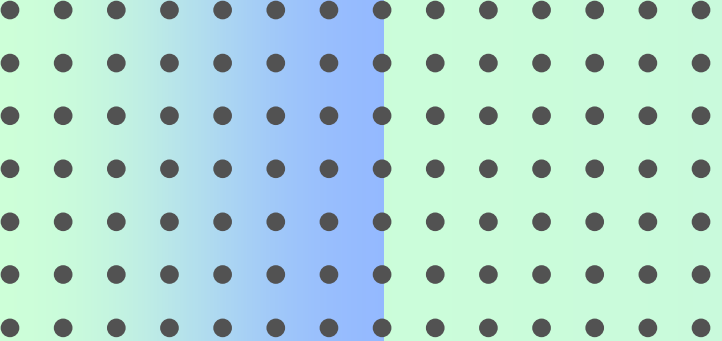




KOMPETENCIJSKI OKVIR

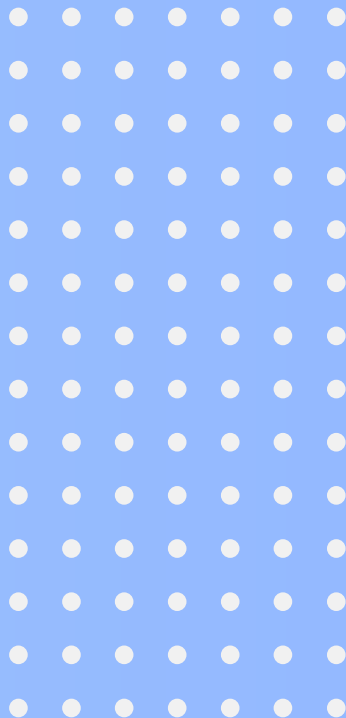




**Na temelju Zakona o autorskim pravima i srodnim pravima (ZASP).
MILSOFT d.o.o. (u daljnjem tekstu: tvrtka)
je nositelj materijalnih autorskih prava nad sadržajem u najširem smislu.**

(tekstovi, fotografije, crteži, karte i planovi, audio – video snimke, računalni programi).

**Zabranjeno je bilo kakvo
kopiranje, prepisivanje, umnožavanje, i bilo kakvo širenje u komercijalne svrhe
bez pismenog dopuštenja tvrtke.**



1. U V O D

- **Kompetencijski model** je skup jedinstvenih standarda znanja, vještina i sposobnosti te očekivanih ponašanja zaposlenika potrebnih za uspješno obavljanje poslova u svim tijelima javne uprave.
- Kompetencijski model za zaposlene u tijelima javne uprave zasnovan je na temeljnoj vrijednosti djelovanja u javnome interesu i integritetu, a sastoji se od triju elemenata:
 - **opće kompetencije** koje moraju posjedovati svi zaposlenici u tijelima javne uprave bez obzira na vrstu i složenost poslova radnoga mjesta,
 - **rukovodeće kompetencije** koje moraju posjedovati rukovodeći zaposlenici u tijelima javne uprave,
 - **specifične kompetencije** vezane za pojedine skupine sličnih poslova koji zahtijevaju stručno znanje i iskustvo u određenom području rada te posebne vještine, sposobnosti i ponašanja potrebne za kvalitetno obavljanje tih poslova





- U cilju jednostavnijeg razumijevanja bitnih karakteristika različitih poslova tijela javne uprave, kompetencijski model sadrži niz podataka o uobičajenim poslovima koji se u tim tijelima obavljaju u sklopu različitih područja rada, složenosti poslova, uobičajenim ulogama i odgovornostima zaposlenika u tijelima javne uprave u obavljanju tih poslova te uobičajenim neposrednim rezultatima koji se obavljanjem tih poslova ostvaruju.
- Kompetencijski model je 'horizontalni' alat koji omogućuje razumijevanje različitih potreba organizacija te utvrđivanje profila radnih mjesta zaposlenika kao odgovora na te potrebe.

2. PODJELA POSLOVA JAVNE UPRAVE

1) stručno-kreativni poslovi:

- područje 1.A – praćenje i vrednovanje stanja u upravnim područjima;
- područje 1.B – izrada resornih politika i akata strateškog planiranja;
- područje 1.C – izrada prijedloga propisa;
- područje 1.D – ostali stručno-kreativni poslovi;

2) upravno postupanje:

- područje 2.A – neposredna provedba zakona i drugih propisa;
- područje 2.B – provedba upravnog i inspekcijskog nadzora;

3) Horizontalni poslovi:

- područje 3.A – opći poslovi;
- područje 3.B – upravljanje ljudskim potencijalima;
- područje 3.C – financije i računovodstvo;
- područje 3.D – javna nabava;
- područje 3.E – informatička podrška;
- područje 3.F – upravljanje projektima;
- područje 3.G – unutarnja revizija;
- područje 3.H – informiranje i vidljivost.



2.1 RUKOVODEĆI POSLOVI

- Uz poslove u okviru područja rada 'glavnih' (temeljnih) procesa organizacija te područja rada 'internih' (potpornih) procesa organizacija, kao jedinstveni i horizontalno primjenjiv standard postupanja za sve rukovodeće zaposlenike, u okviru zasebnog opisa poslova prikazuju se i rukovodeći poslovi.

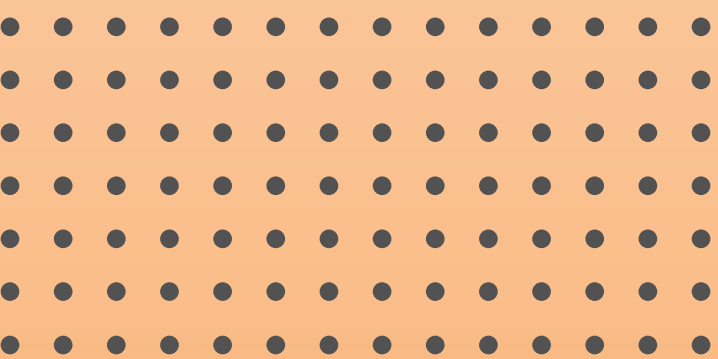
Popis rukovodećih poslova		Uloge i odgovornosti po razinama radnih mjesta ²		
		R-1	R-2	R-3
1.	Poslovi planiranja, osiguravanja, usmjeravanja i nadzora nad korištenjem resursa ustrojstvene jedinice			R
2.	Poslovi izrade i usklađivanja doprinosa planskim dokumentima (strateški plan, godišnji plan rada i sl.) te dokumentima kojima se utvrđuje unutarnje ustrojstvo i raspored zaposlenika (uredba, pravilnik, opisi radnih mjesta, imenovanja i sl.)		R	R
3.	Nadzor nad provedbom planskih dokumenata (strateški plan, godišnji plan rada i sl.) u dijelu mjera, aktivnosti i rezultata koji se odnose na djelokrug ustrojstvene jedinice te izvještavanje o statusu izvršenja poslova		R	R
4.	Izrada različitih radnih procedura (mapa procesa, priručnik o postupanju, dijagrami procesa, kontrolne liste i sl.) za postupanje zaposlenika ustrojstvene jedinice, uz predlaganje mjera za optimizaciju i informatizaciju poslovnih procesa u cilju ostvarenja više učinkovitosti u radu	R	R	R
5.	Analiza rizika iz djelokruga ustrojstvene jedinice u svrhu izrade sveobuhvatne matrice rizika organizacije		C	R
6.	Priprema analiza radnog opterećenja te upravljanje radnim opterećenjem zaposlenika ustrojstvene jedinice provedbom mjera preraspodjele poslova odnosno planiranja alternativnih pristupa i dinamike obavljanju poslova		C	R
7.	Planiranje ljudskih potencijala u skladu sa zahtjevima posla i rezultatima analize radne opterećenosti, uz predlaganje mjera za karijerni razvoj zaposlenika i mjera politike zadržavanja kadra			R
8.	Promoviranje dobrih praksi timskog rada, poticanje i usmjeravanje podređenih na prijenos znanja s ciljem razvoja svih zaposlenika	R	R	R
9.	Kontinuirano praćenje uspješnosti rada zaposlenika, priprema prijedloga ocjena neposredno podređenih zaposlenika te davanje mišljenja na ocjene ostalih zaposlenika ustrojstvene jedinice	R	R	R
10.	Sudjelovanje na internim kolegijima i sastancima	R	R	R
11.	Priprema ad hoc izvještaja i podloga iz djelokruga ustrojstvene jedinice	R	R	R
12.	Pružanje podrške poslovima nadređenih zaposlenika i dužnosnika			R
Prosječni udio rukovodećih poslova u ukupnom radnom opterećenju po potkategoriji radnih mjesta		10%	30%	50%

- Način obavljanja poslova te uloge i odgovornosti zaposlenika u tijelima javne uprave razlikuju se kod rukovodećih i nerukovodećih te općenito kod radnih mjesta više i niže razine. Zbog navedenoga, obavljanje poslova u okviru radnog mjesta više razine uobičajeno zahtjeva više razine znanja, vještina i sposobnosti u odnosu na obavljanje poslova u okviru radnog mjesta niže razine i obrnuto. Kako bi se omogućila odgovarajuća primjena kompetencija, kompetencijskim modelom utvrđuje se klasifikacija prema kojoj se sva radna mjesta u tijelima javne uprave razvrstavaju u 10 potkategorija: 3 potkategorije rukovodećih te 7 potkategorija ne-rukovodećih (izvršiteljskih) radnih mjesta.

2.2 KATEGORIZACIJA RADNIH MJESTA

Oznaka razine (potkategorije) radnog mjesta	Naziv razine radnog mjesta	Primjer radnog mjesta koje odgovara potkategoriji
R - 3	Viši rukovoditelj	Načelnik sektora, voditelj službe
R - 2	Rukovoditelj	Voditelj odjela
R - 1	Niži rukovoditelj	Voditelj odsjeka, voditelj pod-odsjeka
I - 7	Viši savjetnik specijal ist	Savjetnik specijalist
I - 6	Viši savjetnik	Viši stručni savjetnik
I - 5	Savjetnik	Stručni savjetnik
I - 4	Viši stručni suradnik	Viši suradnik
I - 3	Stručni suradnik	Suradnik
I - 2	Viši referent	referent
I - 1	Referent	Upravni referent, administrativni referent

Sukladno tradicionalnom pristupu upravljanju ljudskim potencijalima u javnoj upravi, zaposlenici se uglavnom odabiru prema svojim kvalifikacijama (stručnoj spremni stečenoj putem formalnog obrazovanja) te radnom iskustvu koje predstavlja obvezni stručni uvjet kod većine radnih mjesta.



2.3 KVALIFIKACIJE

Razina radnog mjesta	Opis i naziv minimalne razine formalnog obrazovanja prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO)
R - 3	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (raz na 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
R - 2	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (raz na 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
R - 1	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO) Ili Završen preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij (razlna 6.sv ili 6.st HKO) Ili Završen stručni studij (razina 5 HKO) Ili Završeno srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri ili više godina (razina 4.2 HKO)
I - 7	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
I - 6	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
I - 5	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO)
I - 4	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO) Ili Završen preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij (razlna 6.sv ili 6.st HKO)
I - 3	Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO) Ili Završen preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij (razina 6.sv ili 6.st HKO) Ili Završen stručni studij (razina 5 HKO) Ili Završeno srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri ili više godina (razina 4.2 HKO)
I - 2	Završen preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij (razina 6.sv ili 6.st HKO) Ili Završen stručni studij (razina 5 HKO) Ili Završeno srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri ili više godina (razina 4.2 HKO)
I - 1	Završeno srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri ili više godina (razina 4.2 HKO)



3. KOMPETENCIJE I RAZINE KOMPETENCIJA

- Kompetencije u javnoj upravi označavaju skup svih znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja zaposlenika u tijelima javne uprave potrebnih za uspješno obavljanje poslova u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva.
- Kompetencije koje zaposlenici moraju posjedovati dijele se na opće, rukovodeće i specifične.

➤ **Opće kompetencije** predstavljaju jedinstvene standarde ponašanja koji su jednaki za sve zaposlenike javne uprave, neovisno o potkategoriji radnih mjesta.

➤ **Rukovodeće kompetencije** razrađuju se na tri razine koje imaju sljedeća značenja:

Razina A (razina temeljnog znanja, vještina i sposobnosti)

Razina B (razina prosječnog znanja, vještina i sposobnosti)

Razina C (razina naprednog znanja, vještina i sposobnosti)

➤ **Specifične kompetencije** razrađuju se na pet razina koje imaju sljedeća značenja:

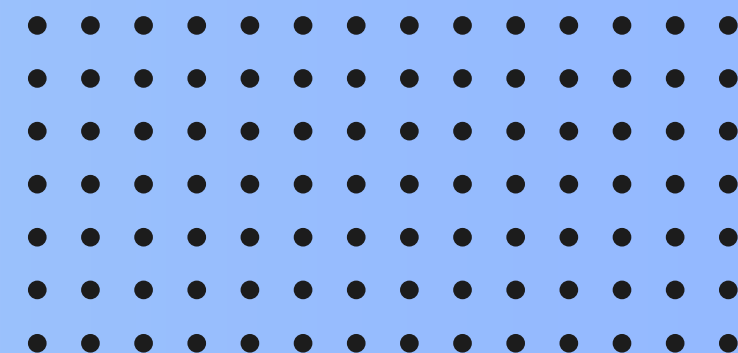
Razina A (razina osnovnog poznavanja)

Razina B (razina temeljnog znanja, vještina i sposobnosti)

Razina C (razina prosječnog znanja, vještina i sposobnosti)

Razina D (razina naprednog znanja, vještina i sposobnosti)

Razina E (razina vrlo naprednog znanja, vještina i sposobnosti)



3.1 ODNOS RAZINA KOMPETENCIJA I RAZINA RADNIH MJESTA

U cilju uniformne i dosljedne primjene navedenih razina kompetencija, utvrđen je obrazac primjene istih prikazan na sljedećoj slici.

Razina radnog mjesta	+	Primjenjiva razina opće kompetencije		+	Primjenjiva razina rukovodeće kompetencije	+	Primjenjiva razina specifične kompetencije
		Komunikacijske vještine	Ostalo				
R - 3	+	D - E	Jednako primjenjive na sve zaposlenike javne uprave	+	B - C	+	D - E
R - 2		C - D			A - B		C - D
R - 1		B - C			A		C - D
I - 7		C - D			/		D - E
I - 6		B - C			/		B - C
I - 5		B - C			/		B - C
I - 4		B - C			/		B - C
I - 3		A - B			/		A - B
I - 2		A - B			/		A - B
I - 1		A - B			/		A - B

3.2 OPĆE KOMPETENCIJE

Opće kompetencije, primjenjive na sve zaposlenike u tijelima javne uprave, prikazane su u sljedećoj tablici.

Kompe- tencija	Elementi kompetencije	Obrazloženje značenja elementa kompetencije
Integritet i usmjerenost na javni interes	Neovisnost i etičnost u postupanju i odlučivanju	• Nepristranost i ednako postupanje prema svima bez diskriminacije ili povlašćivanja, zakonito korištenje ovlasti i položaja te odlučnost u odbijanju primanja darova i nezakonitog stjecanja materijalne ili druge koristi • Otpornost na političke i druge utjecaje te pritiske dionika • Sposobnost uočavanja potencijalnog sukoba interesa, zlouporabe dužnosti i mogućeg koruptivnog ponašanja u organizaciji te aktivno nastojanje u njihovu sprječavanju
	Usredotočenost na građane i korisnike usluga	• Razumijevanje uloge javne uprave i vlastite organizacije kao djelatnosti koja služi javnom interesu te osigurava zakonitu, kvalitetnu i učinkovitu uslugu građanima i korisnicima usluga • Sposobnost prepoznavanja potreba građana (osobito ranjivih skupina) i drugih korisnika usluga te pomaganje u ostvarivanju njihovih prava na zakonit, stručan i učinkovit način • Spremnost na ispriku i korekciju vlastitog postupanja u slučaju opravdanih prigovora ili žalbi uz čuvanje integriteta i dostojanstva građana • Aktivno nastojanje na izgradnji i jačanju povjerenja javnosti kroz transparentno i zakonito postupanje, pravodobno i točno objavljivanje javnih
	Profesionalnost	• Postupanje i odlučivanje u skladu s načelima struke i propisima koji su vezani uz područje rada • Proaktivno zalaganje za stručno postupanje kroz promicanje stručnosti i sposobnosti zaposlenika u svim područjima rada organizacije • Jačanje multidisciplinarnog pristupa radi kvalitetnijeg i učinkovitijeg izvršavanja poslovnih procesa te preuzimanje inicijative za povezivanje s kolegama iz drugih organizacija radi razmjene profesionalnih informacija
Odgovornost u radu i orijentacija na izvršenje	Odgovornost u obavljanju poslova	• Odgovornost, temeljitost i kvalitetno obavljanje svih poslova iz djelokruga rada uz minimalno usmjeravanje i praćenje od strane nadređenih te drugih članova tima • Sposobnost analize i sinteze podataka iz različitih izvora te logičkog zaključivanja • Sposobnost fokusiranja na bitne činjenice te izrade prijedloga relevantnih za donošenje odluka

3.3 RUKOVODEĆE KOMPETENCIJE

Rukovodeće kompetencije, primjenjive na sve rukovodeće zaposlenike u tijelima javne uprave, prikazane su u sljedećoj tablici.

Kompetencija	Elementi kompetencije	Razina	Obrazloženje značenja elementa kompetencije (po razinama)
Strateško upravljanje i planiranje	Sposobnost strateškog planiranja razvoja organizacije	A	Poznavanje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije
		B	Poznavanje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije te utvrđivanje ciljeva na razini organizacijske jedinice
		C	Utvrdjivanje i stvaranje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije te prilagodbe istih promjenama ustrojstva i djelokruga te promjenama unutar sektora. Definiranje strateških i dugoročnih ciljeva organizacije te kreiranje novih pristupa radu organizacije u cjelini
	Sposobnost usklađivanja strateškog planiranja s operativnom provedbom	A	Pretvaranje strateških ciljeva u operativne zadatke organizacijske jedinice
		B	Pretvaranje strateških ciljeva u operativne zadatke organizacijske jedinice, utvrđivanje prioriteta s obzirom na postavljene ciljeve te nadzor nad njihovom provedbom
		C	Pretvaranje strateških ciljeva u operativne zadatke organizacijske jedinice, utvrđivanje prioriteta s obzirom na postavljene ciljeve te nadzor nad njihovom provedbom. Evaluacija provedbe strateškog plana i predlaganje promjena na operativnoj i strateškoj razini
Organizacija i upravljanje poslovima	Sposobnost uspostave procedura rada i nadzora nad izvršenjem zaposlenika	A	Detaljna razrada internih procedura rada za uspostavljene radne procese u organizacijskoj jedinici, sposobnost davanja konkretnih, dosljednih i jasnih uputa i naloga zaposlenicima uz preuzimanje odgovornosti za iste te nadzor nad kvalitetom rada zaposlenika
		B	Detaljna razrada internih procedura rada za uspostavljene radne procese u organizacijskoj jedinici, uspostava novih radnih procesa, sposobnost davanja konkretnih, dosljednih i jasnih uputa i naloga zaposlenicima uz preuzimanje odgovornosti za iste te nadzor nad kvalitetom rada zaposlenika
		C	Uspostava i unaprjeđenje svih radnih procesa i unutarnje organizacijske strukture na način da se osigura kvalitetno i učinkovito pružanje usluga korisnicima te sposobnost davanja konkretnih, dosljednih i jasnih uputa i naloga zaposlenicima uz preuzimanje odgovornosti za iste

3.4 SPECIFIČNE KOMPETENCIJE

Specifične kompetencije za pojedino područje rada, primjenjive na zaposlenike u tijelima javne uprave koji te poslove obavljaju. Radi jasnijeg razumijevanja specifičnosti poslova pojedinog područja rada, a time i potrebnih kompetencija za to područje, za svako područje rada navedeni su sljedeći podaci:

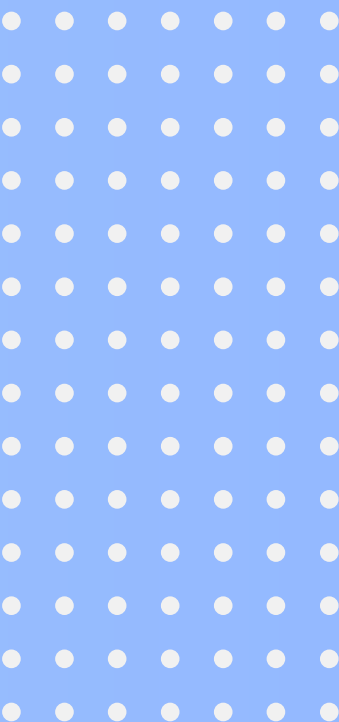
- Popis poslova
- Uloge i odgovornosti
- Složenost poslova
 - ≤ 1.5 - jednostavan posao
 - 1.6 - 2.5 - umjereno složen posao
 - 2.6 - 3.5 - složen posao
 - 3.6 - 4.5 - vrlo složen posao
 - 4.6 – 5.0 - izrazito složen posao
- Prosječna složenost poslova
- Broj doprinosa po razini radnih mjesta
- Ključni neposredni rezultati
- Ključni pokazatelji ostvarenja
- Obrasci ponašanja
- Upute za primjenu kompetencija



3.4 SPECIFIČNE KOMPETENCIJE - NASTAVAK

Nadalje, popis kompetencija u okviru svakog područja rada sadrži sljedeće podatke:

- Naziv kompetencije
- Obrazloženje relevantnosti kompetencije
- Smjernice za prilagodbu kompetencije
- Oznaka razina kompetencije
- Obrazloženje značenja kompetencije



4. PRIMJER TABLICE SPECIFIČNIH KOMPETENCIJA

4.1. GRUPA POSLOVA 1/PODRUČJE RADA 1.A-praćenje i vrednovanje stanja u upravnim područjima

Popis poslova		Složenost poslova	Uloge i odgovornosti po razinama (potkategorijama) radnih mjesta									
			I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	R-1	R-2	R-3
1.	Administrativni poslovi vezani za praćenje i vrednovanje resornih politika	2,0			R	R				A	A	
2.	Razvoj ukupnog sustave za koordinirano praćenje i vrednovanje resornih politika	4,0					C	C	R	R	R	A
3.	Razvoj pokazatelja ostvarenja i pokazatelje rezultate za praćenje i urednovanje resornih politika	3,6			C	C	R	R	R	A	A	A
4.	Definiranje metode prikupljanja podataka i izvještavanja vezani za praćenje i vrednovanje resornih politika	3,6			C	C	R	R	R	A	A	A
5.	Planiranje provedbe praćenja i vrednovanja resornih politika	3,6			C	C	R	R		A	A	
6.	Prikupljanje podataka iz raznih izvora potrebnih za praćenje resornih politika	3,2			C	C	R	R		A		
7.	Analiza dobivenih podataka na temelju postavljenih pokazatelja	3,6			C	C	R	R	R	A	A	
8.	Izrada izvješća o napretku provedbe resomih politika uz konzultacije sa suradnicima i drugim dionicima	3,6			C	C	R	R	R	A	A	A
9.	Izrade prijedloge i preporuka za unaprjeđenje odnosno izmjene resornih politika na temelju rezultata praćenje	4,0			C			R	R	A	A	A
10.	Koordinacija i suradnja s vanjskim stručnjacima u provedbi vrednovanja učna resmi politike	2,8			C	C	R	R		A		
11.	Nadgledanje rada i provedbe aktivnost odabranih vanjskih stručnjaka za vrednovanje učinka resornih politika te osiguranje kvalitete na temelju postavljenih načela i kriterija	3,0			C			R	R	A	A	I
12.	Pregled izvješće o vrednovanju učinka resornih politika, razmjene komentare te odobravanje	3,4			C	C	R	R	R	A	A	A
13.	Dizajniranje i provedbe preporuka za izmjenem resornih politika dobivenih kroz vrednovanje recornih politika	4,0					R	R	R	A	A	A
14.	Izveštavanje o ostvarenom napretku i učincima resornih politike te provedenim promjenama resorne politike na temelju dobivenih preporuka	3,0					R	R	R	A	A	A
	Prosječna složenost poslova na razini područja rada/broj doprinosa po potkategoriji radnih mjesta	3,4	0	0	9	9	13	13	10	14	12	9

4. PRIMJER TABLICE SPECIFIČNIH KOMPETENCIJA - NASTAVAK

Ključni neposredni rezultati	Ključni pokazatelji ostvarenja										
Obavljanje poslova uobičajeno rezultira ostvarenjem sljedećih ključnih neposrednih rezultata: • pripremljene analitičke podloge različitih razina složenosti • pripremljena prethodna procjena • pripremljen plan zakonodavnih aktivnosti • pripremljen iskaz o procjeni učinaka propisa • pripremljeni nacrti prijedloga propisa s popratnim obrazloženjima • pripremljena izvješća o provedenom savjetovanju • pripremljene odluke o donošenju propisa (podzakonski akti) • pripremljeni odgovori i stručna mišljenja o pitanjima primjene propisa	Uspješnost u obavljanju poslova te ostvarenju ključnih neposrednih rezultata moguće je pratiti na osnovi sljedećih ključnih pokazatelja ostvarenja: • stupanj izvršenja poslova u okviru zadanih rokova za provedbu zakonodavnih aktivnosti • broj pripremljenih nacrta prijedloga propisa • kvaliteta pripremljenih nacrta prijedloga propisa (broj primjedbi dionika u postupcima javnog savjetovanja odnosno prikupljanja mišljenja od strane nadležnih tijela) • broj donesenih propisa (stupanj izvršenja plana zakonodavnih aktivnosti) • kvaliteta donesenih propisa (stupanj ostvarenja planiranih učinaka propisa) • kvaliteta donesenih propisa (broj zahtjeva za stručnim mišljenjem u pitanjima primjene propisa) • kvaliteta donesenih propisa (broj primjedbi, nalaza i/ili preporuka revizije i/ili drugih nadležnih tijela o odredbama propisa, broj alternativnih/suprotnih stavova i prijedloga članova radne skupine koja je sudjelovala u izradi prijedloga propisa) • kvaliteta donesenih propisa (broj i učestalost izmjena/dopuna propisa) • zadovoljstvo predstavnika ciljane skupine u pogledu uspješnosti primjene propisa										
Obrasci ponašanja	Upute za primjenu kompetencija										
Priilikom obavljanja poslova zaposlenik: • kontinuirano prati stanje u upravnom području s ciljem razumijevanja postojećeg normativnog uređenja • uočava poteškoće u pogledu primjene postojećih propisa kao i u pogledu (ne)ostvarenja očekivanih učinaka istih • aktivno promišlja o mogućim unaprjeđenjima postojećih propisa kao i o potrebi donošenja novih propisa kako bi se s normativnog aspekta unaprijedili načini provedbe resornih politika • unaprijed promišlja o budućim učincima primjene propisa, naročito vodeći računa o tome da se primjenom propisa ne stvaraju nepotrebne administrativne prepreke • u pripremi prijedloga propisa vodi se logikom ostvarenja povoljnog omjera troškova i koristi provedbe resornih politika te ostvarenja interesa ciljnih skupina • kontinuirano i aktivno suraduje zaposlenicima iste te drugih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije • suraduje s relevantnim dionicima u cilju razmjene stajališta o optimalnim načinima normativnog uređenja svih najvažnijih pitanja iz upravnog područja	Kompetencije	Primjenljiva razina kompetencija po potkategorijama radnih mjesta									
		I - 1	I - 2	I - 3	I - 4	I - 5	I - 6	I - 7	R - 1	R - 2	R - 3
	Opće (komunikacijske vještine)	B	B	B	C	C	C	D	C	D	E
	Rukovodeće	/	/	/	/	/	/	/	A	B	C
	Specifične	A - B	A - B	A - B	B - C	B - C	B - C	D - E	C - D	C - D	D - E
	Dodatne specifične	Ovisno o specifičnostima posla pojedinog radnog mjesta, moguće je na razini pojedine organizacije propisati i neku dodatnu specifičnu kompetenciju.									

4. PRIMJER TABLICE SPECIFIČNIH KOMPETENCIJA - NASTAVAK

Kompetencija	Obrazloženje relevantnosti kompetencije	Smjernice za prilagodbu kompetencija	Razina	Obrazloženje značenja kompetencije (po razinama)
Poznavanje sustava javne uprave	Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike koji na predmetnim poslovima rade	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	A	Upoznatost sa strukturom javne uprave i ključnim propisima kojima se uređuje način rada
			B	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela)
			C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
			D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova
			E	Vrlo napredno poznavanje strukture, načina i praksi rada različitih tijela cjelokupnog sustava javne uprave, uz sposobnost uočavanja poteškoća, nedostataka i pogrešaka u radu navedenih tijela te predlaganja mogućih načina unaprjeđenja
Poznavanje resornog zakonodavstva	Kompetencija je NEOPHODNA ZA SVE zaposlenike koji na predmetnim poslovima rade	U slučaju poslova izrade prijedloga propisa koji se tiču različitih resora te ovisno o veličini organizacije odnosno broju zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade, (uži) segment zakonodavstva koje je neophodno poznavati potrebno je za pojedino radno mjesto utvrditi na razini svake pojedine organizacije	A	Osnovna upoznatost s resornim zakonodavstvom na nacionalnoj razini
			B	Osnovno poznavanje resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz razumijevanje svrhe i smisla najvažnijih propisa te ključnih prava i obveza dionika koje proizlaze iz istog
			C	Poznavanje glavnine resornog zakonodavstva na nacionalnoj razini uz sposobnost davanja jednostavnih tumačenja dionicima o smislu propisa, učincima propisa, načinima primjene propisa te povezanosti s drugim propisima i upoznatost s resornim zakonodavstvom drugih država te međunarodnih ugovora
			D	Napredno poznavanje cjelokupnog resornog zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te prezentiranja uočenih nedostataka u svrhu promišljanja mogućih smjerova unaprjeđenja upravnog područja i naprednije poznavanje zakonodavstva drugih država te međunarodnih ugovora
			E	Vrlo napredno poznavanje cjelokupnog resorne zakonodavstva uz sposobnost uočavanja nedostataka u primjeni propisa te predlaganja konkretnih prijedloga za izmjene / dopune postojećih ili donošenje novih propisa kojima se unaprjeđuje stanje u resoru
Poznavanje propisa i praksi u području donošenja propisa	Kompetencija je NEOPHODNA ZA DIO zaposlenika koji na predmetnim poslovima rade u dijelu vezanom za proceduralne aspekte izrade prijedloga propisa	Primjenjivo na zaposlenike bez potrebe za prilagodbom na razini pojedine organizacije	A	Upoznatost s propisima u području donošenja propisa
			B	Poznavanje svrhe i smisla propisa u području donošenja propisa, uz osnovno poznavanje praksi u navedenom području
			C	Poznavanje propisa i praksi te uloga i odgovornosti dionika u procesu donošenja propisa, uz sposobnost sudjelovanja u obavljanju poslova povezanih s proceduralnim aspektima pripreme i donošenja propisa te rješavanja manje složenih proceduralnih pitanja u vezi donošenja propisa
			D	Napredno razumijevanje uloga i odgovornosti dionika, sposobnost samostalnog obavljanja poslova povezanih s proceduralnim aspektima pripreme i donošenja propisa, sposobnost uspostave suradnje s dionicima u postupku donošenja propisa te rješavanja složenijih proceduralnih pitanja u vezi donošenja propisa
			E	Vrlo napredno poznavanje propisa te razumijevanje uloga i odgovornosti dionika u procesa donošenja propisa, uz sposobnost procjene kvalitete njihova doprinosa, ukazivanja na nedostatke u proceduralnim aspektima donošenja propisa te usmjeravanja procesa s ciljem otklanjanja uočenih nedostataka

1. Uloge i odgovornosti u uvođenju kompetencijskog modela

Nadležno tijelo:

- provodi aktivnosti informiranja stručne i šire javnosti o razlozima i važnosti uvođenja kompetencijskog modela
- koordinira aktivnosti izmjene i dopune postojećeg te donošenja novog zakonodavstva kojim se utvrđuju obveze i načini uvođenja kompetencijskog modela u navedenim tijelima
- razvija potrebne procedure te uspostavlja informatički alat i druge mehanizme podrške navedenim tijelima u uvođenju kompetencijskog modela
- koordinira aktivnosti razvoja potrebnih kapaciteta za uvođenje kompetencijskog modela u navedenim tijelima
- koordinira aktivnosti praćenja i vrednovanja učinaka uvođenja kompetencijskog modela.

Državna tijela:

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

Pravne osobe s javnim ovlastima kojima je osnivač Republika Hrvatska:

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

Upravna tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave:

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

2. Procesi upravljanja kompetencijama

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



4. Primjer izrađenog procesa

Popis procesa

Procesi	Poslovi	Ulazni dokument/ podatak	Izlazni dokument (neposredni rezultat)	Područ. rada	Složen. poslova	Naziv kompetencije	Relevantnost	Primje. razina	Opis primjenjive razine kompetencije	Radno mjesto
Proces izrade, donošenja i izvršavanja Proračuna	Prijam uputa za izradu prijedloga proračuna MFIN	Upute za izradu prijedloga proračuna Ministarstva financija	Zaprimljene i pregledane Upute za izradu prijedloga proračuna Ministarstva financija	3.C	2.6	Poznavanje sustava javne uprave	NEOPHODNA	D	Napredno poznavanje ustrojstva i djelokruga različitih tijela javne uprave uz sposobnost sagledavanja povezanosti i međuovisnosti u radu, čime se ostvaruje dodana vrijednost u pogledu koherentnog i komplementarnog obavljanja povezanih poslova	Voditelj Odsjeka za financije i društvene djelatnosti
						Poznavanje unutarnjeg sustava rada organizacije	NEOPHODNA	D	Vrlo napredno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa, resursa organizacije te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uključujući i upoznatost s tijekom organizacijskih promjena iz prethodnog razdoblja	Voditelj Odsjeka za financije i društvene djelatnosti
						Poznavanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja	NEOPHODNA	D	Napredno poznavanje glavne propisa iz područja javnih financija, poznavanje metodologije proračunskog planiranja (izrada temeljne analize, definiranje plana, praćenje realizacije plana te povezanosti raznih izvora) te poznavanje glavne praksi s područja javnih financija što omogućuje davanje konkretnih uputa u procesu proračunskog planiranja kao i prilikom ispravljanja uočenih nepravilnosti ili odstupanja od plana	Voditelj Odsjeka za financije i društvene djelatnosti

6. Primjer opisa radnog mjesta

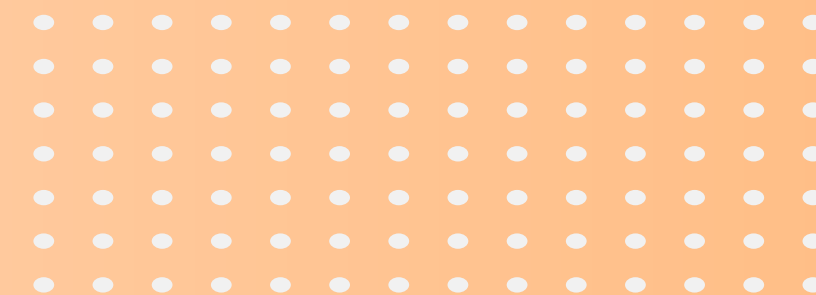
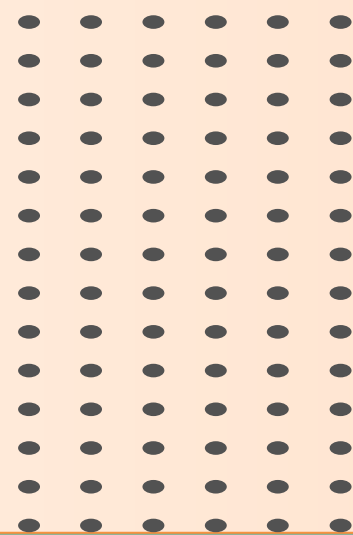
Grad Vrgorac			
OSNOVNI PODACI O RADNOM MJESTU			
redni broj radnog mjesta	3		
naziv radnog mjesta	Viši savjetnik za financije		
broj izvršitelja	1		
kategorija radnog mjesta	Ne rukovodeće radno mjesto		
potkategorija radnog mjesta	Viši savjetnik (I - 6)		
OPIS POSLOVA			
poslovi radnog mjesta	područje rada	složenost poslova	udio poslova (%)
Usklađuje stanja na računima glavne knjige sa stanjima analitičkih evidencija, sudjeluje u obavljanju poslova analitičkog knjigovodstva proračuna, kontrolira i vodi knjigu ulaznih računa.	3.C	2.4	20
Sortira, priprema i kontrolira dokumentaciju za knjiženje iz djelokruga Grada, priprema podatke za izradu proračuna te pomaže kod izrade proračuna i sastavljanje financijskih izvješća o izvršenju proračuna.	3.C	2.4	30
Zaprima i kontrolira knjigovodstvene dokumente, kontrolira pravodobno izvršenje financijskih obveza, zaprima i vrši kontroliranje i likvidaciju računa, brine o uvezivanju i pohranjivanju računovodstvenih knjiga proračuna iz djelokruga rada te sudjeluje u izradi nacрта akata iz djelokruga proračuna i financija.	3.C	2.0	20
Obavlja poslove pripreme i donošenja plana nabave Grada Vrgorca te provodi sve pojedinačne postupke javne nabave kao i sklapanje ugovora o nabavi za potrebe Grada.	3.D	2.6	20
Obavlja i druge poslove po nalogu Pročelnika JUO.	1.D	2.6	10
ukupna složenost poslova	4.0		100%
POTREBNE KVALIFIKACIJE			
Završen sveučilišni diplomski studij ili integrirani preddiplomski i diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij (razina 7.1.sv ili 7.1.st HKO) ekonomske struke			

Najmanje 4 godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima		
Položen državni stručni ispit		
POTREBNE KOMPETENCIJE		
naziv	razina	značenje / prilagodba
Primjenjuju se sve propisane opće kompetencije, uz prilagodbu:		
Komunikacijske vještine	C	Strani jezik: engleski, dodatni IT sadržaj i aplikacije: IT alat potreban za uspješno obavljanje postavljenih aktivnosti.
rukovodeće kompetencije		
Neophodne specifične kompetencije		
Poznavanje sustava javne uprave	C	Poznavanje ustrojstva i djelokruga tijela relevantnih za obavljanje poslova u resoru (vertikalno i horizontalno povezana tijela), uz detaljnije poznavanje procesa izravno povezanih s poslovima koje zaposlenik obavlja
Poznavanje unutarnjeg sustava rada organizacije	C	Detaljno poznavanje djelokruga rada, radnih procesa te međupovezanosti i linija demarkacije svih ustrojstvenih jedinica unutar organizacije, uz sposobnost davanja preporuka u unaprjeđenju navedenih elemenata u cilju dodatnog unaprjeđenja sustava unutarnjih financijskih kontrola
Poznavanje propisa i praksi iz područja platnog prometa i oporezivanja	C	Poznavanje propisa i praksi u području platnog prometa i oporezivanja koje omogućuje samostalnu provedbu platnih transakcija te izradu s time povezanih uputa i tumačenja zaposlenicima organizacije
Poznavanje propisa i praksi iz područja računovodstva	C	Poznavanje propisa iz područja računovodstva, napredno korištenje programskih rješenja te poznavanje najvažnijih praksi iz područja računovodstva što omogućuje pravovremeno obavljanje složenih i vrlo složenih računovodstvenih transakcija
Poznavanje propisa i praksi iz područja javne nabave	C	Napredno razumijevanje cjelokupnog tijeka postupka javne nabave na razini koja omogućuje samostalno obavljanje poslova pripreme i provedbe postupaka velike vrijednosti, uz sposobnost analize te pravovremene pripreme odgovora na upite i komentare zaprimljene u sklopu prethodnog savjetovanja i postupka

Poznavanje metodologija analize opravdanosti potreba te istraživanja tržišta	C	Sposobnost analize prikupljenih podataka o dostupnosti, uvjetima isporuke i cijenama te izračun referentnih cijena prema unaprijed utvrđenoj formuli kao i utvrđivanje ključnih parametara buduće nabave
Praktična znanja iz područja upravljanja provedbom ugovora o javnoj nabavi	C	Sposobnost praćenja ispunjenja svih obveza izvršitelja u odnosu na ugovorne odredbe, uz odgovarajuće evidentiranje isporuka, potrošnje resursa i drugih događaja u provedbi ugovora
Poznavanje propisa i praksi iz područja javnih financija i proračunskog planiranja	C	Napredno poznavanje propisa iz područja javnih financija, poznavanje metodologije proračunskog planiranja (izrada temeljne analize, definiranje plana, praćenje realizacije plana) te poznavanje najvažnijih praksi s područja javnih financija što omogućuje pravovremeno obavljanje poslova proračunskog planiranja kao i detektiranja odstupanja od financijskog plana
Preporučene specifične kompetencije		
Poznavanje propisa i praksi iz područja službeničkih i radnih odnosa	C	Poznavanje službeničkog / radnog zakonodavstva, podzakonskih akata i kolektivnih ugovora kao i praksi koje iz njih proizlaze te sposobnost odlučivanja o pravima, obvezama i odgovornostima zaposlenika
Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima	C	Poznavanje metodologija u području analize, mapiranja i upravljanja rizicima, uz sposobnost sudjelovanja u aktivnostima analize i mapiranja rizika te praćenja tako utvrđenih rizika u cilju upravljanja utjecajem istih

8. KAKO KORISTITI KOMPETENCIJSKI MODEL

- Kompetencijski model je potrebno aktivno i dosljedno koristiti u što više različitih procesa upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se profesionalnost, transparentnost i standardizacija na razini javne uprave ostvarili u što većoj mjeri, kako u procesima samoga zapošljavanja tako i u procesima praćenja rada te usmjeravanja razvoja zaposlenika.
- Proces uvođenja kompetencijskog modela započinje odgovarajućim informiranjem i dodatnom edukacijom zaposlenika u ustrojstvenim jedinicama nadležnima za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala te rukovodećih zaposlenika, a nastavlja se provedbom aktivnosti s ciljem uključivanja potrebnih kompetencija u profile radnih mjesta u svrhu kvalitetnijeg planiranja ljudskih potencijala.





HVALA NA PAŽNJI!