

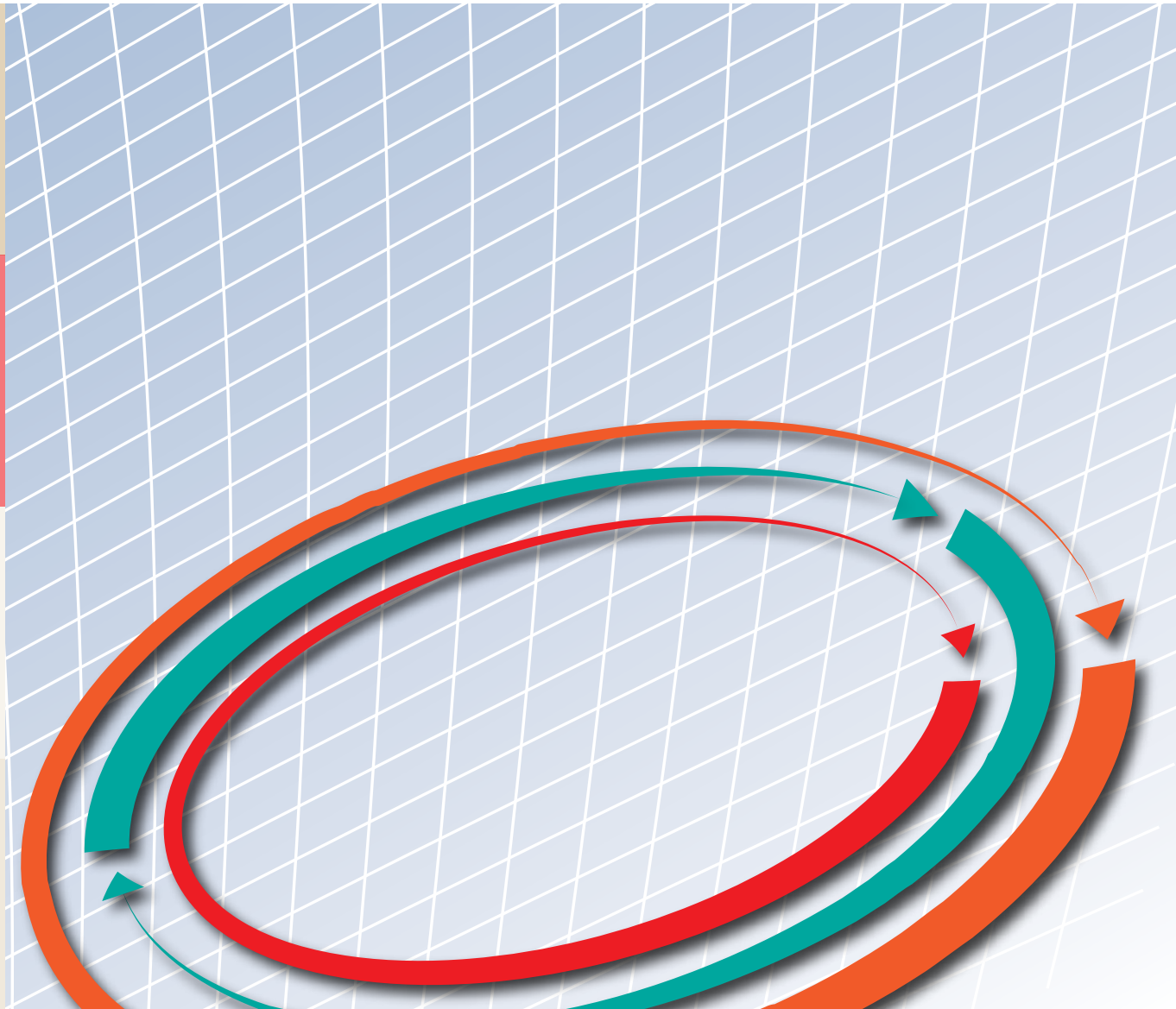


СТАЛНА
КОНФЕРЕНЦИЈА
ГРАДОВА И
ОПШТИНА
САВЕЗ ГРАДОВА И ОПШТИНА СРБИЈЕ



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



СМЕРНИЦЕ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА НА ОСНОВУ ИНТЕРВЈУА БАЗИРАНОГ НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА



**СМЕРНИЦЕ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА
НА ОСНОВУ ИНТЕРВЈУА БАЗИРАНОГ НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА**

Издавач

Стална конференција градова и општина
– Савез градова и општина Србије
Македонска 22, 11000 Београд

За издавача

Никола Тарбук, генерални секретар СКГО

Графичко обликовање текста

Атеље, Београд
www.atelje.rs

Место и година издавања

Београд, 2024.

Израда и објављивање ове публикације реализовани су у оквиру Програма „Партнерство за добру локалну самоуправу” који подржава Влада Швајцарске, а спроводи СКГО. Ова публикација не представља ставове Владе Швајцарске. За информације и ставове у овој публикацији одговорни су искључиво аутори.

Садржај

Шта је интервју базиран на компетенцијама?	4
Ко и како вреднује понашајне компетенције спровођењем интервјуа базираног на компетенцијама?.....	4
Постављање питања у вођењу интервјуа	5
Праћење и бележење одговора.....	7
Класификација одговора	7
Вредновање понашајних компетенција	8
Прилог 1. Списак препоручених питања за проверу компетенције.....	9
<i>Компетенција „Управљање информацијама”</i>	<i>10</i>
<i>Компетенција „Управљање задацима и остваривање резултата”</i>	<i>11</i>
<i>Компетенција „Оријентација ка учењу и променама”</i>	<i>12</i>
<i>Компетенција „Изградња и одржавање професионалних односа”</i>	<i>13</i>
<i>Компетенција „Савесност, посвећеност и интегритет”</i>	<i>15</i>
<i>Компетенција „Управљање људским ресурсима”</i>	<i>17</i>
<i>Компетенција „Стратешко управљање”</i>	<i>18</i>
Прилог 2. Табела са описима нивоа показатеља понашања.....	19
1) <i>За неруководећа радна места</i>	<i>20</i>
2) <i>За руководећа радна места.....</i>	<i>28</i>
Прилог 3. Образац за вођење интервјуа, бележење и класификацију одговора и вредновање компетенција.....	40

Смернице за вредновање понашајних компетенција на основу интервјуа базираног на компетенцијама утврђене су Упутством за вредновање понашајних компетенција („Службени гласник РС“, број 115/23), које је донео министар за државну управу и локалну самоуправу.

Шта је интервју базиран на компетенцијама?

Интервју базиран на компетенцијама је полуструктурисан и систематизован начин прикупљања информација о понашајним компетенцијама кандидата, којим се идентификује кандидат који у највећој мери поседује понашајне компетенције које су потребне за успешно обављање послова одређеног радног места.

Ко и како вреднује понашајне компетенције спровођењем интервјуа базираног на компетенцијама?

Вредновање понашајних компетенција врши обучени процењивач.

Вредновање понашајних компетенција путем интервјуа базираног на компетенцијама обухвата постављање питања, праћење, бележење и класификацију одговора кандидата и вредновање понашајних компетенција на основу процене нивоа испоњених показатеља понашања.

Од суштинске је важности да интервјуи који се спроводе у циљу процене понашајних компетенција кандидата испуњавају високе стандарде, а да процењивачи, као и остали чланови конкурсне комисије прођу квалитетну обуку како би стекли компетенције за професионално и ефикасно спровођење ове технике - интервјуа базираног на компетенцијама.

Процењивач се стара да унапређује и развија компетенције које су неопходне за спровођење интервјуа базираног на компетенцијама, а које се односе на:

- 1) планирање и организацију времена – подразумева нарочито темељну припрему пред интервју, поседовање потребних информација о захтевима радног места које се попуњава, организован и систематичан приступ на разговору са кандидатом;
- 2) комуникацију и активно слушање – подразумева да јасно и самопоуздано комуницира са кандидатима и члановима конкурсне комисије, да поставља важна и суштинска питања, да пажљиво слуша одговоре кандидата и поставља одговарајућа подпитања;
- 3) интерперсоналне вештине – подразумева да има позитиван приступ у раду са кандидатима и члановима конкурсне комисије, да не улази у сукобе и да је у стању да образложи своје мишљење када је то потребно;
- 4) аналитичност – подразумева да може да препозна кључне елементе у информацијама које кандидати пружају у току разговора и да их објективно процењују у односу на постављене критеријуме;

- 5) објективност и лични интегритет - подразумева да је објективан и да одлуке доноси на бази личног интегритета, да је доследан у приступу и поступцима, да је способан да одбаци личне предрасуде;
- 6) личну посвећеност, самосвест и спремност да стиче нове вештине – подразумева да је свестан значаја своје улоге и да је обавља професионално, да је свестан сопствених ограничења као процењивача, да је у стању да прилагоди понашање различитим врстама ситуација и да усвоји нове приступе када је то потребно.

Ефикасно слушање је једна од есенцијалних карактеристика/компетенција доброг испитивача. Колико је важно умети јасно изразити сопствене ставове, исто толико је важно умети слушати и добро разумети шта особа преко пута нас жели да каже. У процесу вођења интервјуа испитивач ће имати тешкоћа да разуме шта је кандидат хтео да каже ако нема развијену вештину „активног слушања”. Слушати није исто што и чути. Активно слушање подразумева да истовремено мислимо о ономе шта значи изречено, да пратимо говор тела и да пратимо тон гласа.

Постављање питања у вођењу интервјуа

Процењивач пре интервјуа треба да припреми сет питања за проверу сваке компетенције појединачно и унапред планира ток интервјуа постављањем истих основних питања поводом истих компетенција свим кандидатима чиме се обезбеђују структурисан и фокусиран приступ, конзистентност, једнакост и непристрасност у односу према свим кандидатима.

Процењивач мора да одвоји време за увод у разговор са кандидатом. То помаже кандидату да се умири и указује му на то шта може да очекује у току разговра и самог конкурсног поступка. Уобичајено је да се у уводу представе чланови комисије, наведе на који начин ће се водити интервју, области испитивања, односно компетенције које се проверавају, потврди време трајања интервјуа, обавести кандидат да ће имати прилику да постави питања на крају интервјуа.

При спровођењу интервјуа процењивач треба да примењује добру **испитивачку праксу**, која подразумева: постављање отворених питања; не постављање више питања одједном; постављање кратких, јасних и недвосмислених питања; постављање одговарајућих допунских питања у одговарајућем тренутку; повезивање питања са кандидатовим професионалним искуством; пружање кандидату довољно времена да припреми одговор; омогућавање лаганог прелаза на следећу тему ако кандидат има проблема са одговором; праћење логичког редоследа при испитивању. При испитивању процењивач треба да избегава: постављање затворених питања, осим кад је неопходно; постављање више питања истовремено; постављање дугачких, компликованих и двосмислених питања; допуштање кандидату да скреће са теме; задовољавање сопственог интересовања или знатижеље; слагање или неслагање са кандидатовим одговорима; пропитивање; прекидање других чланова комисије уколико учествују у процени компетенција; постављање насумичних или дискриминативних питања.

Постављањем питања усмерених на понашање кандидата у одређеним ситуацијама које су релевантне за обављање одређеног посла, процењивач обезбеђује најадекватнију процену кандидата. Од кандидата се тражи да наведе конкретна прошла понашања или како би се понашао у некој хипотетичкој ситуацији на основу чега се закључује о одређеној компетенцији.

Питања која се постављају у оквиру интервјуа базираног на компетенцијама могу се квалификовати у два типа:

- 1) **бихејвиорална (понашајна) питања** - путем којих се проверава како су кандидати реаговали у ситуацијама које су им се претходно догодиле и код којих се претходно понашање узима као предиктор будућег понашања и
- 2) **ситуациона питања** - путем којих се проверава способност кандидата да адекватно процене одређену ситуацију и објасне како би реаговали у тој ситуацији, иако се можда раније нису сусрели са таквим случајем и код којих се намера понашања узима као предиктор будућег понашања.

Бихејвиоралним (понашајним) питањима процењивач од кандидата тражи да опише неку конкретну ситуацију у којој је показао да поседује одређену понашајну компетенцију. Уз опис околности важно је усмерити кандидата да наведе како се понашао и до каквих је резултата довело његово понашање. Питања се првенствено односе на радне ситуације, али уколико кандидат нема релевантно радно искуство може да наведе пример ситуације из неке друге сфере живота.

Од кандидата се траже конкретни примери понашања у прошлости према **STAR структури**. Овај модел вођења интервјуа је техника испитивања обликована тако да омогући добијање потпуног и смисленог одговора на питања у којима се тражи навођење примера из претходног професионалног искуства (**S** – *Situation* - Ситуација у којој се кандидат нашао; **T** - *Task* - Задатак, оно што је требало да уради; **A** – *Action* – Понашање, конкретне активности, шта је предузео у датој ситуацији; **R** - *Result* – Резултат – до чега је понашање довело, како се све завршило, шта је научено).

Постављање истих основних питања о понашању у одређеним ситуацијама чине основну структуру разговора базираног на овој техници и омогућава процењивачу прикупљање доказа на основу којих закључује о компетенцијама интервјуисаног кандидата. Питања најчешће почињу са „Опишите ситуацију у којој... Шта сте предузели? Какав је био резултат? Шта сте из тога научили?“. Разговор је полуструктуриран управо због подпитања која не морају бити и најчешће нису иста за све кандидате.

Приликом коришћења ове врсте питања процењивач по правилу поставља низ подпитања којима се долази до ваљане процене кандидата у смислу колико кандидат заиста стоји иза свог одговора, а не даје унапред научен одговор.

У ситуацијама када кандидат не може да одговори на бихејвиорално (понашајно) питање на основу ранијег искуства и прошлог понашања, процењивач може користити ситуациона питања у којима се кандидату представља хипотетичка ситуација у којој се очекује испољавање одређене компетенције. Ситуације су типичне за обављање посла на одређеном радном месту. Кандидат треба да наведе шта би радио, како би се понашао у таквој ситуацији. Такође је добро да онај ко води интервју поставља подпитања која се надовезују на одговор кандидата. Питања најчешће почињу са „Замислите ситуацију у којој... Шта ћете урадити ако...?“).

Обавеза сваког процењивача је да развија и ажурира своју базу питања којима тражи испољеност показатеља понашања у прошлости.

Списак препоручених питања за проверу испољености показатеља понашања дати су у **Прилогу 1.** овог документа.

Праћење и бележење одговора

Праћење и бележење одговора представља важан подсетник онога што је кандидат рекао у одговорима на различита питања током интервјуа. Без белешки процењивач може бити склон да се селективно присећа кандидатових јаких или слабих страна или да не може да се присети кандидатових одговора. Белешке су важан подсетник када процењивач разматра велики број кандидата и када је потребно обезбедити примену доследних стандарда, помажу да се реконструише процес интервјуа и да се образложи одлука о вредновању компетенција заснована на интервјуу.

Сврха вођења белешки током интервјуа је да се помогне у процени компетенција кандидата на крају интервјуа стога белешке треба да садрже кључне речи постављених питања или постављена питања, кључне ставке кандидатових одговора које одражавају ситуације обрађене током интервјуа. Важно је да се забележе додатни коментари или питања која је поставио кандидат на крају интервјуа. Подаци који се прикупе у овој фази интервјуа узимају се у обзир приликом класификације одговора.

Процењивач на крају разговора са кандидатом треба да пита кандидата да ли има још нешто да дода или жели да постави неко питање и да захвали кандидату на доласку на интервју.

Интервју базиран на компетенцијама у зависности од броја компетенција које се проверавају би требало да траје од 45 до 60 минута.

Класификација одговора

Процењивач разматра доказе које је прикупио током интервјуа, упоређује их са унапред одређеним критеријумима и **класификује их**.

Приликом класификовања одговора процењивач води рачуна да избегне најчешће грешке у процени одговора, које могу бити:

- 1) брзоплето извођење закључака подразумева ослањање на први утисак о кандидату и онемогућава узимање у обзир других показатеља „подобности” кандидата за одређену позицију;
- 2) фокус на негативним аспектима који указују да кандидат није адекватан за одређену а занемаривање аспеката који указују да би се кандидат добро уклопио;
- 3) „Хало ефекат” - допуштање да веома добар квалитет који је кандидат исказао у вези са једном компетенцијом обоји или утиче на начин на који се друге компетенције процењују;
- 4) недовољно познавање одређеног радног места и компетенција које су потребне за успешно обављање одређеног посла, може довести до погрешног закључка о уклопивости кандидата у одређену позицију;
- 5) притисак да се што пре попуне одређене позиције утиче на то да се не врши довољно детаљна процена компетенција кандидата, као и на то да се кандидати оцењују повољније него у ситуацијама када овај вид притиска не постоји;
- 6) редослед кандидата може да утиче на њихову процену, нпр. „просечан” кандидат може бити боље оцењен када су пре њега интервјуисани „слабији” кандидати, него када су интервјуисани „бољи”;
- 7) невербално понашања/реакција кандидата може да утиче на то да се повољније оцењују кандидати који остварују контакт очима, који се осмехују, итд;

- 8) лични ставови и евентуалне предрасуде према одређеној друштвеној или етничкој групи могу унапред да утичу да припадници те групе буду „боље или лошије” оцењени од других кандидата.

Процењивач класификује одговоре тако што врши:

- 1) **Процену одговора** - некада ће кандидати одговарајући на једно питање формулисано да провери одређену компетенцију заправо дати одговор који потврђује поседовање неке друге компетенције. Због тога је потребно што детаљније записивати одговоре кандидата и накнадно их класификовати на основу тога коју компетенцију демонстрирају. Након што интервју спроведе, процењивач треба да у табели са описима нивоа показатеља понашања, потражи опис који одговара одговору који је кандидат дао и да одреди којем нивоу одговор припада. Сваки од ова три нивоа представљен је описима понашања за сваку од компетенција која се вреднује;
- 2) **Процену изражености понашања** - поред процене одговора, потребно је и додатно проценити у којој мери је одређено понашање изражено, посебно у ситуацијама када се врши упоређивање два или више одговора кандидата. Следеће ставке као „додатне критеријуме” би требало узети у обзир приликом овог процеса: а) значај одговора – нпр. већу тежину имају одговори у којима кандидат наведе своју реакцију у некој значајној ситуацији, а мању када наведе како је реаговао у некој ситуацији која се може класификовати као тривијална, б) скорашњост – што се понашање одиграло у скорије време, на основу њега може да се да адекватнија процена будућег понашања, ц) обрасци понашања – ако се уочава одређен образац или тренд у одговорима/понашању кандидата, постоји већа вероватноћа да ће се тог понашања држати и у будућности, д) повезаност са самим послом – на важност примера утиче и повезаност са послом за који се одвија разговор односно то колико је тај пример примењив на контекст потенцијално будућег радног места.

Табела са описима нивоа показатеља понашања на основу које се врши класификација одговора дата је у Прилогу 2. овог документа.

Вредновање понашајних компетенција

Додељивање бодова свакој од компетенција се врши коришћењем скале вредновања са бодовима од 1-3. Када се изврши класификација одговора, врши се вредновање бодовањем сваке компетенције. Исход вредновања, односно „закључна оцена” није резултат просека бодованих одговора, већ резултат процене процењивача који узима у обзир јачину и значај свих прикупљених доказа из одговора које је кандидат дао у вези са провером појединачне компетенције.

У случају провере понашајних компетенција у изборном поступку за попуњавање положаја, ако конкурсна комисија одлучи да се као метод за проверу могу користити и психометријски тестови, процењивач (дипломирани психолог) коме је поверена провера, приликом извођења обједињене оцене о свакој компетенцији појединачно, узима у обзир све прикупљене доказе са теста и интервјуа. У обрасцу за вредновање понашајних компетенција, процењивач у обавези да наведе и кратак опис постигнућа кандидата за сваку појединачну компетенцију.

Образац за спровођење интервјуа, бележење и класификацију одговора и вредновање компетенција кандидата дат је у Прилогу 3. овог документа.

Прилог 1.

Списак препоручених питања за проверу компетенције

Компетенција „Управљање информацијама“

- 1) Опишите неку ситуацију са вашег претходног посла у којој ваши сарадници у тиму нису међусобно размењивали информације битне за обављање неког задатка? Како се то одразило на ваш посао и радне задатке? Шта сте ви предузели?
- 2) Наведите неку ситуацију када нисте имали довољно потребних информација, а морали сте да се организујете и посао спроведете до краја. Шта сте урадили? Како сте решили проблем? Шта сте из тога научили?
- 3) Опишите неку ситуацију када сте морали да сумирате комплексни/сложени извештај и направите кратак приказ извештаја, односно презентацију за шефа или колеге. Како сте приступили задатку? На основу чега сте одлучивали шта је битно а шта мање важно за вашу презентацију? Какве сте повратне информације добили о том задатку?
- 4) Опишите Ваше активности у ситуацијама израде неких докумената, извештаја, дописа, решења, чланака? Како приступате раду, како се организујете, од којих информација долазите...? На који начин долазите до потребних информација за рад? Како проверавате тачност, исправност информација до којих долазите?
- 5) Колико често ажурирате податке који су Вам потребни за свакодневни рад? Који су то кораци, опишите их? Како изгледа Ваша припрема за свакодневне радне активности?
- 6) На који начин чувате информације до којих долазите у раду? Опишите неку ситуацију када сте неку информацију или део информације коју сте добили у вези са послом, сачували само за себе. Шта сте из тога научили?

Додатна питања за руководећа радна места:

- 1) Опишите ситуацију када сте морали да предузмете практичне кораке на основу већег броја информација како бисте разрешили неки проблем у организацији?
- 2) Да ли сте били у ситуацији да чланови Вашег тима нису међусобом размењивали информације? Како се то одразило на посао? Шта сте предузели? Какве су ефекат имале те мере?
- 3) Опишите начин на који „делите“ информације са својим сарадницима/подређенима?
- 4) Шта је по Вама најважније у организовању и дељењу информација сарадницима? Како организујете састанке, колико често?

Компетенција „Управљање задацима и остваривање резултата”

- 1) Опишите ситуацију када сте се суочили са потешкоћама у реализацији неког задатка на радном месту? Шта сте учинили? Шта је био Ваш циљ? На који начин сте донели одлуку шта ћете урадити? Какав је био резултат? Шта сте научили из те ситуације?
- 2) Опишите ситуацију када сте имали пуно посла а мало времена за реализацију задатака. Како сте се организовали? Ко Вам је помогао? Како сте се осећали у таквим ситуацијама?
- 3) Опишите ситуацију када сте завршавали неки важан пројекат, а појавиле су се препреке па нисте успели да остварите планирани циљ. Шта се десило? Шта сте урадили? Како сте превазишли препреке? Шта сте из тога научили?
- 4) Наведите ситуацију када Вам је пренета одговорност да Ви лично и организујете све активности и реализујете задатак? Који су главни изазови са којима сте се суочавали? Шта сте урадили? Да ли сте укључили и сараднике? Шта сте научили из тог искуства?
- 5) Наведите ми пример када сте имали више супротстављених приоритета на радном месту? Који проблеми су били присутни? Како сте одлучили коју активност ћете предузети или који ћете задатак или проблем прво решавати? Какав је био исход?
- 6) Како организујете Ваше дневне активности и задатке? Опишите како планирате своје време, реализацију задатака и рокове за извршење.
- 7) Наведите ситуацију када сте изашли у сусрет некој странци или колеги и помогли јој да реши проблем. Шта сте учинили да бисте јој помогли? Какав је био резултат?
- 8) Опишите ситуацију када сте као део неког тима имали једну од кључних улога у реализацији тимског задатка. У чему се она састојала? Какав је био резултат?
- 9) Какве циљеве сте себи постављали у личном и професионалном развоју? Где сте сада у односу на професионалне циљеве? Којом врстом посла сте највише задовољни?

Додатна питања за руководећа радна места:

- 1) Опишите ситуацију када је било потребно донети неку тешку одлуку ради остваривања резултата? Шта вам је био приоритет у самом одлучивању? Како сте донели одлуку?
- 2) Опишите ситуацију када сте посао поверили „погрешној” особи. Како сте се одлучили за ту особу, шта се десило и шта сте из тога научили?
- 3) Опишите ситуацију када нисте успели да остварите планирани циљ у својој организационој јединици у задатом року. Шта се десило? Како сте се носили са тим? Шта сте из тога научили?
- 4) Колико унапред обично планирате активности за себе и своје запослене? Како то радите, опишите? Како одређујете приоритете? Како онда делегирате задатке и рокове за извршење? Какав буде резултат на крају?
- 5) Опишите ситуацију у којој сте вредновали нечији рад. Која је, по вама кључна разлика између просечно квалитетног и изузетно квалитетног обављања радног задатка/посла? Када и како сте последњи пут похвалили нечији рад?

Компетенција „Оријентација ка учењу и променама“

- 1) Опишите ситуацију са Вашег претходног посла када је било потребно да се прилагодите некој промени у организацији, нпр. увођење нове технологије, нове процедуре, алата/инструмената/софтвера или неке нове информације у области вашег рада? Како је ишло прилагођавање? Каква је била ваша улога у процесу промене? Шта сте предузели? Какав је био резултат?
- 2) Опишите ситуацију када сте на претходном послу унапредили свој рад (радни процес) или сте препоручили и спровели одређене промене. Како сте уочили потребу за променом? Како сте имплементирали промену? Какав је утицај имала уведена промена? Како сте комуницирали ову промену са колегама?
- 3) На који начин пратите колико су Ваша знања и вештине актуелне и у складу са савременим трендовима у пословном окружењу? У којим областима сматрате да Вам је потребно да унапредите своја знања и вештине? Шта сте до сада предузели? Како ћете то постићи жељени ниво компетенција, које акције ћете предузети и када?
- 4) Опишите ситуацију када сте након неке обуке или предавања применили стечено знање у решавању неких текућих задатака. Коју обуку сте последњу похађали? Како сте применили стечена знања или вештине у раду? Која су вам интересовања/хобији ван пословног окружења? Како вам она помажу?
- 5) Опишите ситуацију када је у вашем тиму дошло до отпора због увођења неког новог система или начина рада. Како сте превазишли отпоре? Која је била ваша улога у томе? Шта сте научили из тога?
- 6) Опишите ситуацију када сте имали креативне предлоге/идеје а нисте наишли на разумевање радне средине или тима (други су игнорисали ваше идеје) Какве су то биле идеје? Зашто су биле другачије/нове? Шта мислите зашто Вас нису подржали? На какве препреке сте наишли?
- 7) Опишите ситуацију када сте подржали колеге да се имплементирају неке њихове нове идеје за унапређење рада. Како подржавате нове идеје својих колега? Каква је ту била ваша улога? Какав је био резултат?
- 8) Опишите да ли се и како мењате односно прилагођавате свој приступ и рад са различитим сарадницима у новонасталим радним ситуацијама. Које вам промене ту најтеже падају? Шта је по вама најважније да урадите у новонасталим ситуацијама?

Додатна питања за руководећа радна места:

- 1) Опишите пример неке скорашње промене у вашем пословном окружењу коју сте иницирали или нечег што мислите да је неопходно да се промени. Како сте уочили потребу за променом? Како сте планирали спровођење промене? Како сте придобили запослене? Какав је утицај имала уведена промена?
- 2) Опишите како се односите према сарадницима/подређенима који имају неки предлог или идеју за унапређење рада? Опишите неку конкретну ситуацију? Шта сте предузели? Какав је био резултат?
- 3) Опишите како мотивишете запослене да предлажу нове идеје за развој процеса рада или организације у целини. Шта је кључно? Како видите вашу улогу као руководиоца?
- 4) Опишите неки нови план или програм развоја организације који сте развили? Да ли је прихваћен, реализован? Какви су резултати?

Компетенција „Изградња и одржавање професионалних односа”

- 1) Опишите ситуацију када сте били део неког ефикасног тима (тима који је укључивао колеге из других организационих јединица). Каква је била ваша улога у тиму? Какав је био ваш задатак? На које потешкоће сте наишли? Шта је био резултат тог тимског рада? Како бисте оценили ту вашу сарадњу, образложите? Шта сте из тога научили о себи и другима?
- 2) Опишите атмосферу када сте радили у неком неефикасном тиму? По вама, шта је учинило да тај тим неефикасно функционише? Која је била ваша улога у тиму? Какав је био ваш допринос? Како бисте оценили ту вашу сарадњу, образложите?
- 3) Када сте започињали посао на новом радном месту, како сте успостављали добре међусобне односе са вашим сарадницима? А како са руководицима? Са каквим људима волите да радите? Која искуства сте из таквих ситуација стекли?
- 4) Које су то ваше особине које вам омогућавају добру комуникацију са другима? Објасните зашто су оне важне? Којим квалитетима се дивите код других људи?
- 5) Опишите ситуацију у којој вам се неко од колега/сарадника обратио за помоћ/савет у решавању неког пословног/приватног проблема. Како сте му помогли? Како се то завршило? Како је то искуство утицало на вас?
- 6) Када сте последњи пут имали расправу или конфликт са колегом? Опишите ситуацију. Како разрешавате несугласице са другима? Како се та ситуација завршила? Шта сте из тога научили о себи и другима?
- 7) Опишите ситуацију када је разговор са неком особом из вашег пословног окружења значајно утицао на вас или вашу каријеру? Како је та особа комуницирала са вама? Шта је предњачило, садржај изреченог или однос према вама? Шта је на вас оставило најдубљи траг?
- 8) Опишите ситуацију када сте свом сараднику давали негативну повратну информацију? Како сте то урадили? Како сте се носили са разочарањима? Опишите ситуацију када сте свом сараднику давали позитивну повратну информацију? Како сте то урадили? Шта сте научили из таквог искуства?
- 9) Како одржавате позитивну радну атмосферу и добар однос са сарадницима и руководиоцима? Шта Вам је битно у сарадњи са колегама/подређенима? На који начин доприносите успеху својих колега? Опишите такву једну ситуацију. Какав је био ваш допринос?

Додатна питања за руководећа радна места:

- 1) На који начин помажете својим запосленима да остану посвећени послу и организацији? Наведите пример. Како развијате поверење и лојалност код запослених? Шта предузимате? Какав резултат су дале те активности/мере?
- 2) Опишите ситуацију када је требало да интервенишете како бисте решили интерперсонални кофликт међу вашим запосленима? Како сте поступили? Зашто сте тако поступили? Уколико би се поновила слична ситуација, како бисте тада поступили? Шта сте из тога научили?
- 3) Опишите ситуацију када сте имали проблем да усмерите и одржите људе да раде заједно на извршавању задатка? Како сте се носили са запосленима који су изражавали негативизам или се жалили на услове, рокове или неке друге околности? Шта сте предузели? Какав је био исход?

- 4) Колико често мислите, да је неопходно да се састајете са својим тимом? Колико често сте ви то практиковали? Како бисте описали ефикасан радни састанак? А неефикасан? Како процењујете квалитет састанака који сте ви одржавали са вашим запосленима?
- 5) Опишите ваша искуства са давањем повратних информација о нечијем раду и компетенцијама, како позитивним, тако и негативним? Колико то често радите? Шта вам ту најтеже пада? Које позитивно искуство имате у вези са таквим радним задацима? А негативно?
- 6) Шта мислите, шта ваши сарадници мисле о вама као руководиоцу? Образложите. Опишите неку ситуацију која потврђује тај ваш став/мишљење.
- 7) Опишите како развијате одржавате контакте и односе са спољним сарадницима? Колико је то битно за Ваш рад или организацију у целини?

Компетенција „Савесност, посвећеност и интегритет”

- 1) Шта је за Вас интегритет и професионализам? Како их демонстрирате у радном окружењу? Наведите неку ситуацију када сте морали колегама да „објашњавате” значење професионалног односа према послу. Какав је био исход? Како је то утицало на ваше узајамно поверење?
- 2) Опишите ситуацију када су се у току неког пројекта/задатака појавила/е препрека/е. Како сте реаговали? Како сте превазишли препреке? Како су утицале на исход задатка? Да ли сте одустали од посла или пројекта јер сте проценили да је сувише тежак или је носио велики ризик са собом? Да ли је одлука да одустанете била исправна и зашто? Како је то утицало на организацију?
- 3) Опишите ситуацију када се од вас тражило да поступите против прописа или сурпотно вашим уверењима и моралним принципима? Шта сте урадили? Какве су биле последице? Шта сте урадили када сте видели да се то тражи и од ваших колега? Како сте се поводом тога осећали?
- 4) Опишите ситуацију када сте морали да преузмете одговорност за неки неуспех односно недовршени задатак. Када погрешите како реагујете и шта предузимате по том питању? Шта сте предузели након ове ситуације? Шта сте из тог искуства научили?
- 5) Да ли је неко други некада био окривљен за вашу грешку или неуспех? Опишите ситуацију? Шта сте урадили по том питању? Како је то утицало на међусобно поверење?
- 6) Опишите ситуацију када је ваше достојанство на радном месту било угрожено. Како сте се тада осећали? У тој ситуацији, шта сте урадили? Какав је био исход? Како је то утицало на поверење између вас и ваших сардника/руководилаца?
- 7) Опишите ситуацију када је ваш колега био омаловажаван и понижен од стране других на радном месту? Да ли сте реаговали? Шта сте урадили? Какав је био исход?
- 8) На који начин утичете на позитиван имиџ вашег органа? Опишите ситуацију када сте се суочили са критиком због неког неуспеха или понашања на послу од стране сарадника или руководиоца? Како сте тада реаговали? Шта сте предузели након тога? Какав је био исход?
- 9) У каквим ситуацијама дајете свој максимум на послу? Опишите ситуацију када сте најтеже/најнапорније радили, а истовремено имали осећај задовољства због постигнућа организације. Да ли сте награђени, похваљени? Како је то искуство утицало на ваш однос према организацији и колегама?

Додатна питања за руководиоца радна места:

- 1) Шта је за Вас интегритет и професионализам? Како их као руководиоца демонстрирате у радном окружењу? Опишите ситуацију када сте морали колегама/подређенима да „објашњавате” значење професионалног односа према послу. Шта сте предузели након тога? Какав је био исход? Како је то утицало на поверење између вас и ваших сарадника?
- 2) Опишите ситуацију када сте непријатне вести/информације морали да презентујете у организацији на прихватљив начин. Опишите начин на који сте то урадили? Какве су биле последице тога? Шта сте научили о себи и другима?

- 3) Уколико Ваш запослени не преузима одговорност за урађено или неуррађено, на који начин ћете му указати на то? Наведите неку конкретну ситуацију. Шта сте ви предузели? Какав је био исход?
- 4) Објасните како се старате да запослени у вашој организацији поштују прописе, етички кодекс и правила понашања. Које сте превентивне мере предузели? Какве санкције сте применили? Какав је исход?

Компетенција „Управљање људским ресурсима”

- 1) Како бисте описали сопствени стил руковођења? Како се ваш стил руковођења мењао током последњих неколико година? Које квалитете/особине би руководицац требало да има да би био успешан у послу? На који начин усавршавате и унапређујете сопствена знања и вештине у вези са руковођењем?
- 2) Који је био највећи изазов са којим сте се суочили као руководицац? Како бисте проценили тежину проблема? А вашу реакцију? Шта се тачно догодило? Да ли би ваш приступ био исти уколико би се иста или слична ситуација поновила? Зашто?
- 3) Опишите ситуацију у којој сте као руководицац донели најтежу одлуку? Како сте поступили? Шта вам је било најтеже? Шта сте научили из такве ситуације?
- 4) Опишите један скорашњи пример када сте делегирали задатак запосленима нпр: како сте делегирали задатак и како сте надгледали извршење? Шта мислите, како би ваши запослени описали ваш стил делегирања радних задатака и задужења?
- 5) Опишите ситуацију када сте као руководицац морали да разрешите конфликт између двоје или више колега. Каква је природа конфликта била? Какве би биле последице у случају ескалације конфликта? У чему се огледала ваша интервенција? Како су вас сарадници доживели? Какав је био исход? Шта сте научили из целе ситуације?
- 6) Како сте поступали према запосленом који свој посао није обављао добро у смислу квалитета и ефикасности? Наведите конкретну ситуацију као пример. Како сте управљали лошим учинком? Шта вам је било најтеже? Шта сте научили из такве ситуације?
- 7) Опишите ситуацију када сте као руководицац морали да поправите учинак неког одељења/тима. Који су били разлози за слабији учинак тима? Како сте разрешили ситуацију? Које мере сте предузели? Какав је исход био? Шта сте научили о себи а, шта о другима из те ситуације?
- 8) Опишите ситуацију када сте утицали и инспирисали друге на учење и развој. Шта за вас значи „развијати запослене”? Које методе сте користили да развијате компетенције запослених којима руководите?
- 9) Које компетенције сте развијали код својих запослених? На који начин сте то радили? Које промене сте уочили код својих запослених? Коју корист су имали они од тога? А ви као руководицац? А тим или организација?
- 10) Колико добро познајете своје запослене и њихове потребе? На који начин сте дошли до тих сазнања? Како сте им помогли да своје потребе искажу и задовоље? Шта вам је најважније у повратној информацији коју дајете запосленом? Да ли тражите повратну информацију од својих запослених о свом раду? Од свог претпостављеног?
- 11) Које мере предузимате у Вашем органу како бисте задржали квалитетне запослене? Опишите их и у којој мери сте успешни? На који начин мотивишете запослене и како подижете енергију вашег тима? Какав је Ваш приступ? Како ваши запослени реагују на те ваше мере или активности? Шта бисте другима препоручили као делотворне подстицаје за мотивисање запослених?

Компетенција „Стратешко управљање”

- 1) Које су биле Ваше надлежности у формулисању стратегије, политике, односно програма развоја или циљева организације на претходном радном месту? Која су била кључна питања којим сте се бавили?
- 2) Наведите конкретну стратешку иницијативу у коју сте били лично укључени? У чему се су огледала ваша задужења? Којим активностима сте се бавили? Које мере сте предложили? Како сте одлучили на који начин ћете извршити имплементацију? Колико су успешни били ваши напори? Какав је био исход?
- 3) Како видите перспективу развоја овог сектора/области/организације? Које кључне стратешке циљеве је потребно да овај сектор/област/организација достигне у наредних 3 до 5 година? Које ризике предвиђате? Шта бисте предузели?
- 4) Опишите ситуацију када су се у органу у коме сте били руководилац дешавале велике организационе промене? Какве промене су то биле? Како сте реаговали на целу ситуацију ви и ваши запослени? Како сте комуницирали промене? Како сте се борили са отпором и страховима запослених? Какав је исход био и шта сте научили о себи и другима?
- 5) Опишите ситуацију у којој сте испољили способност критичког гледања на најширу могућу перспективу неког питања, изазова или будућих развојних догађаја. Какав утицај је ваше мишљење/став имало на организационо пословање или на одлуке које су донете? Зашто тако мислите?
- 6) Понекад се нађемо у ситуацији када имамо мање важну улогу у креирању стратешких циљева или продуковању нових идеја, али важну улогу у имплементацији тих идеја и спровођењу активности за остварење стратешких циљева. Опишите ситуацију када сте ви имали такву улогу? Које сте мере предузели како бисте обезбедили реализацију? Какви су били резултати?
- 7) Опишите неку проблемску/кризну ситуацију на вашем претходном послу која је носила велики ризик по функционисање органа. О каквом проблему се радило? Какав ризик је носила? Шта сте ви предузели и на какве препреке сте наишли? Да ли сте задовољни вашим одлукама и исходом? Да ли бисте и шта би сте другачије урадили?

Прилог 2.

Табела са описима нивоа показатеља понашања

1) ЗА НЕРУКОВОДЕЋА РАДНА МЕСТА

Компетенција УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) благовремено прикупља и користи релевантне информације из више различитих извора,	<ul style="list-style-type: none"> Не успева да се фокусира на постављено питање/тему и више пута га је потребно враћати, даје прешироке или превише штуре одговоре. 	<ul style="list-style-type: none"> Повремено му требају смернице и подпитања како би га усмерили на прави одговор, прави повремене дигресије али успева сам да се врати суштини питања. 	<ul style="list-style-type: none"> Јасан и прецизан у одговорима, елоквентан, ретко тражи додатно појашњење питања.
2) правилно разуме и објективно сагледава информације,	<ul style="list-style-type: none"> Не уме да објасни како је прибављао, организовао и чувао информације потребне за израду неких докумената или за реализацију послова радног места. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружа умерене доказе о увремењеном и адекватном прибављању информација када су му потребне, али је недовољно самосталан у томе (ослања се на надређеног и искусније колеге). 	<ul style="list-style-type: none"> Даје примере да код послова у којима има недостатак информације исте тражи из више различитих извора (релевантних особа, прописа, интернет, релев. институција и сл.).
3) успешно организује информације, базе података и друге документе,	<ul style="list-style-type: none"> Не даје доказе да је био проактиван у трагању за информацијама, већ пасивно чека да их добије; неадекватно и неблаговремено ажурира базе података. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере којима пружа доказе да води и благовремено ажурира мање базе података и информација. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере којима доказује да је успешан у решавању задатака који траже темељнију анализу, прикупљање и обраду података.
4) исправно анализира и повезује податке, увиђа логичке односе међу њима,	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере да му се често извештаји/акти враћају, јер имају неадекватне или недовољне податке. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере са писањем мање комплексних извештаја/дописа на основу прибављених информација. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере да му се поверавају најчешће аналитички задаци јер је најпродуктивнији у таким ситуацијама.
5) брине о безбедности и поверљивости пословних информација,	<ul style="list-style-type: none"> У одговорима не даје доказе да се на адекватан начин старао о безбедности података. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере којима пружа доказе који указују да схвата значај поверљивих информација и како се односио према њима. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај дељења информација и из његових одговора се може видети да поседује добро развијене вештине и стратегије преношења и чувања поверљивих информација и података.
6) информације преноси на јасан и концизан начин;	<ul style="list-style-type: none"> Не даје доказе да је на адекватан и концизан начин размењивао информације са сарадницима и надређенима; пасиван однос према преносу информација. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере којима пружа доказе да је мање комплексне садржаје комуницирао или објашњавао колеги или странци. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере менторисања колега у смислу преношења информација и података или примере у вези са потпуним информисањем странке о неком питању/проблему.

Компетенција УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) успешно планира и организује сопствени рад,	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере да је често одустајао од различитих активности и циљева (факултета, посла, обука...) и да је често редефинисао своје планове/циљеве на личном и професионалном плану. 	<ul style="list-style-type: none"> Даје примере да може успешно да започне и заврши своје активности, и да је ретко морао да одустаје од испуњења неког циља или задатих активности. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружа доказе да прави адекватне планове и придржава се истих у раду, преферира да сам направи план и организује послове и задатке.
2) извршава задатке у предвиђеним роковима,	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се може се закључити о извесној „флексибилности“ ставова о приоритизацији активности, роковима и кашњења у реализацији радних задатака; дешавало му се да не успева да реализује радне задатке у предвиђеном року. 	<ul style="list-style-type: none"> Даје примере да уме да одреди приоритете по једном до два критеријума у задацима које обавља (нпр. искључиво по року), али такође наводи да није увек самосталан у одређивању приоритета, већ се ослања на претпостављеног. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира развијен осећај одговорности за свој приступ раду и резултате рада, приоритизацију задатака по сложености и поштовање рокова.
3) брз, ефикасан и методичан у раду,	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере из којих се закључује да поседује ниску систематичност у раду, брзину и самосталност у организацији посла; често грешо у раду. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружа умерено јаке доказе за испољену иницијативу за преузимање послова где је потребно више планирања, брзине, систематичности и методичности у раду или где се захтева одговорност за цео резултат. 	<ul style="list-style-type: none"> Има развијену стратегију решавања радних задатака, пружа доказе да ефикасно и систематично приступа обављању радних задатака и да преферира бржи темпо рада.
4) решава проблеме ефикасно, сврсисходно и на транспарентан начин,	<ul style="list-style-type: none"> Не наводи доказе да се суочавао са тежим задацима, углавном решавао једноставне и лакше задатке који му се поверавају. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере из којих се закључује да није имао искуства са тежим препрекама или проблемским ситуацијама и да уколико задатак или проблем постане тежи ради уз инструкцију надређеног. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружа доказе да је учествовао у решавању сложених проблемских ситуација да је повољно решавао исте и да има искуства са задацима који су подразумевали дугорочне циљеве.
5) подстиче и себе и друге на остваривање резултата,	<ul style="list-style-type: none"> Не даје доказе да је планирао и организовао самостално сопствене активности, већ углавном чекао налог од руководиоца који га подстиче на акцију; ниска унутрашња мотивација. 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се закључује да показује бригу/интересовање за квалитет и ажурност својих радних постигнућа и резултата; унутрашња мотивација за квалитет постигнућа 	<ul style="list-style-type: none"> Даје примере којима доказује да је амбициозан и да тежи ка већем и бољем резултату на личном и професионалном плану; врло амбициозан када је у питању и постигнуће тима у коме ради.
6) одлуке су му базирани на анализи, расуђивању и искуству;	<ul style="list-style-type: none"> Кандидат демонстрира елементарни осећај одговорности за свој рад и резултате рада, кривце за евентуалне неуспехе тражи споља. Демонстрира пристрасност при одлучивању; из примера које наводи закључује се да одлуке доноси без темељне анализе доступних података и претходног искуства. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере из којих се закључује да се при одлучивању води претходним искуством и доступним подацима, али се ослања и на колеге и руководиоце. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима доказује да је у ситуацији притиска остаје смирен и емотивно стабилан, и ефикасно реализује задатке, благовремено анализира ситуације и доноси прагматичне одлуке; одлуке су му најчешће подржане и од стране виших руководиоца.

Компетенција ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) стално унапређује своја знања и вештине,	<ul style="list-style-type: none"> Избегава свесно све промене или одлаже коришћење нових технологија (остаје веран старом начину рада); не зна како може да унапреди свој рад у пословном окружењу. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај/потребу за променама, али у промене улази само онда када процењује да је неопходно. Чак и када има тешкоће са адаптацијом на промену, спреман је да уложи напор да преброди ситуацију. 	<ul style="list-style-type: none"> Даје примере да је на послу је предлагао нове идеје које су унапредиле организацију рада и начин решавања неких задатака/активности.
2) брзо и без тешкоћа се прилагођава променама,	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере из којих се закључује да преферира стабилно окружење и нерадо прави промене у свом животу; не демонстрира разумевање значаја/потребе за променама, већ их доживљава извор стреса. 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се може закључити да кандидат ретко и то само онда када се заиста осећао компетентно иницирао новине у пословном окружењу, радије следи устаљен начин рада како би избегао потенцијални стрес. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере да се идеје и решења које предлаже на радном месту углавном прихватају и усвајају од стране запослених / надређеног а да се променама у радној средини успешно прилагодио без стреса и потешкоћа.
3) отворен је према новим алатима и приступима,	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора које наводи може се закључити да нема адекватан увид у сопствене компетенције и да не предузима активности у правцу даљег личног и професионалног развоја. 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се стиче утисак да увиђа простор за унапређење личног и професионалног развоја уз слабију мотивацију и план да то и учини; похађа обуке искључиво које се тичу посла. 	<ul style="list-style-type: none"> Показује да зна која знања, вештине и особине/компетенције је потребно да усаврши код себе, показује иницијативу да активно ради на томе (нпр. уписао је програм обуке...).
4) остаје ефикасан под стресом и у ситуацијама појачаног притиска,	<ul style="list-style-type: none"> Углавном не одлази на обуке/семинаре, одлази искључиво на инсистирање руководиоца; наводи да у слободно време нема хобије нити посебна интересовања. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи хобије, интересовања и активности ван пословног окружења. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи да поседује хобије и интересовања који нису нужно везани за радно место.
5) уочава области у којима би требало додатно да учи и развија се,	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се закључује да је углавном ригидан и окренут традиционалним вредностима и принципима, али када му се скрене пажња у неким ситуацијама може узети у обзир и алтернативне приступе/идеје. 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се закључује да је традиционалан, али има позитиван став према променама које се уводе, а поготово ако се оне могу одразити повољно по развој организације и посла; споља наметнутим променама прилагођава се без отпора и проблема. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере који доказују да је вешт у спајању аспеката различитих метода и приступа, традиционалних и нових.
6) својим понашањем даје пример другима,	<ul style="list-style-type: none"> Изостанак интеракције или наводи примере који показују снижену интеракцију са колегама у смислу размене знања и искуства. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере да је чешће подржавао и надограђивао идеје својих колега него што је предлагао своје. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружио је доказе да често надограђује идеје колега и подстиче их на промене које доприносе унапређивању процеса рада или организације, подучава их/менторише.

Прилог 2. Табела са описима нивоа показатеља понашања

Компетенција ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
<p>7) активно размењује знања са другима,</p> <p>8) иницира унапређење рада,</p> <p>9) успешно балансира традиционалне и нове начине рада,</p> <p>10) радознао је и има широка интересовања;</p>			

Компетенција ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) отворен је и љубазан у комуникацији са другима,	<ul style="list-style-type: none"> У контакту са испитивачем је затворен, уздржан, арогантан, нестрпљив, нетрпелив, не поштује саговорника; не узима у обзир садржај који саговорник износи, фокусиран на себе и своје одговоре, избегава очни контакт са испитивачем. 	<ul style="list-style-type: none"> Током интервјуа, у контакту је одмерен, љубазан и стрпљив, активно слуша; демонстрира поштовање саговорника и усклађује своје понашање са ситуацијом. 	<ul style="list-style-type: none"> У контакту је отворен, љубазан и стрпљив; демонстрира поштовање саговорника, активно слуша, прати питања саговорника и адекватно се одговорима и понашањем усклађује са ситуацијом.
2) активно и пажљиво слуша друге,	<ul style="list-style-type: none"> Продукује одговоре који јасно указују на неразвијене вештине успостављања односа са другима и/или конфликтно понашање; одговори указују да ретко развија блиске односе са колегама са посла, све остаје на нивоу свакодневних радних задатака. 	<ul style="list-style-type: none"> Има увид у своје вештине и наводи да зна шта су му слабе тачке што се тиче интерперсоналних односа и да ради на унапређењу сопствене улоге у комуникацији са другима; 	<ul style="list-style-type: none"> Даје примере да поседује веома развијене капацитете за комуницирање на конструктиван начин, усертиван а у ситуацији конфликта усмерен на конструктивна решења.
3) показује разумевање за туђу позицију и мишљење,	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се закључује да не увиђа сопствене доприносе у односима са другима и „други су криви“, критизерски став према другима, манипулативност, „тужакање“, непопустљив и често конфликтан однос према другима. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи да генерално нема конфликте на послу, а са тешким сарадницима наводи да се повлачи се из конфликта и/или односа, не свађа се, али се не заузима ни за себе; не „тужака“ колеге или руководиоце. 	<ul style="list-style-type: none"> Уме да објасни како гради поверење са другима/колегама; колеге га препознају као особу којој могу да се обрате и за професионални и за приватни савет, није склон конфликтима.
4) поштује и уважава друге,	<ul style="list-style-type: none"> Преферира да ради самостално више него у тиму, а као разлоге наводи тешкоће у тимском раду; ситуацију рада у тиму описује као негативно искуство, не уважава рад других. 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се закључује да испољава умерену иницијативу за одржавање и формирање социјалних односа на послу; увиђа значај рада у тиму, али не упушта се превише у односе са колегама изван онога што је потребно за ефикасно функционисање тима и реализацију задатка. 	<ul style="list-style-type: none"> Схвата значај позитивне радне атмосфере и ефикасног рада у тиму и познаје свој допринос; из одговора се закључује да ефикасно ради у тиму и сарађује са другима.
5) укључује друге у дискусију, прихвата и развија идеје других,	<ul style="list-style-type: none"> Наводи да људи са којима сарађује представљају велики извор стреса за њега на радном месту где тренутно ради и/или генерално; да у већини случајева не прашта и/или не заборавља шта су му други урадили. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере када је био од помоћи колеги и да га колеге препознају као особу којој могу да се обрате за професионални савет и помоћ у реализацији задатка. 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора следи да препознаје и уважава формална и неформална правила групе, помаже и подржава колеге и њихов рад у циљу опште добробити, предлаже и подржава решења у којима сви добијају.

Компетенција ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
6) ефикасно ради у тиму,	<ul style="list-style-type: none"> Не уме да објасни како гради поверење са другима на послу и ван њега, са странкама; не даје/нема примере како је помогао колегама или странкама у извршењу неких задатака. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере из којих је јасно да је ефикасан члан тима; сарадљив и неконфликтан, али се из одговора закључује да је више усмерен на тимске задатке него на људе. 	<ul style="list-style-type: none"> Способан да се „стави у туђе ципеле“, наводи примере како је начинио „корак више“ у циљу пружања квалитетне услуге странци (да се убрза поступак странци или пружи адекватна помоћ).
7) спремно пружа помоћ и подршку другима,	<ul style="list-style-type: none"> Испољава предрасуде према припадницима појединих етничких или других друштвених група. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере да понекад комуникацију са странкама обавља у складу са њиховим потребама а не искључиво у склопу његове непосредне надлежности. 	<ul style="list-style-type: none"> Лако комуницира, сарађује и одржава односе са припадницима различитих етничких или других друштвених група .
8) гради квалитетне односе и успешно отклања баријере у комуникацији,		<ul style="list-style-type: none"> Нема проблем да ради и комуницира са припадницима појединих етничких или других друштвених група. 	
9) сарађује са другима и подстиче тимску сарадњу;			

Компетенција САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) посвећен је и лојалан организацији,	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора кандидата стиче се утисак да има егоцентричан приступ у раду и у односу према организацији, и не уме да објасни на који начин доприноси угледу организације. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај професионализма, савесности и интегритета, уме да објасни како то и демонстрира у радној средини и како доприноси угледу организације. 	<ul style="list-style-type: none"> Високо развијена свест о значају професионализма, савесности и интегритета, објашњава како то и демонстрира у радној средини и како доприноси угледу организације.
2) економично користи ресурсе којима располаже,	<ul style="list-style-type: none"> Релативизује морално поступање и понашање штетно по радни колектив или заједничке циљеве организације (нпр. да саботирање других колега, одавање поверљивих информација) а као разлог наводи подељену одговорност и позива се на понашање других (нпр. и други се тако понашају, што не бих и ја). 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се не закључује о штетном понашању, наводи примере да се углавном труди да се понаша морално и савесно и у складу са прописима како на радном месту, тако и у свакодневном животу (јер тако треба). 	<ul style="list-style-type: none"> На основу доказа које је овај кандидат пружио готово са сигурношћу се може закључити да он поступа у складу са моралним начелима и прописима и да самоиницијативно не чини ништа на штету организације или сарадника.
3) савестан је и поуздан је у раду,	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере да кад има јасан циљ пред собом ништа га не може зауставити (не постоје правила, прописи, процедуре нити други људи), склон аморалном понашању. 	<ul style="list-style-type: none"> Из примера које наводи може се закључити о постојању пасивног аморала (не меша се када види неморално понашање других или би прекришио моралне норме када би то експлицитно наредио надређени). 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере којима доказује морално понашање, као и да би и у будућности одбио да уради налог који није у складу са прописима и да би покушао да спречи понашање колега које није у складу са законом или моралним начелима.
4) има позитиван приступ раду и изазовима,	<ul style="list-style-type: none"> Одговорима даје пуно изговора за своје грешке, тражи спољне узроке како би умањио одговорност за своје грешке, одговорни су увек други – колеге или руководиоца. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима које да је доказује да преузима личну одговорност за своје грешке и пропусти, не пребацује кривицу на околности или друге особе али наводи само мање грешке. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира веома развијен осећај дужности и одговорности према послу и преузима одговорност и за добре и за мање добре резултате рада; наводи примере када је уочио значајнију грешку у раду и шта је предузео после тога да се иста исправи.
5) отворен је да чује и размотри повратну информацију,	<ul style="list-style-type: none"> Пружа слабе доказе о развијеном поверењу са колегама, ослања се на себе и сопствено знање; наводи да се не меша у то када примети да неки колега ради нешто што није у складу са моралним начелима или прописима, све док се то не тиче њега или његових интереса. 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се стиче утисак да је кандидат умерено добар ослонац другима у радном окружењу и да улива сарадницима базично поверење потребно за сарадњу и реализацију радних задатака, када одлучује у морално дискутабилној ситуацији, води се прво личним интересом, али не на штету другог. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима демонстрира како људима приступа са поверењем и верује да је већина људи професионална и савесна у послу; када одлучује у морално дискутабилној ситуацији, води се принципом да не оштети другог.

Компетенција САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
6) спремно признаје грешке и преузима одговорност за њих,	<ul style="list-style-type: none"> • Наводи да га не интересује шта колеге или руководиоци мисле о њему и његовом раду; не тражи повратну информацију, не прихвата критику. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наводи примере из којих се закључује да се руководиоци и колеге ослањају на њега, да је спреман да прими сугестије и критике и да коригује своје понашање, однос према послу или колегама или друго што му се да као повратна информација. 	<ul style="list-style-type: none"> • Врло је отворен да прими критику или сугестију и коригује своје понашање зарад заједничког интереса.
7) има поверење руководиоца и колега,	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрира минимум интересовања за послове радног места, а свој однос према послодавцу дефинише у већој мери у односу на услове рада, зараду и друге бенефиције које пружа послодавац; демонстрира минимум лојалности послодавцу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Из одговора се закључује да испољава умерено изражен осећај дужности и одговорности према послу и послодавцу; извор мотивације и лојалности послодавцу је у условима рада и у карактеристикама посла више него што је у неком унутрашњем покретачу/мотиву. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наводи примере како својим понашањем подржава осећај дужности и заједништва у тиму и међусобне подршке у реализацији задатака; демонстрира високу лојалност организацији.
8) искрен је и поштен у односима у радном окружењу,			
9) доследно поштује етичке, професионалне и правне норме у раду;			

2) ЗА РУКОВОДЕЋА РАДНА МЕСТА

Компетенција УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) доприноси да праве информације буду на располагању запосленима у правом тренутку,	<ul style="list-style-type: none"> Не разуме довољно како функционише систем размене информација и не пружа доказе о томе како је тај процес организовао у својој организационој јединици (састанци, интранет и сл). 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај дељења и размене информација и података али наводи да му вештине њиховог организовања и презентовања сарадницима нису јача страна. 	<ul style="list-style-type: none"> У потпуности разуме значај дељења информација и наводи да својим понашањем даје пример другима и да други истичу његове вештине (виши руководиоци).
2) активно и благовремено тражи све потребне информације,	<ul style="list-style-type: none"> Из примера које наводи се закључује да пропушта да информације пренесе сарадницима благовремено и у потпуности. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима доказује да информације дели са запосленима благовремено и потпуно али чешће по налогу споља (виши руководиоци) него на основу личног увида да је то неопходно. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружа доказе да податке дели путем различитих метода комуникације, омогућава да релевантне информације благовремено буду на располагању што већем броју запослених.
3) активно и благовремено даје све потребне информације сарадницима и странкама,	<ul style="list-style-type: none"> Не разуме и нема доказа да се понашао проактивно у смислу трагања за потребним информацијама; очекује да податке добија од сарадника, без личног ангажовања или консултује само један извор информација. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима демонстрира умерену проактивност у трагању за информацијама/подацима; често се ослања на друге али и сам трага из два до три извора информација. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи доказе из којих се закључује проактиван однос према прикупљању информација из различитих извора; адекватно процењује ниво квалитета извора и информација које проналази.
4) анализира и повезује информације из релевантних извора, правилно дефинише и закључује,	<ul style="list-style-type: none"> Није у стању да објасни и пружа доказе да логички повезује податке и информације у раду; не промишља, чешће некритички закључује. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима доказује да логички размишља, дефинише исправне закључке на основу добијених информација што омогућава ефикасну реализацију радних задатака. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружа доказе да успешно решава задатке који захтевају темељну анализу, прикупљање и обраду података; логички закључује, како из појединачних чињеница, тако и из општих правила.
5) обезбеђује несметану размену информација у свим правцима / међу сарадницима,	<ul style="list-style-type: none"> Примерима које наводи демонстрира несамосталност у организацији и ажурирању података, неопходна му је помоћ и подршка сарадника. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружа доказе да је самосталан у организацији и ажурирању информација и података. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира да активно прати промене у својој професионалној области, у складу са тим ажурира информације и базе података и подучава друге како да унапреде базе података.
6) доследан је у ажурирању и организовању информација и података,	<ul style="list-style-type: none"> Не пружа доказе да нове информације/податке увек инкорпорира у процес доношења одлука, руководи се чешће већ познатим подацима; демонстрира ригидан став у односу на нове чињенице. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира умерено флексибилан однос и критички став према новим информацијама, промишља и често их инкорпорира у процес доношења одлука. 	<ul style="list-style-type: none"> Пружа доказе да приликом доношења одлука, промишља о повезаности и усклађености раније доступних и новопримљених информација и података.
7) нове информације укључује у планирање и доношење одлука.			

Компетенција УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) обезбеђује остварење циљева организационе јединице,	<ul style="list-style-type: none"> Нејасни примери како се ангажује у организацији и планирању рада орг.јединице којом руководи, из одговора се заључује и да увек не постиже предвиђене циљеве. 	<ul style="list-style-type: none"> Увиђа значај организације и планирања ресурса и дефинисања приоритета али из одговора се закључује да нема увек увид у адекватно планирање времена и ресурса за остваривање циљева. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира да на адекватан начин организује систем рада и дефинише приоритете што му омогућава благовремено остваривање или превазилажење постављених организационих циљева.
2) одлуке доноси благовремено,	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира флексибилан став према поштовању рокова, може се закључити да често одлаже приступање реализацији радних циљева и задатака. 	<ul style="list-style-type: none"> Из наведених примера се закључује да уз помоћ и подршку сарадника и виших руководиоца поставља приоритете и одлуке доноси у предвиђеним роковима. 	<ul style="list-style-type: none"> Све одлуке доноси у предвиђеним роковима; наводи примере где самостално поставља приоритете и не пролонгира доношење тешких одлука.
3) води рачуна о роковима и ургентности,	<ul style="list-style-type: none"> Не поседује увид у ресурсе којима располаже за обављање посла и реализацију циљева, из примера које наводи закључује се да ресурсе погрешно усмерава и не користи на адекватан начин. 	<ul style="list-style-type: none"> Води рачуна о усклађености материјалних, финансијских, људских и временских ресурса, из примера следи да учи из претходних пропуста у планирању и настоји да то исправи. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима доказује да економично користи ресурсе којима располаже, распоређује их на основу евалуације њихове доступности и неопходности за реализацију појединачних задатака.
4) планира и користи ресурсе за делотворно обављање посла,	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира незаинтересованост за организацију рада запослених; из примера се закључује да задатке дефинише на нејасан и конфузан начин, запослени често не разумеју послове који су им делегирани. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима доказује да задатке распоређује на адекватан начин, сходно капацитетима запослених и у функцији повећања ефикасности, али има негативан став према додатним објашњењима и инструкцијама запосленима. 	<ul style="list-style-type: none"> Организује запослене и ствара радну атмосферу у којој запослени самоиницијативно размењују знања и искуства; примерима доказује да послове увек делегира на јасан и концизан начин, у кратком року објашњава циљеве/ задатке запосленима.
5) даје јасне задатке и прецизна упутства,	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се закључује да је склон ризичним потезима, предузима акције које могу имати негативне последице на функционисање запослених и реализацију радних задатака. 	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се закључује како се при доношењу одлука доминантно руководи тренутним последицама, понекад анализира и дугорочну перспективу. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима пружа јаке доказе да критички и креативно промишља и изналази различита решења проблемских ситуација, предвиђа последице различитих одлука из краткорочне и дугорочне перспективе.
6) организује запослене на функционалан начин и подстиче размену искустава како би се посао обавио квалитетно и у року,	<ul style="list-style-type: none"> Поставља ниске циљеве и не ангажује се у подизању ефикасности када су реална постигнућа снижена, из одговора се закључује да не предузима адекватне мере у циљу боље организације посла и квалитета рада. 	<ul style="list-style-type: none"> Поседује знања и вештине неопходне за висока постигнућа, из примера следи да циљеве дефинише на основу евалуације објективне ситуације, могућности и личних аспирација. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира оријентацију ка високом постигнућу, веома је амбициозан (уз уважавање других) и подстиче друге на већа залагања.
7) предвиђа проблеме и предлаже решења,			
8) оријентисан ка високим постигнућима.			

Компетенција ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) своје понашање прилагођава различитим ситуацијама,	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира склоност ригидном мишљењу, изостаје способност промене приступа у проблемским ситуацијама. 	<ul style="list-style-type: none"> Из примера се закључује да се радије ослања на уходане начине рада него што је спреман за испробавање нових приступа, али има капацитета да своје понашање прилагођава конкретним околностима и људима. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира флексибилан приступ решавању проблема: анализира алтернативне начине рада у циљу реализације радног задатка.
2) подстиче стварање интерфункционалних тимова ради размене знања и учења,	<ul style="list-style-type: none"> Не увиђа значај тимског рада и размене знања, сумњичав у погледу ефеката тимског рада, лично преферира индивидуални рад. 	<ul style="list-style-type: none"> Промовише вредности тимског рада у организацији али се не ангажује у грађењу тима, не поседује капацитете за његову функционалну организацију. 	<ul style="list-style-type: none"> Има свест о значају тимског рада, при формирању тима води рачуна о више критеријума (компетенције запослених, разноликост улога, мотивацију итд.).
3) успешно ради под стресом и не преноси га на сараднике,	<ul style="list-style-type: none"> Из одговора се закључује да у ситуацијама повећаног притиска или стреса губи фокус и остварује нижу радну ефикасност. 	<ul style="list-style-type: none"> Потребно му је више времена да се избори са стресом и фокусира на циљ, али негативне емоције не преноси на сараднике и запослене. 	<ul style="list-style-type: none"> Остаје смирен, прибран и рационалан у неизвесним и напетим ситуацијама; наводи примере како примењује различите технике за превазилажење стреса на послу и помаже другима у томе.
4) исказује спремност за лични развој и унапређење својих знања и вештина,	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира некритички став према сопственим компетенцијама, не увиђа области у којима би требао да додатно учи и развија се или их погрешно перципира; ретко похађа догађаје организоване на тему из професионалне делатности (нпр. семинари, обуке, тренинзи). 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира позитиван став према самоусавршавању и развоју сопствених компетенција, али се недовољно активно залаже да их развије; обуке похађа искључиво у ситуацијама када су организоване у оквиру обавезног програма органа у којем је запослен. 	<ul style="list-style-type: none"> Вреднује значај личног развоја и настоји да константно унапређује своје компетенције; наводи примере како похађа различите обуке или предавања који нису нужно уско везани за струку и посао.
5) константно унапређује свој рад и својим примером подстиче на то сараднике,	<ul style="list-style-type: none"> Даје примере да иницира мање промене у организацији рада и расподелу послова; склон је одустајању на појаву првих препрека и отпора променама. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај промена и иновација, наводи примере да предложи за унапређење које предлаже најчешће буду усвојени. 	<ul style="list-style-type: none"> Својим иновацијама унапређује рад организационе јединице, што је видљиво у резултатима рада; истражује примере добре праксе, наводи алтернативне приступе и нове начине рада.
6) иновира, предлаже и унапређује рад унутрашње јединице на основу података којима располаже,	<ul style="list-style-type: none"> Недовољно је заинтересован за развој запослених и организације у целини; из примера које даје као да не мотивише сараднике да похађају жељене и потребне обуке, као и да иницирају и предлажу промене у радном окружењу. 	<ul style="list-style-type: none"> Повремено тражи од запослених да предложе унапређења у својој области рада; подстиче запослене на развој искључиво у ситуацијама када недовољна развијеност компетенција значајно утиче на радни учинак. 	<ul style="list-style-type: none"> Подстиче сараднике, препознаје, надограђује и реализује корисне предлоге сарадника и запослених; примерима даје јаке доказе како их мотивише на учење и развој компетенција.

Компетенција ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
<p>7) подстиче друге да уче и унапређују своје вештине,</p> <p>8) подстиче друге да иницирају промене,</p> <p>9) препознаје отпоре променама код сарадника и налази начин за њихово превазилажење.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Примењује дисфункционалне стратегије у циљу превазилажења отпора променама код запослених (нпр. кажњава, прети и сл.). 	<ul style="list-style-type: none"> • У већини случајева предвиђа отпоре променама код запослених, тражи узроке и изналази начине за превазилажење отпора. 	<ul style="list-style-type: none"> • Предвиђа могуће отпоре увођењу конкретних промена, наводи како правовремено реагује у намери да их предупреди.

Компетенција ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) приступачан је, љубазан и отворен у комуникацији,	<ul style="list-style-type: none"> У комуникацији је прилично дистанциран и хладан, наступа са позиције ауторитета, не поштује личне границе саговорника, у конверзацији користи неформалан речник, не труди се да сагледа ситуацију из туђе перспективе. 	<ul style="list-style-type: none"> У комуникацији је умерено отворен и љубазан, најчешће се понаша коректно у професионалним релацијама, умерено је толерантан и отворен је за различите перспективе и системе вредности. 	<ul style="list-style-type: none"> Врло комуникативан, отворен и љубазан, демонстрира професионализам, поштовање и сензитивност за позицију саговорника, води рачуна да се запослени осећају сигурно и прихваћено на послу.
2) поштује различитости и уважава друге,	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира тенденцију ка избегавању преношења „тешких“ садржаја другима осим у ситуацијама када процењује да је неопходно или да се не може избећи. 	<ul style="list-style-type: none"> Углавном на јасан и смирен начин, уз задржавање емоционалне стабилности, преноси „тешке“ садржаје другима, примером доказује да то ради најчешће у ситуацијама које не утичу директно на њега. 	<ul style="list-style-type: none"> Примерима даје јаке доказе да при саопштавању „тешких“ садржаја наступа рационално, задржава емоционалну стабилност, одлучност и доследност.
3) јасно и смирено саопштава „лаке“ и „тешке“ садржаје другима;	<ul style="list-style-type: none"> У преговарању се агресивно залаже за сопствене или организационе циљеве, демонстрира затвореност за компромис; из примера се може закључити да може и да погрешно процени потребе и емоционална стања саговорника или се не понаша у складу са њима. 	<ul style="list-style-type: none"> У пословним односима је тактичан, пази шта говори, предлоге и ставове излаже на професионалан начин у складу са конкретном ситуацијом, али примерима које наводи углавном не исказује спремност на компромис око битних тема. 	<ul style="list-style-type: none"> Добро процењује социјалне релације, уме да се уздржи од реакције када процени да је потребно, примерима доказује да се у преговарању руководи најбољим интересом сарадника и организације у целини.
4) вешт је у преговарању,	<ul style="list-style-type: none"> Из примера се закључује да не перципира конфликте у колективу на објективан начин, активно подржава једну страну мотивисан субјективним мишљењем. 	<ul style="list-style-type: none"> Пропушта да се активно ангажује у циљу превазилажења конфликта и постизања компромиса, најчешће се повлачи из таквих ситуација или држи по страни. 	<ul style="list-style-type: none"> Предузима активности у циљу превазилажења конфликта, из одговора се следи како и која решења предлаже а која су прихватљива за обе стране.
5) дипломатичан је и тактичан у опхођењу са другима,	<ul style="list-style-type: none"> Умањује бенефите тимског рада и не радо их формира или учествује у њиховом раду; из примера следи да се залаже за своје идеје и настоји да их спроведе и у ситуацији када нису прихваћене од стране колега у тиму. 	<ul style="list-style-type: none"> Најчешће заузима умерено активну улогу у тимском раду, својим понашањем не врши негативан утицај на остваривање резултата, наводи примере којима доказује да идеје које предлаже често успе да „прогура“ и да оне буду прихваћене. 	<ul style="list-style-type: none"> Наводи примере који доказују да активно учествује у тимским процесима и подстиче друге чланове колектива на отворени дијалог, и активно се залаже за своје и потребе своје организационе јединице.
6) ефикасно управља конфликтима,	<ul style="list-style-type: none"> Снижено интересовање за развијање социјалних контаката, ни у органу ни шире, нема адекватних примера за сарадњу са спољним сарадницима (делегира другима да остварују такав вид сарадње). 	<ul style="list-style-type: none"> Препознаје значај остваривања професионалних односа и сарадње, остварује добре пословне односе са одређеним бројем сарадника, али из примера следи да је то најчешће на њихову иницијативу, не осећа се лагодно у ситуацијама када се то од њега очекује. 	<ul style="list-style-type: none"> Потпуно је свестан значаја и наводи доказе да користи различите начине умрежавања, гради широку и разноврсту мрежу пословних релација која му обезбеђује лакше и ефикасније обављање послова.

Прилог 2. Табела са описима нивоа показатеља понашања

Компетенција ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
<p>7) тим гради на бази узајамног поверења и подршке, подстиче отворени дијалог,</p> <p>8) одлучан, залаже се за себе и своје идеје на конструктиван и социјално прихватљив начин, уз уважавање других,</p> <p>9) гради мрежу професионалних односа са колегама и другим сарадницима.</p>			

Компетенција САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) посвећен је испуњавању захтева, потреба и очекивања интерних и екстерних корисника услуга,	<ul style="list-style-type: none"> Ниско интересовање и осетљивост за различите захтеве корисника како интерних тако и екстерних; нема јасних примера како доприноси угледу организације. 	<ul style="list-style-type: none"> Делимично испуњава захтеве и потребе организације и пословних сарадника, односно нема континуитет у приступу; из примера следи да најчешће реагује када су у питању ургентни захтеви и потребе. 	<ul style="list-style-type: none"> Посвећен испуњавању захтева и потреба свих корисника услуга, јаки примери како позитивно утиче на имиџ и углед организације и како због тога ужива поверење и углед међу запосленим.
2) превентивно делује на ситуације у којима може доћи до сукоба интереса,	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира ниску заинтересованост за креирање организационе културе поштовања и угледа, из примера следи да не предузима адекватне акције у циљу спречавања сукоба интереса. 	<ul style="list-style-type: none"> Подстиче организациону културу поштовања и угледа у организацији и међу сарадницима, примерима даје умерено јаке доказе да благовремено уочава ситуације могућег сукоба интереса али не примењује увек адекватне стратегије превенције. 	<ul style="list-style-type: none"> Препознаје значај и примењује различите стратегије у циљу креирања организационе културе поштовања и угледа, наводи примере како ефикасно предупредује потенцијалне сукобе интереса.
3) гради организациону културу поштовања достојанства, угледа и заједничког добра,	<ul style="list-style-type: none"> Склон је релативизацији значаја одговорног и савесног планирања ресурса, јаки докази да лако одустаје од различитих активности у ситуацијама наилазке на тешкоће упркос утрошеним ресурсима. 	<ul style="list-style-type: none"> Планирање људи и финансијских средстава увек ради транспарентно и одговорно, примерима доказује да у случају препрека у реализацији задатака се ослања на сараднике и инструкције виших руковођаца. 	<ul style="list-style-type: none"> Води рачуна о исправном, транспарентном и одговорном планирању ресурса за реализацију задатака и циљева, примерима показује како препреке адекватно предвиђа и које мере предузима за њихово превазилажење.
4) истрајан је и фокусиран и у случају значајних препрека,	<ul style="list-style-type: none"> Из примера које наводи следи да се према запосленима опходи у складу са личним преференцијама и мотивима, креира атмосферу неједнакости и „протекције” у организацији. 	<ul style="list-style-type: none"> Поштује принципе објективности и правичности у поступању са другима, али примерима доказује да често одступа од својих уверења у ситуацијама појачаног унутрашњег или спољашњег социјалног притиска. 	<ul style="list-style-type: none"> Врло је посвећен поштовању и примени у пракси принципа једнакости и правичности у поступању према запосленима; даје примере како обезбеђује једнак ангажман и третман свих запослених.
5) одговорно и савесно планира и користи јавне ресурсе,	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира флексибилан приступ поштовању етичких норми у раду, из одговора следи да релативизује морална начела, да се лично понаша у супротности са правима и обавезама запослених; слаби докази да предузима адекватне мере за сузбијање или санкционисање непожељних понашања запослених. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира како својим понашањем мотивише и усмерава запослене на поштовање професионалних и етичких норми у раду и понашање у складу прописима, али нема доказа да примењује мере превенције или да адекватно санкционише непожељно понашање запослених. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира изражену способност моралног расуђивања; поседује лични интегритет и пружа јаке доказе/примере како својим понашањем даје пример сарадницима, и како превенира и коригује непожељна понашања запослених на радном месту.

Компетенција САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
<p>6) објективан је и правичан у поступању са другима,</p> <p>7) поштује радну дисциплину и својим понашањем даје пример сарадницима,</p> <p>8) инсистира на поштовању етичких, професионалних и правних норми у раду,</p> <p>9) има лични ауторитет и ауторитет знања,</p> <p>10) преузима одговорност за лоше резултате унутрашње јединице којом руководи – не пребацује је на друге.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Иако поседује ауторите знања и искуства не поседује лични ауторитет, нема доказа да остварује утицај на радна и социјална понашања запослених и углед организације у целини. Делимично преузима одговорност за неповољне исходе, део одговорности пребацује на друге или на спољашње околности; из примера следи да је склон изговорима у циљу избегавања последица за лоше исходе. 	<ul style="list-style-type: none"> Ужива поверење и поштовање колега и сарадника као особе од знања и интегритета, примерима показује како га колеге и сарадници често и радо консултују као особу која зна и која је спремна да помогне. Преузима одговорност за резултате унутрашње јединице којом руководи – увиђа како је својим ангажовањем томе допринео, али из примера следи да се не ангажује адекватно на предузимању мера за спречавање или отклањања последица. 	<ul style="list-style-type: none"> Ужива висок углед међу запосленима у организацији, примерима показује како остварује утицај на друге на основу своје стручности и односа уважавања према запосленима и екстерним сарадницима/ странкама. Увек увиђа и преузима одговорност за лошије резултате, анализира факторе који су допринели пропустима у раду и даје јаке доказе како и на који начин предузима акције у циљу спречавања евентуалних лоших резултата.

Компетенција УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) залаже се за привлачење и задржавање стручног кадра;	<ul style="list-style-type: none"> Начином руковођења узрокује повећану стопу одлива кадрова у својој организационој јединици; слаби докази за то како у ситуацијама када препозна потенцијале запослених предузима активности у циљу њиховог ангажовања, задржавања и даљег развоја. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај људских ресурса за ефикасно обављање радних задатака, бави се унапређењем услова рада у циљу запошљавања стручног кадра и спречавања одлива; примерима даје доказе да поделу посла ради у складу са потенцијалима запослених а не само на основу њихових професија. 	<ul style="list-style-type: none"> Примењује различите стилове руковођења како би одговорио на различите потребе запослених; даје јаке доказе како промовише своју организациону јединицу као пожељно место за рад и како активно приступа процени капацитета свих запослених у организационој јединици.
2) препознаје и ангажује потенцијале запослених;	<ul style="list-style-type: none"> Очекивања и захтеве дефинише на нејасан или двосмислен начин, из примера се закључује да запослени вероватно немају јасну представу о својим задужењима; даје слабе примере како пружа повратне информације запосленима о резултатима њиховог рада. 	<ul style="list-style-type: none"> Успева да јасно дефинише захтеве и очекивања када се ради о резултатима рада, али из примера се види да има проблем са давањем повратне информације о радном учинку запосленог. 	<ul style="list-style-type: none"> Захтеве у погледу радног понашања и постизања резултата дефинише на јасан и прецизан начин; демонстрира како отворено даје повратну информацију запосленима за учинак, као и за њихове вештине и компетенције.
3) јасно дефинише захтеве и очекивања од других у погледу радног понашања и постизања резултата;	<ul style="list-style-type: none"> Својим понашањем не врши негативан утицај али нема доказа како се ангажује у циљу стварања подстицајне радне атмосфере и које мере и активности предузима у циљу мотивисања запослених. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај стварања подстицајне радне атмосфере и поседује свест о значају мотивације за рад, али из примера следи да је не перципира као приоритет и углавном се фокусира на материјалне подстицаје. 	<ul style="list-style-type: none"> Приметан ентузијазам, посвећен је развоју мотивације запослених; примерима показује које мере предузима и како својим приступом покреће запослене на рад и веће залагање.
4) даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе што раде добро и указује на недостатке у раду;	<ul style="list-style-type: none"> Не омета учење запослених и сматра да је свако одговоран за сопствени развој али из примера следи да и пропушта да иницира или да се ангажује у развоју запослених; слабије познаје технике развоја. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме и увиђа значај развоја запослених за учинак организације, познаје технике развоја; из примера следи да је умерено је посвећен и ангажован на примени различитих техника развоја и учења запослених. 	<ul style="list-style-type: none"> Подстиче запослене на планирање професионалног и каријерног развоја, добро познаје различите технике развоја запослених и примерима демонстрира како их успешно примењује у пракси.
5) мотивише запослене на веће залагање;	<ul style="list-style-type: none"> Равноправност перципира као апстрактан концепт, манифестује незаинтересованост за примену у пракси; из примера следи да се води идејом да је све то регулисано прописима и да нема потребе за додатним мерама и његовим ангажовањем. 	<ul style="list-style-type: none"> Поседује коректне ставове и настоји да мотивише друге на поштовање равноправности и једнакости, али не даје јаке доказе у смислу које мере и конкретне акције предузима у циљу спречавања дискриминације у организацији. 	<ul style="list-style-type: none"> Својим понашањем подстиче запослене на јачање културе једнакости у колективу и даје јасне примере како предузима мере за спречавање сваког облика дискриминације у организацији.

Прилог 2. Табела са описима нивоа показатеља понашања

Компетенција УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
<p>6) ствара подстицајну радну атмосферу;</p> <p>7) примењује различите методе развоја запослених (коучинг, менторство итд.);</p> <p>8) подстиче запослене да развијају своје компетенције и планирају своје каријере;</p> <p>9) посвећен је спровођењу мера за остваривање и унапређење родне и друге равноправности.</p>			

Компетенција СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ – за положаје			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
1) реагује на промене које се дешавају у области рада којом руководи и обезбеђује одрживост функционисања организације у кризним ситуацијама;	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира снижено интересовање за праћење промена у професионалном окружењу; слаби докази за способност критичког промишљања и одлучивања у кризним ситуацијама или одлучивање делегира на сараднике или преноси на руководиоце. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира заинтересованост за промене у области рада којом руководи, наводи примере како примењује нове начине рада али се ослања на помоћ сарадника или надређеног у циљу обезбеђења функционисања организације посебно у кризним ситуацијама. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира високу свест и активно залагање за спровођење промена из своје области рада у праксу са циљем развоја организације и превенције кризних ситуација, даје јаке доказе како антиципира и изналази различита решења.
2) промовише и креира позитиван имиџ организације у јавности;	<ul style="list-style-type: none"> Не препознаје важност своје улоге у креирању имиџа или слике у јавности организације у којој ради; из примера следи да није довољно активан или да примењује неадекватне стратегије промовисања. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај креирања позитивних ставова и уверења јавности о организацији, даје доказе да је умерено активан у примени адекватне стратегије промовисања њених вредности. 	<ul style="list-style-type: none"> Разуме значај, истражује и примењује различите технике и канале промовисања угледа организације; примерима даје јаке доказе како прати и уважава потребе заинтересованих страна и како активно ради на усавршавању услуга.
3) стратешки размишља, креира стратешку визију и циљеве;	<ul style="list-style-type: none"> Снижена оријентација ка стратешком планирању и постављању циљева развоја организације; слаби докази да планира дугорочно; из примера следи да у случају „наметнутих стратешких циљева“ не користи ресурсе увек адекватно за реализацију циљева у предвиђеним роковима. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира способност дугорочног планирања, даје доказе да се при креирању стратешких циљева руководи се потребама организације и грађана, али се и ослања на помоћ сарадника/других лица у креирању стратешке визије и постављању адекватних циљева. 	<ul style="list-style-type: none"> Поседује изражену креативност и способност дугорочног планирања; даје јасне примере како креира иновативне стратегије за унапређење рада организације и како предузима превентивне мере како би циљеви били реализовани у потпуности.
4) благовремено остварује стратешке циљеве;	<ul style="list-style-type: none"> Процењује потенцијалне ризике за реализацију циљева али нема доказа да поседује јасну представу о начинима њихове превенције; нема примера како обезбеђује подршку запослених, не наводи како их упућује у стратешку визију организације. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрира умерени капацитет за предвиђање потенцијалних ризика, али из примера следи да не предузима увек адекватне акције у циљу њиховог превазилажења; даје доказе да адекватно дефинише очекивања од запослених у процесу реализације стратешких циљева и управљања ризиком. 	<ul style="list-style-type: none"> Активно истражује и лако препознаје различите потенцијалне ризике, демонстрира како развија стратегије превенције и како мотивише запослене на активно учествовање у реализацији стратешких циљева.
5) процењује потенцијалне могућности и ризике и предлаже решења;	<ul style="list-style-type: none"> Не демонстрира разумевање значаја усклађивања стратешких циљева органа са наплетком и потребама других релевантних области; нема доказа сарадње са релевантним чиниоцима приликом израде стратешких докумената. 	<ul style="list-style-type: none"> Увиђа значај усклађивања стратешких циљева других органа/области и наводи како сам или уз помоћ сарадника прибавља информације о стратешким циљевима других релевантних области. 	<ul style="list-style-type: none"> Доследно и потпуно је информисан о стратешким циљевима других органа или релевантних области, наводи примере како процењује везу и њихов потенцијалан утицај на ефикасност свог ресурса.

Прилог 2. Табела са описима нивоа показатеља понашања

Компетенција СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ – за положаје			
Показатељи	Ниво 1 – незадовољава Изостанак или слаби докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 2 – делимично задовољава Умерено јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције	Ниво 3 – задовољава Јаки докази и примери понашања којима се доказује поседовање компетенције
6) стратешку визију и циљеве преноси запосленима;			
7) води рачуна о усклађености стратешких циљева органа/јединица са стратешким циљевима у другим релевантним областима.			

**Прилог 3.
Образац за вођење интервјуа,
бележење и класификацију одговора
и вредновање компетенција**

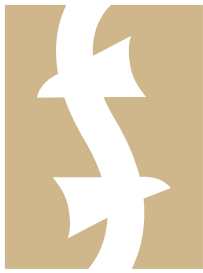
ОБРАЗАЦ ЗА ВОЂЕЊЕ ИНТЕРВЈУА, БЕЛЕЖЕЊЕ И КЛАСИФИКАЦИЈУ ОДГОВОРА И ВРЕДНОВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА

Компетенција _____

Шифра кандидата _____

Питања	Одговори	Класификација одговора		
		1	2	3
Коментар процењивача				
Закључна оцена за компетенцију (заокружити): 1) не поседује компетенцију – 1 бод; 2) поседује компетенцију на нивоу делимично задовољава – 2 бода; 3) поседује компетенцију на задовољавајућем нивоу – 3 бода;				
Кратак опис постигнућа кандидата (само за радна места положаја)				

Потпис процењивача



СТАЛНА КОНФЕРЕНЦИЈА ГРАДОВА И ОПШТИНА

САВЕЗ ГРАДОВА И ОПШТИНА СРБИЈЕ

Македонска 22/VIII
11000 Београд, Србија

T: 011 3223 446

E: secretariat@skgo.org

www.skgo.org

