica</p> <p>Sposobnost rješavanja sukoba i unaprijeđenje saradnje unutar i između organizacionih jedinica, te spoljnih aktera (učesnika).</p>



		<p>3. Razvoj i mentorstvo zaposlenih</p> <p>Razvijanje kompetencija zaposlenih kroz obuku i mentorstvo.</p>
	3. Starješina organa uprave i državnog organa	<p>1. Upravljanje organizacijom</p> <p>Efikasna koordinacija, upravljanje i organizovanje rada pojedinih sektora i organizacionih jedinica u organu.</p>
		<p>2. Izgradnja proaktivne organizacione kulture i motivacije</p> <p>Sposobnost oblikovanja proaktivne organizacione kulture koja podstiče pozitivne međuljudske odnose, saradnju i inovacije.</p>
		<p>3. Upravljanje organizacionim promjenama</p> <p>Sposobnost efikasnog upravljanja promjenama i prilagođavanje organizacije novim okolnostima i tehnologijama.</p>
<p>II. Strateško upravljanje</p> <p>Sposobnost oblikovanja dugoročnih vizija i strateškog planiranja razvoja organizacije, te njegova usklađivanja sa operativnim izvršenjem zadataka. Ova kompetencija obuhvata integrisani pristup planiranju i donošenju odluka s fokusom na dugoročni razvoj. Takođe uključuje inspirisanje i motivisanje zaposlenih da zajednički postignu strateške ciljeve, proaktivno upravljaju promjenama i usklađuju radne aktivnosti s vrijednostima i misijom organizacije.</p>	1. Ekspertsko-rukovodni kadar	<p>1. Poznavanje strateških ciljeva organizacije i postavljanje ciljeva organizacione jedinice</p> <p>Postavljanje kratkoročnih ciljeva i prioriteta u organizacionoj jedinici koji su u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.</p>
		<p>2. Sprovođenje planova na nivou organizacione jedinice</p> <p>Efikasno sprovođenje planova i inicijativa u svakodnevnom radu organizacione jedinice.</p>
		<p>3. Prilagođavanje planova na temelju povratnih informacija</p> <p>Prilagođavanje raspodjele konkretnih zadataka zaposlenima u organizacionoj jedinici u skladu s povratnim informacijama i novim okolnostima.</p>



	2. Visoki rukovodni kadar	1. Operacionalizacija strateških ciljeva Sposobnost prevođenja strateških ciljeva organizacije u konkretne, mjerljive i ostvarive operativne planove i aktivnosti organizacione jedinice.
		2. Evaluacija i optimizacija resursa za strateške ciljeve Sposobnost efikasnog upravljanja resursima potrebnim za postizanje strateških ciljeva.
		3. Prilagođavanje strategije novim izazovima Sposobnost prilagođavanja srednjoročnih planova na temelju promjena spoljašnjih ili unutrašnjih okolnosti.
	3. Starješina organa uprave i državnog organa	1. Razvijanje dugoročnih strategija i vizija Definisanje i kreiranje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije te njihovo prilagođavanje promjenama u strukturi, djelokrugu i sektoru.
		2. Vođenje organa kroz strateške promjene Sposobnost upravljanja velikim promjenama koje utiču na funkcionisanje organizacije i kreiranje novih pristupa na operativnom i strateškom nivou.
		3. Procjena rizika i prilagođavanje dugoročnih planova Sposobnost predviđanja i minimiziranja rizika u procesu strateškog planiranja.

3.2.4. Specifične kompetencije

Dok opšti skup kompetencija pruža zajednički osnov za sve zaposlene, definisanje specifičnih kompetencija omogućava preciznije usklađivanje očekivanja i vrednovanja sa jedinstvenim zadacima, odgovornostima i izazovima koji prate određene uloge na pojedinim radnim mjestima.



Specifične kompetencije odnose se na stručno znanje, radno iskustvo te posebne vještine i sposobnosti potrebne za kvalitetno obavljanje poslova na određenom radnom mjestu. U ovoj fazi razvoja modela kompetencija one još nisu utvrđene za pojedina radna mjesta, već će biti definisane naknadno, prema **područjima / oblastima rada** u državnoj upravi i konkretnim zahtjevima pojedinih **radnih mjesta**.

II. DIO - PRAKTIČNA PRIMJENA UREDBE U POSTUPKU ZAPOŠLJAVANJA

4. Postupak provjere kompetencija po kategorijama radnih mjesta

Uredba propisuje postupak provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina kandidata koji se primjenjuje u procedurama selekcije, uz određene razlike u zavisnosti od kategorije radnog mjesta.

Postupak selekcije za sva radna mjesta, osim za namještenike, sprovodi se u **tri faze**:

- 1) pisano testiranje – opšti test,
- 2) pisano testiranje - provjera putem praktičnog zadatka (ekspertsko-rukovodni, ekspertski i izvršni kadar) ili pisanog rada (starješine organa i visoki rukovodni kadar),
- 3) intervju baziran na kompetencijama.

Nakon završene provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina, komisija je dužna da **u roku od sedam dana** sačini **izvještaj**. U izvještaju se bilježe podaci o sprovedenoj provjeri i rezultatima koje je svaki kandidat pojedinačno ostvario u svakoj fazi izbornog postupka (član 16 Uredbe).

Ukupan broj bodova ostvaren na provjeri dobija se sabiranjem broja bodova sa opšteg testa, praktičnog zadatka i usmenog intervjua (intervjua baziranog na kompetencijama). Dobijeni zbir unosi se u zvanični izvještaj o sprovedenom postupku i u listu kandidata, koja predstavlja osnov za njihov izbor i rangiranje prema ostvarenim rezultatima.

Kod namještenika se provjera sastoji isključivo od jedne faze – usmenog intervjua – kojim se utvrđuje posjedovanje sposobnosti kandidata za obavljanje poslova na radnom mjestu (član 18. Uredbe).



U nastavku je dat kratak prikaz postupka selekcije po sledećim kategorijama radnih mjesta: 1) izvršni i ekspertske kadar, 2) ekspertske-rukovodni kadar, 3) namještenici, te 4) starješine organa i visoki rukovodni kadar, sa fokusom na najvažnije elemente koji se primjenjuju u svakoj od ovih selekcionih procedura.

4.1. Izvršni i ekspertske kadar

Provjeri pristupaju kandidati koji su ispunili uslove oglasa.

Provjera uključuje:

- Pisano testiranje: opšti test + praktični zadatak
- Usmeni intervju

4.1.1. Pisano testiranje – opšti test

- Provjeravaju se **četiri opšte kompetencije**:
 - Analitičnost u radu
 - Pisana komunikacija
 - Digitalna pismenost
 - Usmjerenost na rezultate rada
- Pisano testiranje sastoji se od 60 pitanja koja se slučajnim izborom biraju sa liste pitanja Uprave za ljudske resurse.
- Ocjenjivanje kompetencija se vrši automatski.
- Svaka kompetencija: maksimalno 15 bodova.
- Vrijeme izrade: 60 minuta.
- Provjera je eliminatornog karaktera - samo kandidati koji ostvare ≥ 8 bodova po svakoj opštoj kompetenciji prolaze u sledeću fazu izbornog postupka.
- Kandidat se, na sopstveni zahtev, može osloboditi od ove provjere ako je u konkursnom postupku u prethodnih 6 mjeseci ostvario ≥ 8 bodova za svaku kompetenciju pojedinačno.

4.1.2. Pisano testiranje – praktični zadatak

- Pristupaju kandidati koji su ostvarili ≥ 8 bodova po svakoj opštoj kompetenciji.
- Provjeravaju se **specifične kompetencije**.
- Zadatak se bira nasumično sa liste od 5 zadataka. Svi kandidati rade isti zadatak.



- Sadržaj praktičnog zadatka se određuje u zavisnosti od kategorije radnog mjesta i nivoa u okviru te kategorije, kao i specifičnosti poslova koje se vrše u određenom zvanju.
- Ocjenjivanje se vrši prema kriterijumima:
 - Struktura pisanog rada
 - Sistematično iznošenje informacija
 - Jasnoća i preciznost pisanog izražavanja
 - Korišćenje odgovarajuće terminologije
 - Sposobnost rješavanja problema
- Svaki kriterijum ocjenjuje se pojedinačno do 20 bodova.
- Vrijeme izrade: 60 minuta.
- Broj bodova: zbir bodova svih članova komisije podijeljen sa brojem članova komisije.
- Maksimum bodova: 100.
- Posebna pravila važe za specifične poslove (npr. informatički, prevodilački poslovi i sl.) ili specifične vještine koje su propisane kao poseban uslov za radno mjesto za koje se vrši provjera (znanje stranog jezika određenog nivoa, poznavanje informatike i sl.).
- Provjera se vrši u skladu sa standardima struke u oblasti u kojoj se vrši provjera.
- Ocjenjivanje: „zadovoljava” ili „ne zadovoljava”.

4.1.3. Usmeni intervju (intervju zasnovan na kompetencijama)

Pristupaju kandidati koji su ostvarili više od 50% odnosno kandidati koji su dobili ocjenu “zadovoljava” na praktičnom zadatku.

- Provjeravaju se **3 opšte kompetencije**:
 - **Usmena komunikacija**
 - **Saradnja**
 - **Usmjerenost na učenje i razvoj**
- Svi kandidati dobijaju ista pitanja, uz mogućnost dodatnih potpitanja.
- Ocjenjivanje kompetencija se vrši prema skali indikatora.
- Svaka kompetencija: maksimalno 20 bodova.
- Vrijeme trajanja intervju: određuje komisija i isto je za sve kandidate.
- Broj bodova: zbir bodova svih članova komisije podijeljen sa brojem članova komisije.



Tabela 5. Postupak provjere kompetencija za izvršni i ekspertski kadar

Faza provjere	Vrsta provjere	Ocjenjivanje	Kriterijum prolaznosti u narednu fazu/lista kandidata
1. Pisano testiranje – opšti test	Test sa 60 pitanja, provjera 4 opšte kompetencije	1 bod po tačnom odgovoru	Min. 8 bodova po svakoj kompetenciji
2. Praktični zadatak	Provjera specifičnih kompetencija relevantnih za radno mjesto (Izuzetno za specifična radna mjesta ili specifične vještine - provjera u skladu sa standardima)	5 kriterijuma, maksimalno 20 bodova po kriterijumu; prosjek ocjena svih članova komisije „zadovoljava“, „ne zadovoljava“	Više od 50% bodova „zadovoljava“
3. Usmeni intervju	Ocjenjuju se 3 opšte kompetencije	Svaka kompetencija do 20 bodova; prosjek ocjena svih članova komisije	Nema posebnog praga; zbir ulazi u ukupan broj bodova

Ukupan broj bodova kandidat ostvaruje sabiranjem bodova dobijenih na opštem testu, praktičnom zadatku i usmenom intervjuu.

Tabela 6. Maksimum bodova po fazama izbornog postupka za izvršni i ekspertski kadar

Faza provjere	Kompetencija / kriterijum ocjenjivanja	Maksimum bodova
1. Pisano testiranje - opšti test	Analitičnost u radu	15
	Pisana komunikacija	15
	Digitalna pismenost	15
	Usmjerenost na rezultate rada	15
	Maks. bodova	60
2. Praktični zadatak	Struktura pisanog rada	20
	Sistematično iznošenje informacija	20
	Jasnoća i preciznost pisanog izražavanja	20
	Korišćenje odgovarajuće terminologije	20
	Sposobnost rješavanja problema	20
	Maks. bodova	100
3. Usmeni intervju	Usmena komunikacija	20
	Usmjerenost na učenje i razvoj	20
	Saradnja	20
	Maks. bodova	60
	Ukupno bodova	220



4.2. Ekspertsko-rukovodni kadar

Provjera uključuje:

- Pisano testiranje (teorijski + praktični dio) je isto kao i kod izvršnog i ekspertskog kadra (v. tačke 4.1.1. i 4.1.2.)
- Usmeni intervju – sa dodatnom provjerom rukovodećih kompetencija.

4.2.1. Usmeni intervju (intervju zasnovan na kompetencijama)

Uz pisano testiranje koje je jednako za sve državne službenike, kod ekspertsko-rukovodnog kadra se dodatno provjeravaju **rukovodeće kompetencije**:

- Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima – do 20 bodova
- Strateško upravljanje – do 20 bodova

Kandidat koji ne ostvari najmanje 11 bodova za svaku od ove dvije rukovodeće kompetencije pojedinačno, smatra se da nije zadovoljio provjeru (čl. 15. st. 2. Uredbe).

Tabela 7. Postupak provjere kompetencija za ekspertsko-rukovodni kadar

Faza provjere	Vrsta provjere	Ocjenjivanje	Kriterijum prolaznosti u narednu fazu
1. Pisano testiranje – opšti test	Test sa 60 pitanja, provjera 4 opšte kompetencije	1 bod po tačnom odgovoru	Min. 8 bodova po svakoj kompetenciji
2. Praktični zadatak	Provjera specifičnih kompetencija relevantnih za kategoriju i nivo (Izuzetno za specifična radna mjesta ili specifične vještine - provjera u skladu sa standardima)	5 kriterijuma, svaki do 20 bodova; prosjek ocjena svih članova komisije „zadovoljava“, „ne zadovoljava“	Više od 50% bodova „zadovoljava“
3. Usmeni intervju	Ocjenjuju se 3 opšte kompetencije i 2 rukovodeće kompetencije	Svaka kompetencija do 20 bodova; prosjek ocjena svih članova komisije	Min. 11 bodova za svaku rukovodeću kompetenciju pojedinačno

Ukupan broj bodova kandidat ostvaruje sabiranjem bodova dobijenih na opštem testu, praktičnom zadatku i usmenom intervjuu.



Tabela 8. Maksimum bodova po fazama izbornog postupka za ekspertsko-rukovodni kadar

Faza provjere	Kompetencija / kriterijum ocjenjivanja	Maksimum bodova
1. Opšti test	Analičnost u radu	15
	Pisana komunikacija	15
	Digitalna pismenost	15
	Usmjerenost na rezultate rada	15
	Maks. bodova	60
2. Praktični zadatak	Struktura pisanog rada	20
	Sistematično iznošenje informacija	20
	Jasnoća i preciznost pisanog izražavanja	20
	Korišćenje odgovarajuće terminologije	20
	Sposobnost rješavanja problema	20
	Maks. bodova	100
3. Usmeni intervju – opšte kompetencije i rukovodeće kompetencije	Usmena komunikacija	20
	Usmjerenost na učenje i razvoj	20
	Saradnja	20
	Sposobnost organizacije rada i upravljanja ljudskim resursima	20
	Sposobnost strateškog upravljanja	20
	Maks. bodova	100
	Ukupno bodova	260

4.3. Namještenici

Provjeri pristupaju kandidati koji su ispunili uslove javnog oglasa. Provjera se vrši usmenim intervjuom (čl. 18. Uredbe).

4.3.1. Usmeni intervju

- Provjeravaju se kriterijumi:
 - Motivacija za rad na određenom radnom mjestu – do 10 bodova
 - Lični nastup i stil komunikacije – do 10 bodova.
- Svi kandidati dobijaju ista pitanja, uz mogućnost dodatnih potpitanja.
- Vrijeme trajanja intervjuja određuje komisija i isto je za sve kandidate.



Tabela 9. Postupak provjere sposobnosti za namještenike

Faza provjere	Vrsta provjere	Ocjenjivanje	Kriterijum prolaznosti
Usmeni intervju	Ocjenjuju se: motivacija za rad na radnom mjestu i lični nastup i stil komunikacije	Prosjeck ocjena svih članova komisije	Nema posebnog praga; zbir ulazi u ukupan broj bodova

Ukupan broj bodova koji kandidat ostvari u postupku selekcije dobija se tako što se saberu bodovi koje je kandidat dobio od svih članova komisije prema utvrđenim kriterijumima, a zatim se taj zbir podijeli sa brojem članova komisije.

Tabela 10. Maksimum bodova u izbornom postupku za namještenike

Faza provjere	Kompetencija / element ocjenjivanja	Maks. bodova
Usmeni intervju	Motivacija za rad na određenom radnom mjestu	10
	Lični nastup i stil komunikacije	10
	Maks. bodova	20
	Ukupno bodova	20

4.4. Starješine organa i visoki rukovodni kadar

Provjeri pristupaju kandidati koji su ispunili uslove javnog konkursa (član 21. Uredbe).
Provjera uključuje:

- Pisano testiranje opštih kompetencija
- Izradu pisanog rada
- Strukturirani intervju

4.4.1. Pisani test opštih kompetencija

Pisani test opštih kompetencija je isti kao i za državne službenike. Provjeravaju se 4 opšte kompetencije: 1) Analitičnost u radu, 2) Pisana komunikacija, 3) Digitalna pismenost i 4) Usmjerenost na rezultate rada, a svaka kompetencija nosi maksimalno 15 bodova (v. tačku 4.1.1.).



4.4.2. Pisani rad

- Kandidati koji su ostvarili ≥ 8 bodova po svakoj opštoj kompetenciji dostavljaju pisani rad komisiji.
- Provjerava se **sagledavanje prioriteta i predloga za unaprijeđenje procesa rada, odnosno stanja u oblasti rada** za koju se kandidat imenuje, odnosno postavlja.
- Na pisanom radu se ocjenjuju **specifične kompetencije** prema sledećim kriterijumima:
 - Sposobnost analize stanja
 - Postavljanje prioriteta
 - Inovativnost i inicijativa
 - Jasnoća i struktura rada
- Svaki kriterijum ocjenjuje se pojedinačno do 20 bodova.
- Broj bodova: zbir bodova svih članova komisije po svakom pojedinačnom kriterijumu podijeljen sa brojem članova komisije
- Maksimum bodova: 80.

4.4.3. Strukturirani intervju (intervju baziran na kompetencijama)

- Pristupaju kandidati koji su ostvarili više od 50% bodova na pisanom radu.
- Kandidat izlaže ispred svih članova komisije pisani rad.
- Izlaganje traje do 15 minuta.
- Nakon izlaganja kandidata komisija provjerava sledeće opšte i rukovodeće kompetencije:
 - Usmena komunikacija
 - Usmjerenost na učenje i razvoj
 - Saradnja
 - Sposobnost organizacije rada i upravljanje ljudskim resursima
 - Sposobnost strateškog upravljanja
- Sprovodi se intervju baziran na kompetencijama.
- Ocjenjivanje kompetencija se vrši prema skali indikatora.
- Svaka kompetencija: maksimalno 20 bodova.
- Vrijeme trajanja intervjuja određuje komisija i isto je za sve kandidate.
- Broj bodova: zbir bodova svih članova komisije po svakoj kompetenciji podijeljen sa brojem članova komisije.
- Kandidat koji nije ostvario najmanje po 11 bodova za kompetencije Sposobnost organizacije rada i upravljanje ljudskim resursima i Sposobnost strateškog upravljanja, smatra se da nije zadovoljio postupak provjere.



Tabela 11. Postupak provjere kompetencija za starješine organa uprave i visoki rukovodni kadar

Faza provjere	Vrsta provjere	Ocjenjivanje	Kriterijum prolaznosti u narednu fazu/lista kandidata
1. Opšti test	Test sa 60 pitanja, provjera 4 opšte kompetencije	1 bod po tačnom odgovoru	Min. 8 bodova po svakoj kompetenciji
2. Pisani rad	Sagledavanje prioriteta i prijedloga za unaprijeđenje rada	4 kriterijuma, svaki do 20 bodova; prosjek ocjena svih članova komisije	Više od 50% bodova
3. Strukturirani intervju	Prezentacija pisanog rada (do 15 minuta), provjera 3 opšte kompetencije i 2 rukovodeće kompetencije	Prosjek ocjena svih članova komisije; maks. 100 bodova ukupno u intervjuu	Min. 11 bodova za svaku rukovodeću kompetenciju

Ukupan broj bodova kandidat ostvaruje sabiranjem bodova dobijenih na opštem testu, pisanom radu i usmenom intervjuu.

Tabela 12. Maksimum bodova po fazama izbornog postupka za starješine organa uprave i visoki rukovodni kadar

Faza provjere	Kompetencija / kriterijum ocjenjivanja	Maksimum bodova
Opšti test	Analitičnost u radu	15
	Pisana komunikacija	15
	Digitalna pismenost	15
	Usmjerenost na rezultate rada	15
	Maks. bodova	60
Pisani rad	Sposobnost analize stanja	20
	Postavljanje prioriteta	20
	Inovativnost i inicijativa	20
	Jasnoća i struktura rada	20
	Maks. bodova	80
Strukturirani intervju – opšte i rukovodeće kompetencije	Usmena komunikacija	20
	Usmjerenost na učenje i razvoj	20
	Saradnja	20
	Sposobnost organizacije rada i upravljanja ljudskim resursima	20
	Sposobnost strateškog upravljanja	20
	Maks. bodova	100
Ukupno bodova		240



5. Metode i tehnike provjere kompetencija

Za provjeru znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina u postupku selekcije kandidata Uredbom je propisana upotreba sledećih metoda i tehnika:

- [Pisano testiranje – elektronska provjera opštih kompetencija](#),
- [Pisano testiranje - praktična provjera](#) - za izvršni, ekspertski i ekspertsko rukovodni kadar,
- [Pisani rad](#) - za visoki rukovodni kadar i starješine organa uprave,
- [Usmeni intervju – strukturirani intervju](#) - intervju zasnovan na kompetencijama za izvršni, ekspertski, ekspertsko rukovodni i visoki rukovodni kadar, te starješine organa uprave,
- [Usmeni intervju za provjeru sposobnosti](#) - za namještenike.

5.1. Pisano testiranje – elektronska provjera opštih kompetencija

Elektronski test koristi se za provjeru četiri opšte kompetencije:

- analitičnost u radu,
- pisana komunikacija,
- digitalna pismenost i
- usmjerenost na rezultate.

Pripremu pitanja za opšti test vrši Uprava za ljudske resurse, te ažurira bazu pitanja kako bi se osigurala njihova aktuelnost i usklađenost sa promjenama u zakonodavnom okviru, administrativnoj praksi i razvoju kompetencijskog modela.

Test se sprovodi elektronski, putem informacionog sistema koji omogućava automatsku obradu rezultata. Time se znatno smanjuje mogućnost subjektivne procjene i povećava efikasnost i transparentnost postupka selekcije.

5.1.1. Određivanje šifre

U skladu sa članom 7. Uredbe kandidat pristupa elektronskom testiranju pod šifrom. Šifra ima ključnu ulogu u zaštiti identiteta kandidata, jer anonimnost tokom testiranja omogućava nepristrasno ocjenjivanje, s obzirom na to da komisija ne zna ko se krije iza datih odgovora.

Jasno povezivanje šifre sa kandidatom u konkretnom postupku selekcije ima dvostruku svrhu:

1. [Praćenje rezultata kroz više](#) postupaka selekcije – Omogućava pregled svih rezultata kandidata u jednoj proceduri, bez miješanja sa podacima iz drugih postupaka selekcije.



2. **Omogućavanje oslobađanje od ponovnog polaganja** – Ukoliko je kandidat u drugom postupku provjere u prethodnih šest mjeseci osvojio najmanje 8 bodova za svaku kompetenciju pojedinačno, može tražiti da se oslobodi od ponovnog polaganja opšteg testa.

5.1.2. Struktura i sadržaj testa

- Test sadrži ukupno **60 pitanja** – po **15 pitanja** za svaku od četiri kompetencije.
- Pitanja su **zatvorenog tipa**, sa tri ili četiri ponuđena odgovora, od kojih je samo **jedan tačan**.
- Trajanje testa je **60 minuta**.
- Svaki tačan odgovor nosi **1 bod**.
- Kandidat mora ostvariti najmanje **8 bodova po kompetenciji** da bi pristupio narednoj fazi selekcije.

Primjeri pitanja po kompetencijama:

- **Analitičnost u radu**
 - Razlikuje bitne od nebitnih informacija i usmjerava se na ono što je najrelevantnije za rješavanje zadatka ili problema.

Primjer:

Dobijate zadatak da za rukovodioca pripremite sažetak od dvije stranice na osnovu izvještaja od 30 stranica. U izvještaju ima mnogo podataka, ali ne doprinose svi jednako odlučivanju. Na koje kriterijume se oslanjate da biste odredili šta je najvažnije?

- a) *Na ono što je najdetaljnije objašnjeno u tekstu.*
- b) *Na informacije koje imaju najveći uticaj na donošenje odluke i dalje postupanje.*
- c) *Na dijelove teksta koji su najkraći i najjasniji.*

Obrazloženje: Tačan je odgovor **b** jer je svrha sažetka da rukovodiocu omogući brzo donošenje odluke, pa je ključno izdvojiti informacije koje imaju najveći uticaj na odlučivanje i dalje postupanje, a ne one koje su samo detaljno opisane ili najjasnije sročene.

- **Pisana komunikacija**
 - Poštuje formalni stil i koristi odgovarajuće obrasce poslovne komunikacije (npr. službene dopise, izvještaje, mejlove).



Primjer:

Koja formulacija je formalna u dopisu koji izražava zahvalnost?

- a) Zahvaljujemo se na saradnji i spremni smo pružiti dodatna pojašnjenja po potrebi.
- b) *Hvala na pomoći, javite ako treba još nešto.*
- c) *Drago nam je na saradnji, ostajemo u kontaktu.*

Obrazloženje: Odgovor pod **a)** koristi formalan ton i profesionalni završetak.

- Digitalna pismenost
 - Pretražuje informacije na Internetu, provjerava njihovu tačnost i procjenjuje pouzdanost izvora.

Primjer:

Pripremate izvještaj i pronalazite podatak na blogu nepoznatog autora. Kako postupate?

- a) *Koristite podatak jer je lako dostupan.*
- b) Provjeravate ga na zvaničnim i relevantnim izvorima prije upotrebe.
- c) *Izostavljate sve podatke sa interneta jer nisu pouzdani.*

Obrazloženje: Tačan je odgovor b) jer digitalna pismenost podrazumijeva provjeru pouzdanosti izvora, a ne automatsko prihvatanje ili odbacivanje informacija.

- Usmjerenost na rezultate
 - Planira i organizuje aktivnosti i redovno prati njihov napredak.

Primjer:

Koji način postavljanja cilja najbolje olakšava praćenje napretka?

- a) Definisati ključne zadatke i postaviti rokove za njihovo izvršenje.
- b) *Raditi ono što smatrate da je prioritetno.*
- c) *Pristupati svakom zadatku sa jednakim intenzitetom i bez postavljanja hijerarhije.*

Obrazloženje: Odgovor pod **a)** omogućava jasnu kontrolu i mjerenje napretka.



5.1.3. Oslobađanje od ponovnog testiranja

Kandidati koji su u prethodnih šest mjeseci ostvarili najmanje 8 bodova po pojedinačnoj kompetenciji, mogu podnijeti zahtjev za priznavanje prethodno postignutih rezultata na opštem testu.

5.2. Pisano testiranje - praktična provjera

Praktični dio pisanog testiranja ima za cilj provjeru specifičnih kompetencija kandidata kroz zadatke koji simuliraju stvarne situacije u kojima se zaposleni mogu naći na konkretnom radnom mjestu. Na taj način stiče se uvid u sposobnost kandidata da primijeni stečena znanja u praktičnim situacijama, da analizira probleme i donosi odgovarajuće odluke u realnim ili simuliranim radnim uslovima. Praktični zadatak se izrađuje u elektronskoj formi pod šifrom.

Sadržaj praktičnog dijela testa definiše se u zavisnosti od kategorije radnog mjesta, njegovog nivoa unutar organizacione strukture, kao i od specifičnih poslova koje to radno mjesto podrazumijeva. Iako postoji širok spektar metoda koje se mogu koristiti za ovu vrstu provjere, preporučuje se da zadatak bude oblikovan kao: 1) simulacija radne situacije, 2) studija slučaja ili 3) rješavanje konkretnog problema. Ovi oblici provjere su posebno pogodni jer zahtijevaju od kandidata primjenu znanja u kontekstu realnog posla, a istovremeno su komisiji relativno dostupni i jednostavni za primjenu bez potrebe za dodatnim specijalizovanim obukama.

5.2.1. Simulacija radne situacije ili simulacija zadatka

Simulacija radne situacije ili simulacija zadatka predstavlja praktičnu metodu procjene specifičnih kompetencija kandidata kroz rješavanje konkretnih zadataka koji odražavaju svakodnevne aktivnosti na radnom mjestu za koje se kandidat prijavljuje. Kandidat se stavlja u realističnu situaciju u kojoj izrađuje tipične radne materijale, poput službenog dopisa, odgovora na pritužbu građanina, zapisnika, radnog rasporeda, rješavanja upravnog predmeta i sl.

Cilj metode je da se procijeni koliko kandidat poznaje procese i pravila rada u državnoj upravi, kako primjenjuje relevantne propise u konkretnim situacijama, te kakav je kvalitet njegovog pisanog izražavanja i sposobnost organizacije posla. Posebno se vrednuje sposobnost pravilnog razumijevanja zadatka, efikasno snalaženje u administrativnim procedurama i priprema pravno, stručno i formalno ispravnog sadržaja. Kandidat dobija relevantne materijale (akte, obrasce, zakonske odredbe) i na osnovu njih samostalno obrađuje slučaj u zadatom roku kao što bi to učinio u stvarnim okolnostima.

5.2.2. Studija slučaja

Studija slučaja je metoda praktičnog pisanog testiranja kojom se procjenjuju kompetencije kandidata kroz analizu kompleksne radne situacije. Kandidatu se daje realističan opis



poslovnog problema (npr. organizacioni zastoj, narušeni odnosi ili potreba za unaprijeđenjem postojećih procesa) sa dovoljno informacija za cjelovitu analizu i donošenje argumentovanih zaključaka.

Cilj metode je da se procijeni sposobnost identifikovanja ključnih aspekata problema, profesionalnog rasuđivanja i sagledavanja situacije iz više uglova. Poseban akcenat je na logičnom strukturiranju rješenja, formulisanju jasnih preporuka, strateškom razmišljanju te predlaganju održivih i realnih rješenja. Od kandidata se očekuje strukturiran, profesionalan, jasan i jezički korektan pisani odgovor u formi analize, službenog izvještaja ili pisanog predloga.

5.2.3. Rješavanje problema

Rješavanje problema je metoda praktičnog testiranja kojom se procjenjuju specifične kompetencije kandidata kroz zadavanje **konkretnog problema** iz prakse javne uprave ili odgovarajuće profesionalne oblasti. Problem zahtijeva identifikaciju uzroka, analizu situacije i predlaganje rješenja, a uglavnom se odnosi na organizacione prepreke, konfliktnu situaciju, unaprijeđenje postojećeg postupanja ili neusklađenosti između propisa i prakse.

Cilj je utvrditi sposobnost logičnog i analitičkog razmišljanja, inicijativu i kreativnost u sagledavanju opcija te donošenje odluka uz sagledavanje mogućih posledica. Procjenjuje se i primjena znanja i prethodnog iskustva u novim, složenim ili nepredviđenim situacijama. Od kandidata se očekuje da jasno prepozna suštinu problema, predloži realna i obrazložena rješenja, te sagleda njihove efekte. Vrednuju se logična struktura, argumentacija, profesionalno rasuđivanje i odgovornost u donošenju odluka.

5.2.4. Ocjenjivanje praktičnog zadatka

Ocjenjivanje praktičnog zadatka vrši komisija prema sledećim kriterijumima (član 10. Uredbe):

1. **Struktura pisanog rada** – logički raspored sadržaja, jasnoća uvoda, razrade i zaključka;
2. **Sistematično iznošenje informacija** – povezanost i tok misli, izbjegavanje konfuzije;
3. **Jasnoća i preciznost pisanog izražavanja** – upotreba jezika, gramatika, stil;
4. **Korišćenje odgovarajuće terminologije** – stručni izrazi primijenjeni u odgovarajućem kontekstu;
5. **Sposobnost rješavanja problema** – tačnost rješenja, analitički pristup, kreativnost i prilagodljivost

Svaki kriterijum se ocjenjuje do **20 bodova**. Ocjene se razvrstavaju u **četiri kvalitativne kategorije**.



Tabela 13. Kategorije ocjena i bodovna skala za ocjenjivanje praktičnog zadatka

Kategorija	Raspon bodova	Opis kvaliteta
Izvanredan	18–20	U potpunosti ispunjava kriterijum.
Dobar	15–17	U velikoj mjeri ispunjava kriterijum; rad ima samo nekoliko manjih nedostataka
Zadovoljava	11–14	Djelimično ispunjava kriterijum; postoje slabosti koje utiču na kvalitet rada.
Ne zadovoljava	0–10	Ne ispunjava kriterijum; prisutni su ozbiljni nedostaci.

Za svaki od pet kriterijuma kategorije su dodatno opisane kako bi se članovima komisije omogućilo ujednačeno ocjenjivanje (v. tabele 14-18.).

Tabela 14. Struktura pisanog rada (1. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis kvaliteta
Izvanredan	18–20	Rad ima jasnu strukturu; uvod, razrada i zaključak jasno su odvojeni; tekst teče prirodno i bez suvišnih ponavljanja.
Dobar	15–17	Struktura je uglavnom jasna, uz manja odstupanja u organizaciji djelova teksta.
Zadovoljava	11–14	Postoji osnovna struktura, ali su prelazi nejasni ili djelovi teksta nisu razrađeni.
Ne zadovoljava	0–10	Tekst je haotičan, bez vidljive strukture i smjera.

Tabela 15. Sistematično iznošenje informacija (2. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis kvaliteta
Izvanredan	18–20	Informacije su predstavljene logičnim redosledom, uz jasnu povezanost i argumentaciju.
Dobar	15–17	Informacije su uglavnom sistematizovane, sa manjim odstupanjima u jasnoći povezivanja.
Zadovoljava	11–14	Izlaganje je donekle nepovezano, nedostaje jasnoća u logici predavljanja informacija.
Ne zadovoljava	0–10	Informacije su iznesene bez reda i smislenog sleda.

Tabela 16. Jasnoća i preciznost pisanog izražavanja (3. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis kvaliteta
Izvanredan	18–20	Jezik je jasan, stil je profesionalan i dosledan; ne postoje gramatičke ili pravopisne greške.



Kategorija	Raspon bodova	Opis kvaliteta
Dobar	15–17	Jezik je uglavnom jasan; povremeno se javljaju stilske ili gramatičke greške koje ne remete razumijevanje.
Zadovoljava	11–14	Stil izražavanja je neujednačen; postoje česte greške koje otežavaju razumijevanje.
Ne zadovoljava	0–10	Izražavanje je nejasno, konfuzno, sa brojnim gramatičkim i pravopisnim greškama.

Tabela 17. Korišćenje odgovarajuće terminologije (4. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis kvaliteta
Izvanredan	18–20	Terminologija je precizna, dosledna i u skladu sa stručnim standardima.
Dobar	15–17	Terminologija je uglavnom adekvatna, uz povremeno korišćenje manje preciznih izraza.
Zadovoljava	11–14	Kandidat koristi osnovne termine, ali nedosledno i uz česte nepreciznosti.
Ne zadovoljava	0–10	Ne koristi se stručna terminologija ili je njena upotreba pogrešna.

Tabela 18. Sposobnost rješavanja problema (5. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis kvaliteta
Izvanredan	18–20	Rješenje je potpuno tačno; analitički pristup je dubinski i sveobuhvatan; ponuđena rješenja su inovativna, a pristup fleksibilan i prilagođen različitim mogućim scenarijima.
Dobar	15–17	Rješenje je uglavnom tačno; analitički pristup je vidljiv i u najvećoj mjeri adekvatan; prisutni su elementi kreativnosti i prilagodljivosti u razumnom obimu.
Zadovoljava	11–14	Rješenje je djelimično tačno, ali sadrži propuste ili greške; pokazuje ograničen analitički pristup; kreativnost i prilagodljivost su minimalne ili neprimjetne.
Ne zadovoljava	0–10	Rješenje je netačno ili nepotpuno; ne pokazuje razumijevanje suštine problema; izostaje logička povezanost; nema znakova kreativnosti ili prilagodljivosti.

Praktični zadatak ocjenjuje svaki član komisije pojedinačno. Svaki kriterijum ocjenjuje se od 0 do 20 bodova, što znači da maksimalan broj bodova koji jedan član može dati kandidatu iznosi 100 bodova.



Nakon što svi članovi komisije ocijene zadatke, **zbir bodova kandidata po svakom kriterijumu dijeli se sa brojem članova komisije**, čime se dobija **prosječna ocjena za svaki kriterijum**. Ukupan broj bodova koje je kandidat ostvario predstavlja **zbir prosječnih ocjena po svim kriterijumima**.

Da bi kandidat **stekao pravo da pristupi usmenom intervjuu**, potrebno je da ostvari **više od 50%** ukupnog broja bodova, odnosno **najmanje 51 bod** od maksimalno mogućih 100 bodova (nakon izračunavanja prosjeka).

5.2.5. Organizacione napomene

Prije početka izrade praktičnog zadatka kandidatima se daju uputstva o načinu rada na elektronskoj platformi i objašnjavaju svi važni aspekti testiranja. To uključuje detaljan opis zadatka, kriterijume na osnovu kojih će rad biti ocjenjivan i pravila ponašanja.

U toku izrade zadatka, strogo je zabranjena upotreba interneta, mobilnih telefona, drugih elektronskih uređaja, pomoćnih pisanih materijala, međusobna komunikacija među kandidatima, ometanje rada komisije ili drugih kandidata. Kršenje ovih pravila predstavlja osnov za isključenje iz postupka selekcije (član 6. Uredbe).

Zadatak se izrađuje pod **šifrom**, bez navođenja imena ili bilo kakvih identifikacionih podataka, kako bi se osiguralo nepristrasno ocjenjivanje.

Po **završetku** testiranja, članovi komisije samostalno ocjenjuju svaki rad prema utvrđenim kriterijumima, njihove ocjene se sabiraju i dijele sa brojem članova, a dobijena konačna ocjena se zatim unosi u izvještaj o sprovedenoj provjeri i ostvarenim rezultatima za svakog kandidata pojedinačno (Član 14. Uredbe).

5.3. Pisani rad

Kandidati koji konkurišu za radna mjesta u kategoriji **starješina organa uprave i visokog rukovodnog kadra**, a koji na opštem testiranju ostvare najmanje **osam bodova za svaku od procjenjivanih kompetencija pojedinačno**, stiču pravo da pristupe narednoj fazi selekcije, odnosno dostavljaju pisani rad komisiji za provjeru.

Pisani rad ima važnu funkciju u cjelokupnom postupku selekcije jer omogućava dublju procjenu sposobnosti kandidata u odnosu na strateško sagledavanje oblasti za koju se konkuriše. U radu kandidat treba **da analizira trenutno stanje, identifikuje ključne izazove i prioritete, te da ponudi konkretne predloge za unaprijeđenje procesa rada ili ukupnog funkcionisanja u relevantnoj oblasti**. Time se testira ne samo razumijevanje rada sektora ili institucije, već i sposobnost strateškog razmišljanja i vođenja promjena.



Ocjenjivanje pisanog rada vrši komisija prema sledećim kriterijumima:

1. **Sposobnost analize stanja** – identifikovanje ključnih izazova, uzroka postojećih problema i uočavanje veza između različitih faktora koji utiču na funkcionisanje sistema.
2. **Postavljanje prioriteta** – razgraničavanje između važnih i hitnih pitanja, kao i razumijevanje strateških ciljeva institucije.
3. **Inovativnost i inicijativa** – sposobnost razmišljanja izvan uobičajenih okvira i predlaganje novih, efikasnih rješenja za unaprijeđenje procesa ili organizacije rada.
4. **Jasnoća i struktura rada** – postojanje jasnog uvoda, razrade i zaključka, kao i dosledno razvijanje ideja kroz tekst.

Svaki kriterijum se ocjenjuje do **20 bodova**. Ocjene se razvrstavaju u **četiri kvalitativne kategorije**.

Tabela 19. Kategorije ocjena i bodovna skala za ocjenjivanje pisanog rada

Kategorija	Raspon bodova	Opis kvaliteta
Izvanredan	18–20	U potpunosti ispunjava kriterijum.
Dobar	15–17	U velikoj mjeri ispunjava kriterijum; rad ima samo nekoliko manjih nedostataka.
Zadovoljava	11–14	Djelimično ispunjava kriterijum; postoje slabosti koje utiču na kvalitet rada.
Ne zadovoljava	0–10	Ne ispunjava kriterijum; prisutni su ozbiljni nedostaci.

Za svaki od četiri kriterijuma, kategorije su dodatno opisane kako bi se članovima komisije omogućilo ujednačeno ocjenjivanje:

Tabela 20. Sposobnost analize stanja (1. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis
Izvanredan	18–20	Izuzetno duboka i sveobuhvatna analiza; jasno sagledava kompleksnost i međuzavisnosti elemenata.
Dobar	15–17	Detaljna analiza sa identifikovanim ključnim problemima i uzrocima.
Zadovoljava	11–14	Osnovna analiza sa prepoznavanjem važnih elemenata.
Ne zadovoljava	0–10	Površna analiza, nedovoljno razumijevanje problema; ne prepoznaje ključne aspekte.



Tabela 21. Postavljanje prioriteta (2. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis
Izvanredan	18–20	Prioriteti su jasno definisani, realni, relevantni i veoma dobro obrazloženi.
Dobar	15–17	Prioriteti su jasno i logično postavljeni, sa manjim odstupanjima u obrazloženju.
Zadovoljava	11–14	Prioriteti su definisani, ali nedovoljno usklađeni sa stvarnim potrebama ili nisu jasni.
Ne zadovoljava	0–10	Prioriteti nisu jasno definisani ili su neadekvatni; nedostatak logike u izboru.

Tabela 22. Inovativnost i inicijativa (3. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis
Izvanredan	18–20	Izrazita inovativnost i inicijativa; kreativni, originalni predlozi koji značajno doprinose unaprijeđenju.
Dobar	15–17	Dobro iskazana inicijativa i nekoliko inovativnih predloga.
Zadovoljava	11–14	Prisutni neki elementi inovativnosti i inicijative, ali bez značajnog doprinosa.
Ne zadovoljava	0–10	Nema inovativnih ideja niti inicijative; predlozi su konvencionalni i neoriginalni.

Tabela 23. Jasnoća i struktura rada (4. kriterijum)

Kategorija	Raspon bodova	Opis
Izvanredan	18–20	Rad je izuzetno jasan, koherentan i logično strukturiran; tekst se lako prati i pregledan je.
Dobar	15–17	Rad je jasno strukturiran sa logičnim sledom i razumljivim jezikom.
Zadovoljava	11–14	Postoji osnovna struktura, ali tekst je nekonzistentan i ponekad nejasan.
Ne zadovoljava	0–10	Rad je neorganizovan, nepregledan i teško razumljiv; nema jasne strukture.

Pisani rad ocjenjuje svaki član komisije pojedinačno. Svaki kriterijum ocjenjuje se od 0 do 20 bodova, što znači da maksimalan broj bodova koji jedan član komisije može dati kandidatu iznosi 80 bodova.



Nakon što svi članovi komisije ocijene pisani rad, zbir bodova po svakom kriterijumu dijeli se sa brojem članova komisije, čime se dobija prosječna ocjena za svaki kriterijum. Ukupan broj bodova koje je kandidat ostvario predstavlja zbir prosječnih ocjena po svim kriterijumima.

Da bi kandidat stekao pravo da pristupi strukturiranom intervjuu, potrebno je da ostvari više od 50% ukupnog broja bodova, odnosno najmanje 41 bod od maksimalno mogućih 80 bodova (nakon izračunavanja prosjeka).

5.4. Intervju baziran na kompetencijama

Intervju baziran na kompetencijama (IBK) sprovodi se sa svim kandidatima iz kategorija izvršni, ekspertske i ekspertske rukovodni kadar, ukoliko su ostvarili više od 50 % bodova, odnosno, dobili ocjenu "zadovoljava" na praktičnom zadatku, kao i sa kandidatima iz kategorije starješina organa uprave i visoki rukovodni kadar, koji su ostvarili više od 50% bodova na pisanom radu.

Na IBK kandidatima za sve kategorije radnih mjesta se provjeravaju sledeće opšte kompetencije:

- Usmena komunikacija (do 20 bodova)
- Usmjerenost na učenje i razvoj (do 20 bodova)
- Saradnja (do 20 bodova)

Dodatno, za radna mjesta u kategoriji ekspertske-rukovodnog kadra, starješina organa uprave i visoki rukovodni kadar, provjeravaju se rukovodeće kompetencije:

- Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima (do 20 bodova)
- Strateško upravljanje (do 20 bodova)

Indikatori za rukovodeće kompetencije definišu se u zavisnosti od nivoa rukovodioca, u skladu sa složenošću i odgovornostima radnog mjesta.

Kandidati iz kategorija: ekspertske rukovodni kadar, starješina organa uprave i visoki rukovodni kadar koji nisu ostvarili najmanje 11 bodova po svakoj rukovodećoj kompetenciji, ne zadovoljavaju u postupku selekcije (član 13 i 23 Uredbe) i ne mogu biti na listi za izbor.

5.4.1. Svrha i primjena intervju baziranog na kompetencijama

Intervju baziran na kompetencijama ili, kako se još naziva, intervju baziran na ponašanju, zasniva se na pretpostavci da je ponašanje u prošlosti najbolji prediktor ponašanja u budućnosti.

Prilikom sprovođenja IBK, od kandidata se traži da opišu svoje iskustvo vezano za kompetencije povezane sa radnim mjestom koje su navedene u tekstu oglasa. Fokus je na ponašanju



kandidata u prošlim situacijama. Tokom intervjua kandidatima je potrebno dati jasna uputstva o strukturi odgovora i o tome koliko detaljni treba da budu ti odgovori.

IBK ima jasnu strukturu koja se najčešće opisuje kao **STAR model** → **Situacija (Situation)** – **Zadatak (Task)** – **Akcija (Action)** – **Rezultat (Result)**.

STAR model kandidatima pruža priliku da daju dosta podataka o tome kako njihove vještine i iskustva odgovaraju zahtjevima radnog mjesta, a konkursnoj komisiji pomaže da na osnovu toga donese odluke.

IBK je transparentan oblik provjere u kojem intervjuer maksimalno pomaže kandidatu da pruži kvalitetne odgovore i jasno mu stavlja do znanja za čim traga u njegovim odgovorima.

5.4.2. Metodologija: Bihevioralna pitanja i STAR tehnika

Komisija u intervjuu koristi bihevioralna pitanja kojima traži od kandidata da opiše konkretne situacije iz svog prethodnog radnog iskustva, što omogućava direktan uvid u način na koji koristi kompetencije.

Primjeri takvih pitanja:

- *Opišite situaciju kada ste morali da riješite nesporazum u timu.*
- *Navedite primjer kada ste morali da prilagodite svoj način komunikacije različitim sagovornicima.*

Komisija koristi **STAR** strukturu za procjenu kvaliteta odgovora i razvijenosti kompetencije.

S – Situacija: U kojoj se situaciji kandidat našao?

T – Zadatak: Koji je bio njegov zadatak ili cilj?

A – Akcija: Koje konkretne korake je kandidat preduzeo?

R – Rezultat: Kakav je bio ishod tih aktivnosti?

Ova struktura omogućava kandidatu da na efikasan način opiše svoje profesionalno iskustvo koje ukazuje na posjedovanje tražene kompetencije. Pored toga što opisuje sam događaj, kandidat opisuje i sopstvene postupke, šta je uradio, ali isto tako opisuje i način na koji je razmišljao i kako se pri svemu tome osjećao. Na kraju kandidat daje informaciju o ishodu, o tome kako se sve završilo, odnosno kakve su bile posledice njegovih postupaka.

5.4.3. Ocjenjivanje odgovora



Tokom intervjua baziranog na kompetencijama, članovi komisije zapisuju ključne informacije iz odgovora i ocjenjuju ih prema unaprijed definisanim indikatorima (opisnim kriterijumima). Odgovori se vrednuju u okviru jedne od tri kvalitativne kategorije, pri čemu se broj bodova dodjeljuje u rasponu od 1 do 20, u skladu sa stepenom izraženosti posmatrane kompetencije.

Tabela 24. Ocjenjivanje odgovora na IBK

Kategorija	Raspon bodova	Opis odgovora
Visoko izražena kompetencija	15–20	Jaki dokazi i primjeri ponašanja kojima se dokazuje posjedovanje kompetencije.
Djelimično izražena kompetencija	8–14	Umjereno jaki dokazi i primjeri ponašanja kojima se dokazuje posjedovanje kompetencije.
Nedovoljno izražena kompetencija	1–7	Izostanak ili slabi dokazi i primjeri ponašanja kojima se dokazuje posjedovanje kompetencije.

5.4.3.1. Indikatori kompetencija za ocjenjivanje odgovora

Indikatori kompetencija predstavljaju konkretne, mjerljive oblike ponašanja koji ukazuju na to da pojedinac posjeduje određenu kompetenciju i koristi je u radu. Oni omogućavaju jasnije razumijevanje kako se kompetencija ispoljava u praksi i služe komisiji kao osnova za objektivnu procjenu njenog prisustva i nivoa razvijenosti kod kandidata.

Za opšte kompetencije razvijeni su indikatori koji su isti za sve kategorije radnih mjesta.

Tabela 25. Indikatori opštih kompetencija

Kompetencija	Indikatori
Usmena komunikacija	1. Jasno, logično i strukturirano iznosi informacije i ideje.
	2. Prilagođava način izražavanja različitim sagovornicima i situacijama.
	3. Aktivno sluša, postavlja pitanja i pokazuje razumijevanje sagovornika.
	4. Efektivno sažima i prenosi ključne informacije drugima.
	5. Argumentovano izražava stavove i učestvuje u diskusijama na smiren i konstruktivan način.
Saradnja	1. Aktivno doprinosi zajedničkim zadacima i ciljevima tima.
	2. Otvoreno komunicira i pravovremeno razmjenjuje informacije i resurse.
	3. Uvažava različita mišljenja i doprinosi zajedničkom odlučivanju.



	4. Uspostavlja i održava profesionalne odnose sa kolegama i građanima, zasnovane na povjerenju, poštovanju i otvorenoj komunikaciji.
	5. Smireno rješava nesuglasice i podstiče saradničku atmosferu.
Usmjerenost na učenje i razvoj	1. Pokazuje inicijativu za sticanje novih znanja i vještina.
	2. Aktivno traži i koristi povratne informacije za lični razvoj.
	3. Uči iz iskustva, uključujući i greške, i primjenjuje naučeno u praksi.
	4. Prati trendove u svojoj oblasti i prilagođava se promjenama i novim zahtjevima.
	5. Dijeli znanje i podstiče razvoj drugih članova tima.

Za **rukovodeće kompetencije** - Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima i Strateško upravljanje - indikatori su razvijeni **posebno** za svaku od tri kategorija rukovodilaca. To znači da su definisani posebni indikatori ponašanja za:

1. Ekspertsko-rukovodni kadar,
2. Visoki rukovodni kadar, i
3. Starješine organa uprave i državnog organa.

Ovakav pristup omogućava da se razlika u odgovornostima i nivou odlučivanja među pojedinim kategorijama rukovodećih radnih mjesta odraze kroz odgovarajuće kompetencijske zahtjeve, čime se postiže veća preciznost i praktična primjenjivost kompetencijskog modela.

Tabela 26. Indikatori rukovodećih kompetencija za ekspertsko-rukovodni kadar

Kompetencija	Indikatori
Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima	1. Planira i organizuje zadatke unutar tima uzimajući u obzir kompetencije, kapacitete i rokove.
	2. Jasno delegira zadatke i postavlja očekivanja u vezi sa rezultatima i rokovima.
	3. Aktivno podstiče angažovanost i motivaciju zaposlenih kroz prepoznavanje njihovih doprinosa.
	4. Prati realizaciju zadataka i pruža povratne informacije zaposlenima radi unaprijeđenja učinka.
	5. Pravovremeno reaguje na poteškoće u radu tima i preduzima mjere za poboljšanje efikasnosti.
Strateško upravljanje	1. Postavlja ciljeve i prioritete organizacione jedinice u skladu sa širim strateškim ciljevima.



	2.Efikasno sprovodi aktivnosti u skladu sa planovima rada.
	3.Povezuje svakodnevne aktivnosti tima sa strateškim dokumentima/planovima.
	4.Redovno koristi povratne informacije za prilagođavanje rada tima.
	5.Brzo i efikasno prilagođava planove novonastalim okolnostima.

Tabela 27. Indikatori rukovodećih kompetencija za visoki rukovodni kadar

Kompetencija	Indikatori
Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima	1.Koordinira rad više organizacionih jedinica kako bi osigurao međusobnu usklađenost aktivnosti.
	2.Aktivno upravlja prioritetima i resursima između različitih timova ili sektora.
	3.Rješava nesuglasice i konstruktivno interveniše u konfliktima među zaposlenima ili timovima.
	4.Podstiče razvoj zaposlenih kroz mentorstvo, individualne planove razvoja i profesionalno usmjeravanje.
	5.Promoviše saradnju među timovima i sa eksternim partnerima kako bi se ostvarili strateški ciljevi.
Strateško upravljanje	1.Razvija i implementira operativne planove u skladu sa strateškim ciljevima.
	2.Usmjerava resurse (ljudske, finansijske, tehničke) prema strateškim prioritetima.
	3.Redovno analizira rezultate i prilagođava planove rada.
	4.Upravlja promjenama u planiranju rada usled promjena u spoljnim ili unutrašnjim uslovima.
	5.Inicira optimizaciju procesa i struktura u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva.



Tabela 28. Indikatori rukovodećih kompetencija za starješinu organa uprave i državnog organa

Kompetencija	Indikatori
Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima	1.Efikasno organizuje rad organa kroz strukturiranje i upravljanje sektorima i jedinicama.
	2.Postavlja viziju i vrijednosti koje promovišu odgovornost, saradnju i inovativnost u radu zaposlenih.
	3.Aktivno oblikuje organizacionu kulturu koja podržava otvorenu komunikaciju i kontinuirano učenje.
	4.Donosi odluke koje unaprijeđuju strukturu i funkcionisanje organa u skladu sa promjenama u okruženju.
	5.Upravlja procesima organizacionih promjena na način koji smanjuje otpor i povećava angažovanost zaposlenih.
Strateško upravljanje	1.Formuliše dugoročne strateške pravce i ciljeve u skladu sa promjenama u sektoru i društvu.
	2.Aktivno učestvuje u definisanju misije, vizije i vrijednosti organa.
	3.Vodi organizaciju kroz složene promjene na strateškom i operativnom nivou.
	4.Uspješno upravlja rizicima i neizvjesnostima u planiranju.
	5.Inicira i podržava transformacije koje poboljšavaju pozicioniranje organa.

5.4.3.2. Primjeri pitanja sa skalama za ocjenjivanje odgovora

U nastavku su primjeri pitanja za kompetencije koje se provjeravaju kroz intervju baziran na kompetencijama.

5.4.3.3. Opšte kompetencije

1. Usmena komunikacija

Primjeri pitanja:

1. Navedite primjer kada ste morali sažeto prenijeti ključne informacije kolegama ili nadređenima u kratkom vremenskom roku (indikatori: 1. i 4.).



2. *Opišite situaciju kada ste učestvovali u diskusiji u kojoj su postojala suprotstavljena mišljenja. Kako ste izrazili svoj stav i doprinijeli razgovoru?* (indikator: 5.)

Tabela 29. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Usmena komunikacija

Opis	Bodovi
Odgovori su jasni, logično strukturirani, gramatički ispravni, sa relevantnim i detaljnim primjerima koji u potpunosti demonstriraju vještine usmene komunikacije, uključujući aktivno slušanje, prilagođavanje poruke sagovorniku i efektivno prenošenje informacija.	15–20
Odgovori su uglavnom razumljivi i dobro organizovani, prisutni su primjeri, ali ograničeni u dubini ili jasnoći; povremeno nedostaje potpuna prilagođenost sagovorniku ili dosledna upotreba aktivnog slušanja.	8–14
Odgovori su nejasni, bez primjera ili sa minimalnim dokazima o posjedovanju vještina usmene komunikacije; izražavanje je nepovezано ili ne prilagođava poruku sagovorniku.	1–7

2. Saradnja

Primjeri pitanja:

- Opišite situaciju kada ste radili na timskom zadatku. Kako ste doprinijeli zajedničkom radu i komunikaciji u timu?* (indikator: 1. i 2.).
- Navedite primjer kada ste morali sarađivati sa osobom koja je imala drugačije mišljenje ili pristup radu od vašeg. Kako ste riješili razlike?* (indikator: 3. i 5.).

Tabela 30. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Saradnja

Opis	Bodovi
Kandidat jasno opisuje svoj doprinos timskom radu, sposobnost rješavanja nesuglasica i održavanja profesionalnih odnosa.	15–20
Kandidat navodi osnovne primjere saradnje, ali bez dublje refleksije ili aktivnog rješavanja problema u timu.	8–14
Kandidat ne pokazuje razumijevanje značaja timskog rada, ne navodi konkretne primjere saradnje ili rješavanja konflikata.	1–7

3. Usmjerenost na učenje i razvoj

Primjeri pitanja:



1. *Kako reagujete na povratne informacije koje dobijete od nadređenih ili kolega? Možete li navesti konkretan primjer kada ste ih koristili za svoj razvoj? (indikator: 2.)*
2. *Navedite primjer kada ste pomogli kolegi da razvije neku vještinu ili znanje (indikator: 5.)*

Tabela 31. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Usmjerenost na učenje i razvoj

Opis	Bodovi
Kandidat pokazuje aktivnu usmjerenost na lični razvoj, učenje iz iskustva i doprinosi učenju drugih.	15–20
Kandidat navodi primjere učenja i razvoja, ali sa ograničenim uticajem na praksu ili tim.	8–14
Kandidat ne pokazuje interesovanje za lični razvoj, ne koristi povratne informacije, ne prati promjene u svojoj oblasti.	1–7

5.4.3.4. Rukovodeće kompetencije

1. Organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima

a) Ekspertsko-rukovodni kadar (ERK)

Primjeri pitanja:

1. *Možete li opisati kako ste planirali i organizovali rad u svom timu za određeni zadatak ili projekat? Kako ste odlučivali ko će raditi šta? (indikator: 1. i 2.).*
2. *Navedite primjer kada ste aktivno pratili rad članova tima. Kako ste obezbjedili da zadaci budu na vrijeme i kvalitetno završeni? (indikator: 4).*

Tabela 32. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima za ERK

Opis	Bodovi
Odgovor je konkretan, strukturiran, pokazuje aktivno upravljanje radom, efikasno reagovanje, angažovanost i preuzimanje odgovornosti.	15–20
Postoji primjer iz prakse, ali djelimično razrađen; prisutna osnovna logika i prepoznavanje problema, ali bez jasne metode i uticaja.	8-14
Odgovor je nejasan, bez konkretnog primjera; pokazuje nizak nivo kompetencije, nema plana, refleksije ni preduzetih mjera.	1–7



b) Visoki rukovodni kadar (VRK)

Primjeri pitanja:

1. Navedite konkretan primjer kada ste morali da uskladite rad više timova ili sektora na jednom zadatku. Kako ste osigurali koordinaciju? (indikator: 1).
2. Ispričajte kako ste kroz mentorstvo ili obuku pomogli zaposlenom da razvije svoje kompetencije. Kako ste to planirali i pratili? (indikator: 4).

Tabela 33. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima za VRK

Opis	Bodovi
Kandidat jasno pokazuje leaderske vještine, sistemsko razmišljanje i efikasno rješava izazove i razvija zaposlene.	15–20
Postoji relevantan primjer, ali sa ograničenim opisom akcija i uticaja; djelimično primjenjuje kompetenciju.	8–14
Odgovor ne pokazuje razumijevanje kompleksnosti koordinacije, nema primjera saradnje ni razvoja zaposlenih.	1–7

c) Starješina organa uprave i državnog organa (SOU)

Primjeri pitanja:

1. Kako ste, kroz svoju rukovodeću poziciju, uticali na oblikovanje kulture rada u organu? Dajte konkretan primjer (indikator: 2 i 3).
2. Kada ste poslednji put morali da se prilagodite promjenama iz spoljnog okruženja (npr. zakon, politika, tehnologija)? Kako ste vodili organizaciju kroz to? (indikator: 5 i 1).

Tabela 34. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima za SOU

Opis	Bodovi
Odgovori su strateški orijentisani, pokazuju sposobnost upravljanja velikim cjelinama i organizacionim promjenama.	15–20
Prisutna svijest o odgovornosti i upravljanju, ali bez potpune jasnoće u akcijama i rezultatima; ograničen efekat.	8–14
Kandidat ne pokazuje strateško razmišljanje ni uticaj; odgovori su opšti ili nerelevantni za nivo odgovornosti.	1–7



2. Strateško upravljanje

a) Ekspertsko–rukovodni kadar

Primjeri pitanja:

1. Navedite primjer kada ste trebali sprovesti plan aktivnosti u okviru tima. Kako ste osigurali da se ciljevi realizuju? (indikator: 2.)
2. Opišite situaciju u kojoj ste morali brzo da prilagodite planove u svojoj jedinici zbog promjena u okolnostima. (indikator: 5.)

Tabela 35. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Strateško upravljanje za ERK

Opis	Bodovi
Kandidat jasno i precizno povezuje aktivnosti jedinice sa strategijom, koristi povratne informacije i fleksibilno upravlja promjenama.	15–20
Odgovori su djelimično relevantni, pokazuju osnovno razumijevanje veze između operativnog i strateškog, ali uz ograničen uticaj.	8–14
Kandidat ne pokazuje razumijevanje strateškog okvira; odgovori su uopšteni, bez konkretnih primjera i bez refleksije.	1–7

b) Visoki rukovodni kadar

Primjeri pitanja:

1. Da li ste ikada morali prilagoditi plan rada sektora? Kako ste pratili rezultate i koje izmjene ste uveli? (indikator: 3).
2. Ispričajte o trenutku kada ste morali prilagoditi strategiju zbog promjene u zakonodavstvu, politici ili budžetu (indikator: 4).

Tabela 36. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Strateško upravljanje za VRK

Opis	Bodovi
Odgovori su usmjereni, strateški i sistematski; kandidat pokazuje inicijativu, vodi sektor kroz promjene i koristi resurse svrsishodno.	15–20
Pokazuje osnovno razumijevanje procesa planiranja i optimizacije; ima iskustvo, ali ograničenu refleksiju ili domet uticaja.	8–14
Kandidat ne pokazuje kapacitet za strateško razmišljanje; nema konkretnih mjera niti inicijativa.	1–7



c) Starješina organa uprave i državnog organa

Primjeri pitanja:

1. *Kako ste učestvovali u kreiranju ili ažuriranju dugoročne strategije ili vizije organa? Dajte konkretan primjer (indikator: 1. i 2.).*
2. *Kako ste inicirali promjenu koja je dovela do značajnog unaprijeđenja pozicije vaše institucije u okruženju? (indikator: 5.).*

Tabela 37. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Strateško upravljanje za VRK

Opis	Bodovi
Jasno formuliše viziju, vodi strateške procese i promjene, proaktivno upravlja rizicima i pozicionira organizaciju za budućnost.	15–20
Prikazuje osnovnu sposobnost strateškog upravljanja; ima iskustvo, ali ograničenu dubinu ili proaktivnost.	8–14
Kandidat ne pokazuje stratešku viziju, ne navodi relevantne primjere; pasivan pristup promjenama i planiranju.	1–7

5.5. Provjera sposobnosti za radna mjesta namještenika

Provjera sposobnosti kandidata koji ispunjavaju uslove javnog oglasa za radno mjesto namještenika vrši se kroz **usmeni intervju** (čl. 18. Uredbe).

Organizacija i tok intervjuja:

- Na usmenom intervjuu svim kandidatima postavljaju se ista pitanja, po istom redosledu, kako bi se osigurala doslednost i pravičnost postupka.
- Tokom intervjuja mogu se postavljati i dodatna pitanja ili tražiti pojašnjenja radi detaljnije provjere kompetencija.
- Vrijeme trajanja intervjuja određuje komisija i mora biti jednako za sve kandidate.

Ocjenjivanje:

Na intervjuu se ocjenjuju sledeći kriterijumi:

- motivacija za rad na određenom radnom mjestu (do 10 bodova),
- lični nastup i stil komunikacije (do 10 bodova).

Konačni broj bodova na usmenom intervjuu dobija se tako što se zbir bodova svih članova komisije, prema svakom od kriterijuma, dijeli sa brojem članova komisije.

Dobijeni rezultati unose se u zvanični izvještaj i listu za izbor kandidata.



Izveštavanje:

- Nakon završetka intervjua komisija sačinjava izvještaj o provjeri sposobnosti, u skladu sa propisanim pravilima i obrascima, koji dokumentuje rezultate i tok selekcionog postupka.

5.5.1. Ocjenjivanje

5.5.1.1. Ocjenjivanje motivacije, ličnog nastupa i stila komunikacije

Ocjenjivanje kriterijuma **Motivacija za rad na određenom radnom mjestu** odnosi se na to koliko jasno i smisleno kandidat objašnjava svoje razloge za prijavu na konkretno radno mjesto i u državnu upravu.

Ocjenjivanje kriterijuma **Lični nastup i stil komunikacije** odnosi se na način na koji kandidat prezentuje sebe i svoje stavove tokom intervjua, odnosno na kvalitet i efikasnost njegove verbalne i neverbalne komunikacije.

Dakle, dok motivacija govori o **sadržaju** kandidatovog interesa i razloga za prijavljivanje, lični nastup i stil komunikacije odražavaju **na koji način** kandidat te razloge i svoja iskustva prezentuje. Pri procjeni, komisija posmatra kako kandidat strukturira odgovore, koristi verbalnu i neverbalnu komunikaciju, prilagođava ton, tempo i način izlaganja sagovornicima, te u kojoj mjeri uspijeva da prenese poruku na jasan i uvjerljiv način. Ovi elementi su od važnosti za procjenu potencijala kandidata za uspostavljanje efikasne komunikacije na radnom mjestu i doprinos stvaranju pozitivnog radnog ambijenta.

5.5.1.2. Prijedlog pitanja i skale za ocjenjivanje odgovora

U nastavku su prijedlozi pitanja za oba kriterijuma te skala za ocjenjivanje odgovora.

Kriterijum 1: **Motivacija za rad na određenom radnom mjestu**

1. Šta vas je motivisalo da se prijavite za ovo radno mjesto?
2. Kako vidite svoj doprinos u ovom radnom okruženju i na ovom radnom mjestu?

Kriterijum 2: **Lični nastup i stil komunikacije**

1. Kako se nosite sa stresnim situacijama na poslu? Možete li navesti primjer iz prethodnog radnog iskustva?
2. Kako reagujete na konstruktivnu kritiku? Na koji način je koristite za unaprijeđenje svog rada?



Tabela 38. Skala za ocjenjivanje 1. kriterijuma Motivacija za rad na određenom radnom mjestu

Opis	Bodovi
Odgovor je jasan, argumentovan, motivisan interesovanjem za konkretne zadatke i doprinose državnoj upravi.	7–10
Odgovor je djelimično jasan, ali bez dubljeg obrazloženja ličnog motiva.	4–6
Kandidat ne daje jasan odgovor ili navodi opšte i nerelevantne razloge (npr. "treba mi posao").	1–3

Tabela 39. Skala za ocjenjivanje 2. kriterijuma Lični nastup i stil komunikacije

Opis	Bodovi
Kandidat je samouvjeren i jasno komunicira; odgovori su strukturirani, relevantni i uvjerljivi; pokazuje sposobnost aktivnog slušanja i prilagođavanja poruke sagovorniku.	7–10
Kandidat komunicira jasno, ali povremeno gubi fokus ili daje površne odgovore; pokazuje umjeren nivo samopouzdanja; kontakt očima i govor tijela su uglavnom primjereni; sposoban je da prati razgovor i odgovori na dodatna pitanja, ali sa manjim zadržkama.	4–6
Kandidat je neorganizovan u izražavanju, daje nejasne ili nepovezane odgovore; pokazuje nervozu ili nesigurnost; često gubi kontakt očima; ton glasa nije prikladan (npr. previše tih ili previše glasan); ne prati tok razgovora, prekida sagovornika ili ne razumije pitanja.	1–3



Popis tabela

- Tabela 1. Model kompetencija u državnoj upravi Crne Gore
- Tabela 2. Objašnjenje temeljne vrijednosti
- Tabela 3. Definicije i pokazatelji ponašanja opštih kompetencija
- Tabela 4. Definicije i opis rukovodećih kompetencija prema nivoima rukovođenja
- Tabela 5. Postupak provjere kompetencija za izvršni i ekspertski kadar
- Tabela 6. Maksimum bodova po fazama izbornog postupka za izvršni i ekspertski kadar
- Tabela 7. Postupak provjere kompetencija za ekspertsko-rukovodni kadar
- Tabela 8. Maksimum bodova po fazama izbornog postupka za ekspertsko-rukovodni kadar
- Tabela 9. Postupak provjere sposobnosti za namještenike
- Tabela 10. Maksimum bodova u izbornom postupku za namještenike
- Tabela 11. Postupak provjere kompetencija za starješine organa uprave i visoki rukovodni kadar
- Tabela 12. Maksimum bodova po fazama izbornog postupka za starješine organa uprave i visoki rukovodni kadar
- Tabela 13. Kategorije ocjena i bodovna skala za ocjenjivanje praktičnog zadatka
- Tabela 14. Struktura pisanog rada (1. kriterijum)
- Tabela 15. Sistematično iznošenje informacija (2. kriterijum)
- Tabela 16. Jasnoća i preciznost pisanog izražavanja (3. kriterijum)
- Tabela 17. Korišćenje odgovarajuće terminologije (4. kriterijum)
- Tabela 18. Sposobnost rješavanja problema (5. kriterijum)
- Tabela 19. Kategorije ocjena i bodovna skala za ocjenjivanje pisanog rada
- Tabela 20. Sposobnost analize stanja (1. kriterijum)
- Tabela 21. Postavljanje prioriteta (2. kriterijum)
- Tabela 22. Inovativnost i inicijativa (3. kriterijum)
- Tabela 23. Jasnoća i struktura rada (4. kriterijum)
- Tabela 24. Ocjenjivanje odgovora na IBK
- Tabela 25. Indikatori opštih kompetencija
- Tabela 26. Indikatori rukovodećih kompetencija za ekspertsko-rukovodni kadar
- Tabela 27. Indikatori rukovodećih kompetencija za visoki rukovodni kadar
- Tabela 28. Indikatori rukovodećih kompetencija za starješinu organa uprave i državnog organa
- Tabela 29. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Usmena komunikacija
- Tabela 30. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Saradnja



Tabela 31. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Usmjerenost na učenje i razvoj

Tabela 32. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima za ERK

Tabela 33. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima za VRK

Tabela 34. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju organizacija rada i upravljanje ljudskim resursima za SOU

Tabela 35. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Strateško upravljanje za ERK

Tabela 36. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Strateško upravljanje za VRK

Tabela 37. Skala za ocjenjivanje odgovora za kompetenciju Strateško upravljanje za SOU

Tabela 38. Skala za ocjenjivanje 1. kriterijuma Motivacija za rad na određenom radnom mjestu

Tabela 39. Skala za ocjenjivanje 2. kriterijuma Lični nastup i stil komunikacije

Popis slika

Slika 1. Obrazac za zadavanje praktičnog zadatka