

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**RAZVOJ KOMPETENCIJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U FUNKCIJI
UNAPREĐENJA KVALITETA JAVNIH USLUGA**

Sarajevo, novembar 2023.godine

MAHIR HUJIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Mahir Hujic, student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 4369 na programu II ciklus studija, Zajednički Master program sa Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu "MA+1" smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

RAZVOJ KOMPETENCIJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KVALITETA JAVNIH USLUGA

pod mentorstvom Prof. Dr. Elvir Čizmić izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 17.11. 2023.godine

Potpis studenta:

SAŽETAK

Nema sumnje da su ljudi odlučujući faktor u uspješnom funkcionisanju svake organizacije ili sistema. Organizacija koja traži visoke rezultate i kvalitete, moral, neraskidivo je povezana sa zaposlenima koji posjeduju i dijele takve vrijednosti. Odabir talentovanih zaposlenika koji mogu implementirati viziju, misiju organizacije/institucije i ispuniti njene ciljeve je od ključnog značaja za nju samu. Od ogromnog je značaja i sposobnost organizacije da stvori uslove i organizacionu kulturu koja će na adekvatan način pratiti i podržavati takve uposlenike.

Postavlja se pitanje, šta ljudima daje priliku da uspješno izgrade i održe svoju poziciju u organizaciji? Da li je to znanje, sposobnost, talenat, vještine ili lična posvećenost zaposlenih? Sve se to može opisati jednom riječju kao ljudska karakteristika ili skup karakteristika koje mogu razlikovati pojedinca od ostalih.

Razvoj društva i promjene u okruženju zahtijevaju da pozicija uposlenika, odnosno iz perspektive ovog rada, državnog službenika, bude zasnovana na savremenim principima, kako bi odgovorila novim zahtjevima rada uprave i u skladu sa očekivanjima građana.

Dinamika radnog okruženja i stalne promjene u radnom okruženju traže kontinuirano sticanje novih znanja, vještina, sposobnosti državnih službenika, razvoj kompetencija, kako bi efikasno odgovorili na nove radne zahtjeve i očekivanja krajnjih korisnika usluga, tj. samih građana. Za unapređenje i jačanje javne službe u cilju jačanja profesionalnog, odgovornog i efikasnog rada javne uprave i ostvarivanja njenih strateških ciljeva, veliki broj zemalja EU uvodi ili je već odavno uveo okvir kompetencija u svoje javne službe.

Državni službenici su, zbog značaja javnih poslova koje obavljaju, ključni faktor u odgovornom radu javne uprave u ostvarivanju prava i obaveza građana i drugih pravnih lica. Samo profesionalna javna uprava, zasnovana na principu stručnih sposobnosti i odgovornosti državnih službenika, može uspješno odgovoriti i nositi se sa zahtjevima i odgovornostima koji se pred nju postavljaju. Principi zasnovani na meritumu podstiču i zahtijevaju da pojedinci koji su zaposleni, raspoređeni ili unaprijeđeni na više pozicije posjeduju određene kompetencije, odnosno znanje/obrazovanje, vještine, sposobnosti, lične karakteristike, stavove, radno iskustvo i druge kriterijume neophodne za uspješan rad, radne obaveze i odgovornosti. Kako je eksterno i interno okruženje uprave konstantno izloženo promjenama, mijenjaju se poslovi, mijenjaju se pristupi radnim obavezama, shodno tome postavljaju se pitanja: da li su potrebna znanja i vještine, dovoljne za njihovo efikasno izvršavanje, da li su trenutne kompetencije, vještine državnih službenika, tražene za obavljanje njihovih dužnosti ili je potrebno razviti druge, ne nužno samo stručne, tehničke vještine?

Ključne riječi: kompetencije i okvir kompetencija, holističke kompetencije, holistički vođa, društvena zrelost.

ABSTRACT

There is no doubt that humans are the decisive factor in the successful functioning of any organization or system. An organization that seeks high results and qualities, morals, is inseparably connected to employees who possess and share such values. The choice of talented employees who can implement the organization's vision, mission, and fulfill its goals is of crucial importance to the organization itself. The ability of the organization to create conditions and an organizational culture that will adequately follow and support such employees is also of enormous importance.

The question arises as to what gives people the opportunity to successfully build and maintain their position in the organization? Is it knowledge, ability, talent, skills, or employees' personal commitment? All of this can be described in one word as a human characteristic or a set of characteristics that can distinguish an individual from the rest.

The development of society and changes in the environment require that the position of an employee, or from the perspective of this work, a civil servant, be based on modern principles and principles to meet the new demands of administration work and in line with the expectations of citizens.

The dynamics of the work environment and constant changes in the work environment require continuous acquisition of new knowledge, skills, abilities of civil servants, the development of competencies, to respond effectively to new work requirements and expectations of end-users of services, i.e., citizens themselves. To improve and strengthen public service with the aim of strengthening professional, responsible, and efficient work of public administration and achieving its strategic goals, a large number of EU countries are introducing or have already introduced a competency framework in their public services.

Due to the significance of the public tasks they perform, civil servants are a key factor in the responsible work of public administration regarding the realization of the rights and obligations of citizens and other legal entities. Only a professional public administration, based on the principle of merit, i.e., the professional abilities (merit) and responsibility of civil servants, can successfully respond and cope with the demands and responsibilities placed before it.

Merit-based principles encourage and require that individuals who are employed, deployed, or promoted to higher positions possess certain competencies, i.e., knowledge/education, skills, abilities, personal characteristics, attitudes, work experience, and other criteria necessary for the successful performance of job duties and responsibilities. As the external and internal environment of the administration is constantly exposed to changes, jobs change, approaches to work obligations change, so do the necessary knowledge and skills required for their efficient execution is enough? The question arises as to whether the merit of civil servants is sufficient for the performance of their duties or whether it is necessary to develop other, not necessarily professional, technical skills?

Key words: competencies and competency framework, holistic competencies, holistic leader, social maturity.

SADRŽAJ

SAŽETAK	ii
ABSTRACT	iii
SADRŽAJ	v
POPIS PRILOGA	viii
SKRAĆENICE	viii
1. UVOD	1
1.1. PREDMET I PROBLEMATIKA RADA	1
1.2. CILJ RADA I PRETPOSTAVKE ZA ISTRAŽIVANJE	3
1.3. HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA	4
1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	5
1.5. OGRANIČENJA RADA	7
2. KOMPETENCIJE I OKVIR KOMPETENCIJA	8
2.1. HISTORIJAT, POJAM I UPOTREBA KOMPETENCIJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA	8
2.2. TEORETIČARI I LITERATURA	11
2.3. NORMATIVNO PRAVNI OKVIR ZA PRIMJENU OKVIRA KOMPETENCIJA	16
2.4. RAZVOJ KOMPETENCIJA ZA POTREBE JAVNE SLUŽBE	18
2.5. POTREBA RAZVOJA OKVIRA KOMPETENCIJA	19

3. HOLISTIČKI MODEL KOMPETENCIJA.....	21
3.1. HOLISTIČKO VOĐENJE	23
3.2. IZGRADNJA SVEOBUHVAATNOG I SISTEMSKOG PRISTUPA SAVREMENOM UPRAVLJANJU.....	24
3.3. HOLISTIČKI MODELI UPRAVLJANJA: PERSPEKTIVA KOMPETENCIJA U SAVREMENOM VOĐENJU	25
3.4. HOLISTIČKI VOĐA	35
4. IDEJA KOMPETENCIJA SA HOLISTIČKIM PRISTUPOM.....	39
4.1. KONCEPT HOLISTIČKIH MENADŽERSKIH KOMPETENCIJA (MODEL PO PORVAZNIK-U)	39
4.2. DRUŠTVENA ZRELOST KAO OSNOVNI STUB HOLISTIČKIH KOMPETENCIJA	41
4.3. RAZVOJ OKVIRA KOMPETENCIJA U DRŽAVNOJ SLUŽBI	43
5. ISTRAŽIVANJE	45
5.1. PLAN ISTRAŽIVANJA.....	45
5.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	46
6. ZAKLJUČAK.....	58
REFERENCE.....	60

POPIS TABELA

Tabela 1-Holističko vođenje	27
Tabela 2-Demografski prikaz	47
Tabela 3-Varijabla Holistički model (HM1)	51
Tabela 4-Varijabla Regrutacija i nadogradnja (RN2)	52
Tabela 5- Varijabla Unapređenje kompetencija službenika (UKS1)	53
Tabela 6-Kalkulacija direktnog učinka HM1→UKS1	54
Tabela 7-Kalkulacija direktnog učinka HM1→RN2	55
Tabela 8-Koeficijanti direktnog efekta (c) i indirektnog efekta (a*b) za kalkulaciju	55
Tabela 9-Sobel test	56
Tabela 10-Ukupni, Direktni, indirektni efekat X:HM1 na Y UKS1 (M:RN2)	57

POPIS SLIKA

Slika 1. - Šematski prikaz modela po A.Hajesu kojim se prikazuje odnos varijabli	7
Slika 2- Model kompetencija za holističko vođenje	31
Slika 3- Ključne komponente holističkog vođenja	32
Slika 4- Dinamični model holističkog vođenja: pet faktora	33
Slika 5- ACES Model holističkog vođenja	34
Slika 6- Holistički model za razvoj kompetencija vođenja	34
Slika 7- Model kompetencija iznad očekivanja: holistički pristup	35
Slika 8- Devet ključnih karakteristika holističkih vođa	36
Slika 9- Mjesto društvene zrelosti u konceptu holističke menadžerske kompetencije	40
Slika 10- Grafički prikaz rezultata sprovedene ankete	48

Slika 11- Šematski prikaz posredničke uloge varijabli.....	50
Slika 12- Grafički prikaz rezultata sprovedene ankete	50
Slika 13- Grafički prikaz rezultata sprovedene ankete	51
Slika 14- Grafički prikaz rezultata sprovedene ankete	52
Slika 15- Kalkulacija direktnog učinka HM1→UKS1	54
Slika 16- Kalkulacija direktnog učinka HM1→RN2	55
Slika 17- Elementi direktnog efekta (c) i indirektnog efekta (a*b) za kalkulaciju.....	56

POPIS PRILOGA

Prilog 1: Anketni upitnik

Prilog 2: Okvir kompetencija

SKRAĆENICE

ACES- Attitude, Competence, Empowerment, Service; Stav, kompetentnost, osnaživanje, usluga;

BIH- Bosna i Hercegovina

BD- Brčko Distrik

EU – European Union; Evropska unija

FBiH- Entitet Federacija Bosne i Hercegovine

HM -Holistički model

IQ - Intelligence quotient; Kvocijent intelegencije

OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development; Organizacija za Ekonomsku saradnju i razvoj

RN-Regrutacija i nadogradnja

RS- Entitet Republika Srpska

SAD- Sjedinjene Američke Države

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences; Statistički paket za društvene nauke

UKS - Unapređenje kompetencija službenika

WB – World bank; Svjetska banka

1. UVOD

1.1. Predmet i problematika rada

Ljudi su ključni faktor u uspješnom djelovanju svake organizacije ili nekog sistema. Kvalitetna organizacija koja teži visokim rezultatima i moralnim vrijednostima usko je povezana s njenim zaposlenicima, koji dijele te vrijednosti. Kako bi organizacija postigla svoje ciljeve, odabir talentiranih zaposlenika koji mogu provesti viziju i misiju organizacije je od presudne važnosti. Takođe, stvaranje uvjeta i organizacijske kulture koja će podržavati takve zaposlenike je od iznimne bitnosti.

Postavlja se pitanje, šta ljudima omogućuje da uspješno grade i zadrže svoj položaj u organizaciji? To može uključivati znanje, sposobnosti, talente, vještine i lični angažman zaposlenih. Ovo se može opisati jednom riječju: ljudske osobine koje ističu pojedinca iz mase ostalih.

Razvoj društva i promjene u okruženju zahtijevaju da se zaposlenici, posebno državni službenici, educiraju po suvremenim osnovama i principima kako bi odgovorili novim izazovima i očekivanjima građana. Radno okruženje je dinamično i podložno stalnim promjenama, stoga je potrebno kontinuirano stjecanje novih znanja i vještina kako bi se zadovoljili novi zahtjevi i očekivanja korisnika usluga.

Zbog važnosti javnih poslova koje obavljaju, državni službenici igraju ključnu ulogu u odgovornom radu javne uprave u vezi s ostvarivanjem prava i obveza građana i pravnih subjekata. Državni službenici se kao takvi mogu promatrati kao lice jedne države, državnog sistema a i samog društva u cjelosti. Meritorni principi, koji se temelje na profesionalnim sposobnostima i odgovornosti državnih službenika, potiču da se zaposlenici s odgovarajućim kompetencijama zapošljavaju i promoviraju na određena specifična radna mjesta ili veće pozicije u rukovodećim strukturama.

Uvođenje okvira kompetencija u državne službe u mnogim zemljama Evrope ima za cilj jačanje profesionalnog, odgovornog i učinkovitog rada državne uprave te ostvarivanje njenih strateških ciljeva. Samo kvalitetna državna uprava koja se temelji na meritornosti može uspješno odgovoriti na sve zahtjeve i izazove koji stoje pred njom.

Kako je spoljno i unutrašnje okruženje uprave stalno izloženo promjenama, mijenjaju se poslovi, procedure, pristupanje radnim obavezama, samim tim mijenjaju se i potrebe za neophodnim novim znanjima, vještinama, koje su nužne za njihovo efikasno izvršenje.

Da li je meritornost državnih službenika dostatna za obnašanje poslova ili je potrebno razvijati i neke druge ne nužno profesionalne, tehničke sposobnosti i znanja? Sa tim u vezi potreba je za prilagodbom postojećih obuka kao i unapređenju sistema obuka. Obuke kao takve će doprinjeti izgradnji i razvoju pojedinačnih vještina, potrebnih za razvoj kompetencija državnih službenika.

Znanje koje se stekne u akademskom okruženju, na žalost nije dostatno i potrebno je dosta vremena da se uspostave radne vještine i osobnosti kako bi se pravovaljano odgovorilo zahtjevima organizacije. Uzimajući u obzir ovu činjenicu kao i činjenicu da nakon određenog proteka godina, usvojeno univerzitetsko znanje stagnira ili uprošteno kazano zastarijeva, nas dovodi do zaključka da je potreba za konstantnim edukacijama krucijalna. Dinamika promjena u sferi državnog upravljanja, traži od službenika da se kontinuirano educiraju i usvajaju nova znanja i vještine u skladu sa zahtjevima radnog mjesta i pozicije koje obnašaju. Konstantna edukacija i usvajanje novih metoda i praksi u upravljanju ljudskim potencijalima omogućit će efikasniju savremenu upravu. Savremena uprava ima potrebu za kadrovima razvijenih znanja, osposobljenih za primjenu novih metoda rada prilagođenih drugačijem okruženju.

Jedan od jako bitnih savremenih instrumenata unapređenja rada državnih službenika u Bosni i Hercegovini jeste primjena uspostavljenih okvira kompetencija, kao provjerenog u praksi, sistema upravljanja ljudskim resursima. Vrlo je moguće da sadašnji okvir kompetencija, o kojem će u nastavku ovoga rada biti više riječi, u primjeni u Bosni i Hercegovini nije dostatan i potrebno ga je nadograditi. Ima li potrebe za nadogradnjom ili revizijom nekog njenog dijela ili ne? Istraživanje koje će biti provedeno u okviru ovog rada će to najbolje pokazati.

Posebna pažnja se treba posvetiti na segmente koji čine okvir kompetencija te dubinski pregledati usklađenost samog dokumenta okvira kompetencija sa praktičnom primjenom i stanjem na terenu. Ovim želim ukazati da je neophodno, u određenim vremenskim intervalima, raditi istraživanja o neophodnosti izmjena, prilagodbe ili dopuna samog okvira kompetencija nekim novim savremenim oblicima kompetencija.

Nova nadogradnja bi mogla unaprijediti i proširiti postojeći okvir kompetencija te je nove oblike edukacija potrebno inkorporirati u sam okvir, kako bi sistem bio unaprijeđen i u skladu sa stvarnim potrebama i promjenama na terenu. Primjenom i usvajanjem novijih modela obuka koje prate usvajanje i primjenu novih kompetencija, te stalno unapređenje okvira kompetencija, u praksi na svjetskom nivou pokazuje, da je sam sistem bolji i efikasniji i kao takav adekvatnije može uticati na rad i zadovoljstvo uposlenih i lakše odgovoriti na nove izazove.

U većem broju evropskih država, kompetencije su integrisane u sisteme državne službe kroz okvir kompetencija. U skladu sa obavještenjem o obaveznoj primjeni okvira kompetencija, okvir kompetencija na detaljniji način prikazuje znanja, vještine i ponašanja službenika koja su potrebna da bi se poslovi nekog radnog mjesta obavili na kvalitetan i efikasniji način. Obavještenje broj:01-05-698-3116 (2016) Bosna i Hercegovina takođe primjenjuje sistem okvira kompetencija prilikom angažovanja i raspoređivanja državnih službenika na njihove radne pozicije a u skladu sa obavještenjem o obaveznoj primjeni okvira kompetencija za sve konkursne procedure.

Novim kompetencijama bi se trebale inicirati novi oblici edukacija kroz nove vrste obuka, što će nadalje rezultirati razvojem kompetencija državnih službenika i time unaprijediti kvalitet javnih usluga ka krajnjem korisniku, odnosno građaninu/ki.

Nakon što su kompetencije uvedene i kao takve zaživjele u praksi u BiH, potrebno je sprovesti kratko istraživanje o tome da li je smisleno raditi na njenom razvoju? Da li su službenici zadovoljni primjenom samog trenutnog okvira kompetencija prilikom zapošljavanja ili internih premještaja? Da li je potrebno dograditi postojeći okvir kompetencija, te da li su postojeće obuke dostatne ili ih treba ažurirati kako bi pratili svjetske trendove?

Dostupno na: <https://ilearn.gov.ba/TrainingCatalogTemplate/DownloadTrainingCatalog> (pristupljeno Juni 2023).

Vodeći se gore navedenim tekstom, može se smatrati da je odgovor na postavljena pitanja o kompetencijama veoma jednostavan, a taj je da je potrebno i nužno, želi li se održati korak sa vremenom i standardima koji vladaju u svijetu, kontinuirano raditi na razvoju kompetencija državnih službenika i usvajanju i promjeni novih modela kompetencija.

Kada kažem uvođenje nekog novog modela ili segmenta u okvir kompetencija ovdje mislim na uvođenje holističkog modela pristupa upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno uvođenje potpuno nove holističke kompetencije koja će se kroz neke njene segmente npr. „Društvena zrelost“ i prema potrebi organizacije, konsultirati za sve državne službenike kako za rukovodeće državne službenike tako i za šefove unutrašnjih organizacijskih jedinica.

1.2. Cilj rada i pretpostavke za istraživanje

Rad će biti pripremljen s ciljem prezentiranja rezultata istraživanja sprovedenih u državnim institucijama za sve državne službenike. Istraživački dio rada ima za cilj odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Da li je potrebno uvesti nove vrste obuka, što će rezultirati razvojem holističkih kompetencija državnih službenika i time unarijediti kvalitet javnih usluga?
2. Da li trenutni okvir kompetencija ima potrebu za daljom nadogradnjom?
3. Da li holistički model kompetencija treba uvrstiti u postojeći okvir kompetencija?
4. Da li je prilikom konkursnih procedura, potrebno uvesti procjenu društvene zrelosti kao jednog od osnovnih stubova holističkog modela kompetencija?
5. Da li obuke iz domena holističke kompetencije mogu poboljšati rad rukovodećih državnih službenika?
6. Da li će primjena holističkog modela kompetencija doprinjeti zapošljavanju još kvalitetnijih uposlenika?

Kroz analizu podataka, koje se prikupe u navedene svrhe, će se probati dati odgovor na navedena pitanja uz iznošenje određenih stavova, mišljenja i zaključaka. Cilj istraživanja je pokazati potrebu razvoja okvira kompetencija, primjenom holističkog modela kompetencija, a sve u svrhu unapređenja javnih usluga.

1.3. Hipoteza istraživanja

Na osnovu problema istraživanja, svrhe i ciljeva istraživanja mogu se formulirati određene uzročno postavljene hipoteze. Radna hipoteza se može definirati kako slijedi:

„Uvođenje holističkog modela kompetencija u postojeći okvir kompetencija će inicirati nove vrste holistički orijentiranih obuka za sve državne službenike, što će rezultirati nadogradnjom kompetencija holističkih vještina vođenja, društvene zrelosti kod svih državnih službenika, omogućiti upošljavanje još kompetentnijih uposlenika i u konačnici unaprijediti kvalitet javnih usluga“.

Ovako postavljena glavna hipoteza može poslužiti kao platforma za formuliranje pomoćnih hipoteza, usmjerenih na dodatne segmente istraživanja u cilju podrške dokazivanju glavne hipoteze, kako slijedi:

1. Uvođenje holističkog modela kompetencija u postojeći okvir kompetencija će dovesti do potrebe za uvođenjem novih vrsta obuka ili nadogradnjom postojećih obuka.
2. Uvođenjem holističkog modela kompetencija u postojeći okvir kompetencija će doprinijeti ličnom razvoju i boljim preduslovima za regrutaciju svih državnih službenika.
3. Uvođenje holističkog modela kompetencija u postojeći okvir kompetencija će unaprijediti sistem regrutacije uposlenika.
4. Uvođenje holističkog modela kompetencija u postojeći okvir kompetencija će unaprijediti kvalitet javnih usluga.

1.4. Metodologija istraživanja

Neophodno je definirati kriterije uzorkovanja i veličine uzorka u kontekstu njegove reprezentativnosti što je od krucijalnog značaja, budući da je to osnov za programiranje i formatiranje upitnika/ankete za prikupljanje podataka. Za ovaj rad je procijenjeno da je dovoljan uzorak ispitanika onaj između 50 i 100 ispitanika muškog i ženskog spola i onih koji se drugačije izjašnjavaju.

Prilikom istraživanja za postavljenu hipotezu će se iskoristiti različite kvantitativne i kvalitativne statističke istraživačke metode, te će se na kraju na osnovu istih prezentirati i analizirati rezultati empirijskog istraživanja koristeći Hajesov model medijacije.

Istraživački dio će biti baziran na popunjenoj anketi od strane definisanog broja državnih službenika a do daljih zaključaka će se doći analizom podataka pomoću statističke obrade podataka. Prikupljanje podataka će se realizovati u periodu od 15 dana korištenjem elektronske platforme za realizaciju naučnih istraživanja - Google Survey, kroz slanje upitnika, koristeći Google form aplikaciju. Istraživanje će biti anonimno.

Nakon konsultacija sa nadležnom institucijom, odnosno Agencijom za državnu službu, će se sa kratkom molbom, opisom rada i svrhom istraživanja, poslati primjerak ankete i pripremljen link sa formom nadležnoj službi/osobi, koja će u daljim koracima istu distribuirati svojim kolegama/icama.

Prilikom provjere postavljene hipoteze, kombinovano će biti korištene slijedeće metode:

1. Metoda analize – koja će biti korištena prilikom analiziranja pojmova, modela, karakteristika, te ostalih elemenata predmeta istraživanja;
2. Metoda sinteze – biće korištena kod opisivanja, povezivanja i sistematizacije ranije analitički dobijenih podataka i informacija o predmetu istraživanja;
3. Metoda indukcije – koja će služiti za formiranje mišljenja i zaključaka o ispravnosti teze;
4. Metoda dedukcije – putem koje će se iz opštih saznanja izvesti odgovarajući zaključci o predmetu rada;
5. Hajesov model medijacije

Postoji raznolikost logike misaonih postupaka u istraživanju, što rezultira brojnim metodama znanstvenog istraživanja koje se koriste kao skupovi različitih postupaka. Ove metode su često primijenjene kao dio opće znanstvene metode, a uključuju induktivnu i deduktivnu metodu, metodu analize i sinteze, metodu apstrakcije i konkretizacije, metodu generalizacije i specijalizacije, metodu dokazivanja i opovrgavanja, metodu klasifikacije, metodu

deskripcije, metodu kompilacije, komparativnu metodu, statističku metodu, matematičku metodu, metodu modeliranja, eksperimentalnu metodu, povijesnu metodu, genetičku metodu, teoriju sustava kao metodu, aksiomatsku metodu, metodu idealnih tipova, metodu anketiranja i intervjuiranja, metodu opažanja, metodu brojenja, metodu mjerenja i Delfi metodu.

Očito je da postoji mnogo različitih metoda istraživanja, svaka s vlastitim karakteristikama. U nastavku ću ukratko predstaviti one metode koje ću primijeniti ili kombinirati u svom istraživanju.

Metoda analize je metoda znanstvenog istraživanja koja se koristi za razbijanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Prema Hegelu, analiza je proces mišljenja koji ide od pojedinačnog ka općem ili izvodi teoreme iz aksioma primjenjujući utvrđena pravila. Analiza također služi kao proces redukcije nejednakosti na sve veću jednakost. U gnoseologiji postoje dvije vrste analize: deskriptivna, koja opisuje elemente neke cjeline i eksplikativna, koja pokušava objasniti određenu cjelinu na temelju njezinih dijelova.

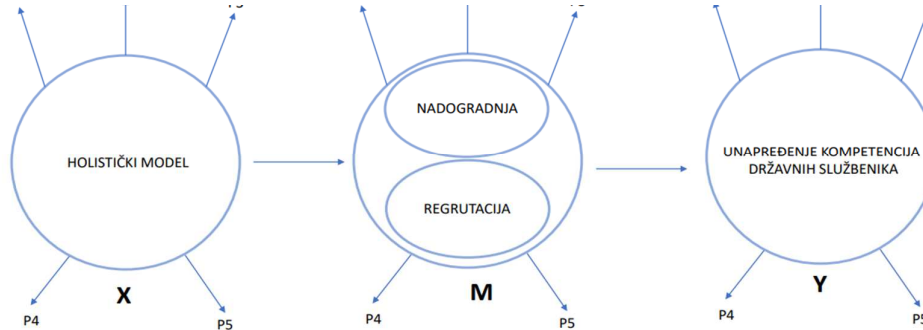
Metoda sinteze je druga metoda znanstvenog istraživanja koja objašnjava stvarnost putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Sinteza koristi zakonitosti formalne logike za sistematizaciju znanja, izgrađujući teorijsko znanje od pojedinačnih slučajeva do općih zaključaka ili od vrsta do rodova. U gnoseologiji postoje deskriptivna i eksplikativna sinteza, te se razlikuju elementarna, kauzalna i funkcionalna sinteza prema složenosti. Također, sinteza može biti genetička ili strukturalna ovisno o cilju ili usmjerenosti spoznaja.

Metoda indukcije temelji se na opažanju, eksperimentu i simulaciji. Analogijska indukcija koristi zaključivanje analogijom, od pojedinačnih pojava do općih zaključaka. Univerzalna indukcija zaključuje od egzemplarnih pojava na univerzalne klase. Kauzalna indukcija analizira uzročne veze između pojava koje prethode i pojava koje slijede, identificirajući uzročno-posljedične odnose.

Metoda dedukcije to jeste deduktivna metoda, s druge strane, koristi deduktivno zaključivanje kako bi izvela posebne i pojedinačne zaključke iz općih sudova. Ova metoda zahtijeva poznavanje općih znanja na kojima se temelje specifični zaključci. Deduktivna metoda u znanosti ima različite elemente kao što su analiza, sinteza, apstrakcija, generalizacija i specijalizacija. Koristi se za objašnjavanje činjenica i zakona, predviđanje budućih događaja, otkrivanje novih činjenica i zakona, dokazivanje teza, provjeru hipoteza i znanstveno izlaganje.

Model Hayesovog procesa

Slika 1. - Šematski prikaz modela po A. Hajesu kojim se prikazuje odnos varijabli.



Izvor: Autor rada (2023)

je statistički pristup koji se koristi za ispitivanje mehanizama putem kojih jedna varijabla utiče na drugu varijablu, pri čemu posrednička varijabla igra ključnu ulogu u odnosu. Omogućava istraživačima da istraže da li je efekat nezavisne varijable na zavisnu varijablu posredovan jednom ili više međuvarijabli. Ukratko se ovaj model može opisati na slijedeći način:

Nezavisna varijabla (X): Varijabla za koju se pretpostavlja da ima utjecaj na varijablu ishoda.

Varijabla medijatora (M): Varijabla za koju se vjeruje da posreduje u odnosu između nezavisne varijable i varijable ishoda. Pomaže da se objasni osnovni mehanizam ili proces kroz koji nezavisna varijabla utiče na varijablu ishoda.

Zavisna varijabla (Y): Varijabla koja predstavlja ishod ili varijabla koja se predviđa ili objašnjava.

Anketna pitanja (P): Pitanja pripremljena za testiranje za svaku pojedinačnu varijablu.

1.5. Ograničenja rada

Istraživanje se može suočiti s raznim ograničenjima koja mogu utjecati na kvalitetu i valjanost rezultata. Jedno od ograničenja može biti nedostatak pristupa relevantnim informacijama ili sudionicima istraživanja, kao i interesu ciljne skupine za saradnju.

Također, ograničenja u radu mogu nastati zbog metoda prikupljanja podataka ili uzorkovanja, što može dovesti do neusklađenosti s populacijom koja se istražuje. Druga ograničenja mogu uključivati vremenske i financijske resurse, kao i nedostatak specifične opreme za provedbu studije.

Moguća ograničenja istraživanja takođe mogu uključivati neadekvatnu veličinu uzorka, nedostatak raznolikosti u uzorku, odabir subjekata koji nisu reprezentativni za ciljanu populaciju, nedostatak pouzdanosti ili valjanosti podataka, neodgovarajuću metodologiju prikupljanja podataka, inherentne pristranosti u istraživanju, nedostatak sredstava za potpuno provedeno istraživanje, vrijeme i resursna ograničenja, te etička ograničenja koja se moraju poštovati uključujući pristanak sudionika istraživanja, poštovanje povjerljivosti i privatnosti podataka i osiguranje da istraživanje ne uzrokuje štetu sudionicima. Važno je upoznati se s ovim ograničenjima kako bi osigurali da istraživanja budu što tačnija, pouzdanija i relevantnija za ciljanu populaciju.

Kako bi se izbjegle greške i nedostaci u istraživanju, važno je prepoznati i dokumentirati ova ograničenja.

2. KOMPETENCIJE I OKVIR KOMPETENCIJA

2.1. Historijat, pojam i upotreba kompetencija u upravljanju ljudskim resursima

Pionir u radu s kompetencijama bio je Mekber konsalting (McBer Consultancy), osnovan od strane Dejvida Meklilenda i njegovih kolega šezdesetih godina dvadesetog vijeka. Ova firma razvila je i testirala model kompetencija u 22 zemlje, surađujući s mnogim organizacijama, uključujući i državne institucije poput Ministarstva vanjskih poslova SAD-a. Danas gotovo sve međunarodne korporacije primjenjuju koncept kompetencija u svim ključnim aspektima upravljanja ljudskim resursima. Originalni model kompetencija Mekbera obuhvatao je tehničke, upravljačke i ponašajne kompetencije koje su ključne za postizanje izvrsnih rezultata na radnom mjestu.

Tijekom procesa razvijanja kompetencija, došlo se do zanimljivog saznanja. Uočeno je da identifikacija i procjena tehničkih i upravljačkih kompetencija kod pojedinca predstavljaju veoma lagan zadatak. Međutim, puno izazovnije za procjenu je bilo ocijeniti prisutnost jedinstvenih kompetencija ponašanja, koje posjeduje neki pojedinac.

Uočeno je da razvoj i usvajanje tehničkih vještina relativno brz i ne zahtijeva dugotrajan proces učenja. S druge strane, kompetencije u ponašanju su duboko individualne i ne mogu se lako razviti. (Ibid).

Neke od ovih kompetencija, kao što je dobra komunikacija, su inherentni dijelovi osobnosti koji se ne mogu jednostavno mijenjati. Zbog toga je naglasak na razvoju kompetencija prebačen s tehničkih i upravljačkih kompetencija na kompetencije u ponašanju odnosno one koje su individualne. Dok se postavljanjem organizacijskih ili osobnih radnih ciljeva određuje šta treba postići, kompetencije se usmjeravaju na način kako treba obavljati posao kako bi se ostvarili ti ciljevi. Proces uvođenja kompetencija u državni službeni sistem počinje identifikacijom potrebnog znanja, vještina i ponašanja kako bi uprava ostvarila svoje ciljeve. Ove identificirane komponente zatim se organiziraju i strukturiraju u okvire kompetencija.

Kompetencije se izrađuju na osnovu analize ciljeva koje uprava kao organizacija treba da postigne u srednjoročnom i dugoročnom periodu i analize opisa poslova radnih mesta.

Uobičajena praksa je da se kompetencije sistematizuju u tzv. "okvir kompetencija", koji sadrži sve identifikovane kompetencije koje su obično strukturirane u nekoliko cjelina. Naredni korak je uvođenje kompetencija u sistem državne uprave kroz službeničko zakonodavstvo (najprije u zakone koji regulišu pravni položaj državnih službenika, a zatim uredbe ili pravilnike) i opise radnih mjesta.

Kompetencije postaju posebno važne kada se primjenjuju u svim aspektima upravljanja ljudskim resursima i istovremeno doprinose jačanju ljudskih potencijala. One se mogu vezati za različite funkcije upravljanja ljudskim resursima, uključujući i njihovo planiranje, zatim analizu poslova/radnih mjesta, proces regrutacije i selekcije, raspoređivanje uposlenih, mobilnost, ocjenjivanje i nagrađivanje, te lični razvoj i razvoj karijere.

Sa ciljem poboljšanja efikasnosti uprave i ostvarenja njenih strateških ciljeva, veliki broj zemalja Evropske unije uveo je kompetencije u svoje službeničke sisteme. U Evropskoj uniji kompetencije su uvedene najprije u Velikoj Britaniji i Švedskoj 80-ih godina prošlog vijeka, a zatim postepeno i u zemlje kontinentalne pravne tradicije, kao što su Austrija i Francuska. Već dugogodišnja praksa korištenja kompetencija u upravljanju ljudskim resursima u brojnim zemljama EU pokazala je pozitivne rezultate, posebno na poboljšanje kvaliteta pruženih usluga građanima. Beck, S., Hondeghem, A. Competency Management in the Belgian Federal government. Dostupno na: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/les/hrm27-country-report-belgium.pdf>.Pristupljeno Juni 2023)

Kompetencija, u okviru oblasti ljudskih resursa, povezana je sa radom Boyatzisa (1982) koji je konstruisao model od 19 generičkih menadžerskih kompetencija zasnovan na studiji od 1800 menadžera na 41 različitom poslu u 12 različitim organizacija. Te kompetencije su, tvrdio je, bile karakteristike povezane sa izuzetnim menadžerskim i organizacionim učinkom. Njegovo istraživanje je bilo bazirano u privatnom sektoru, ali su njegove ideje

i metode preuzete i primijenjene u javnom sektoru, gdje je široko prihvaćeno da postoji manjak upravljanja.

Okvir kompetencija i upravljanje zasnovano na kompetencijama pojavili su se u većini evropskih državnih službi do 1990-ih. Međutim, njihova upotreba i primjena varirali su tokom vremena, među zemljama, pa čak i među različitim dijelovima javne službe u bilo kojoj zemlji. (Horton *et al* 2002). Primjeri takvih varijacija ogledaju se u različitom naglasku koji se daje osnovnim i specifičnim kompetencijama, specifičnim, a ne općim znanjima, predmetnoj stručnosti, vještinama i individualnom ponašanju (Lodge i Hood 2003; Hood i Lodge 2004).

U posljednjih nekoliko godina bihevioralne to jeste "kompetencije ponašanja" su izgubile neke od svoje važnosti, jer su se pojavile političke, a ne menadžerske kompetencije, a sposobnosti i liderstvo su privukli pažnju posebno u Ujedinjenom Kraljevstvu. Međutim, kompetencije su i dalje centralne za procese upravljanja učinkom koji se nalaze u civilnim i javnim službama širom svijeta. Sylvia Horton (2023).

Kao i mnogi drugi alati u državnoj upravi, sistem kompetencija dolazi iz privatnog sektora. Model kompetencija kreira se na osnovu organizacione kulture kompanije i njenih strateških ciljeva što podrazumijeva da se u kompanijama i primjena sistema i modela kompetencija kreira kao dugoročan cilj. Nakon određenog vremenskog perioda potrebno ga je revidirati i modifikovati, unaprijediti sa novim dostignućima i dokazanim novim modelima u praksi. Iako je svaki model specifičan i treba da bude kreiran u skladu sa samom kompanijom, određene kompetencije, to jeste ponašanje, se provlače kroz većinu modela jer predstavljaju ponašanja koja su poželjna i pozitivna u svakom poslovnom okruženju.

Šta je to kompetencija?

Ljudski kapital se definira kao nezamjenjivi akcelerator dugoročne efikasnosti i održivosti u bilo kojoj organizaciji. Njegov značaj raste posebno sa razvojem globalne ekonomije. Da se primjetiti da je tajna visokih performansi i zadovoljstva na poslu duboko ljudska potreba za usmjeravanjem vlastitog života, da učimo i stvaramo nove stvari i da bolje radimo zbog sebe i svijeta koji nas okružuje. Ljudvigova (2015). Vlasnici kompanija, menadžeri i istraživači imaju tendenciju da vjeruju da su ljudi odlučujući faktor za uspjeh kompanije, ne postoji konsenzus o tome šta formira ovaj kvalitet. Kubes, Spillerova i Kurnicky (2004)

Govorimo li o vještinama, znanju, stavu, odanosti ili zalaganju? Ovaj kvalitet se u literaturi naziva „kompetencija“. Riječ „kompetentnost“ je latinskih korjena koja ima značenje "nadležan", što se može prevesti kao "onaj ko ima pravo da sudi", odnosno "onaj ko ima pravo da govori. ", Skorková (2016) str.226 – 234.

Primjenom kompetencija, ojačavaju se vještine, načini ponašanja i lični kvaliteti, koji su potrebni za efikasno obavljanje poslova radnog mjesta i ostvarenja strateških ciljeva uprave. Kompetencije predstavljaju osnovne stavove i obrasce ponašanja koji definiraju način na koji ljudi obavljaju svoje poslove. One imaju značajan utjecaj na to kako ljudi primjenjuju svoje znanje, tehničke vještine i sposobnosti upravljanja. Ove kompetencije naglašavaju da uspjeh na radnom mjestu nije određen samo time "šta radimo", već i "na koji način to radimo". Prema riječima S. Williamsa i V. Perle (2021), kompetencije nam pružaju smjernice o pristupu našem svakodnevnom poslu. Ovaj koncept kompetencija pokazuje se kao koristan alat za upravljanje, jer može unaprijediti radnu učinkovitost zaposlenih i potpuno se integrirati u sveobuhvatni sustav upravljanja ljudskim resursima. Kompetencija se odnosi na sposobnost osobe da uspješno obavlja određenu aktivnost, uzimajući u obzir kvalitet, vještine i sposobnost da se nešto obavi na stručan način.

Moglo bi se navesti par jednostavnih definicija kompetencija, koje se mogu danas pronaći u literaturi a za koje se može reći da suštinski predstavljaju ovaj pojam. Svakako će u nastavku rada biti ponuđen dovoljan broj drugih definicija kompetencija od strane mnogobrojnih teoretičara, koje će čitatelju omogućiti sopstvenu spoznaju ovog pojma.

- skup ponašanja potrebnih za učinkovito obavljanje zadataka i funkcija radnog mjesta.
- način ponašanja koji su potrebni kako bi se poslovi određenog radnog mjesta obavljali na djelotvoran način. Sl.Glasnik BiH Br. 63/16 i 21/17), Član 28, stav 3
- naglašava unutarnju kvalitetu čovjeka, koja mu omogućava da podnese složene okolnosti i da pokaže svoje najbolje performanse.

2.2. Teoretičari i literatura

Analizom definicija stranih riječi u rječnicima, možemo zaključiti da riječ "kompetencija" obuhvaća pojmove kao što su nadležnost, pravo na odlučivanje, stručnost, sposobnost i znanje koje osoba posjeduje u određenom području (Anić, 2000, str. 423; Pranjković, 2000, str. 472; Anić i Goldstein, 1999, str. 699; Klaić, 2007, str. 715). U susjednoj Hrvatskoj pedagoškoj literaturi, pojam kompetencije se definira kao lična sposobnost da se nešto izvede, obavi, djeluje ili upravlja na temeljima specifičnog znanja, vještina i sposobnosti, koje osoba može dokazati na neformalan ili formalan način. (Mijatović, 2000).

Mnogi autori često se oslanjaju na strane znanstvene doprinose kako bi definirali pojam kompetencije. Hrvatski autori Hrvatić i Piršl prihvaćaju definiciju koju su preuzeli od autora Poolea, Nielsena, Horrigana i Langan-Foxa, prema kojoj kompetencija predstavlja kombinaciju znanja, vještina, stavova, motivacije i osobnih karakteristika koje omogućuju

pojedincu da na učinkovit način aktivno djeluje u nekoj situaciji. Hrvatić i Piršl (2007, str. 396); Poole, Nielsen, Horrigan i Langan-Fox (1998). Palekčić usvaja definiciju kompetencije koju zastupa Weinert a koja opisuje kompetencije kao kognitivne sposobnosti i vještine koje pojedinci posjeduju ili ih mogu naučiti kako bi rješavali specifične probleme, uz pripadajuće motivacijske, voljne i društvene sposobnosti. Ove kompetencije omogućuju uspješno i odgovorno korištenje rješenja problema u različitim situacijama.

Palekčić također naglašava definiciju koju je preuzeo od Freya, koja obogaćuje koncept kompetencije dodatnom metakognitivnom dimenzijom u usporedbi s prethodno navedenim definicijama. Prema ovoj definiciji, kompetencije predstavljaju skup tjelesnih i duhovnih sposobnosti koje su potrebne pojedincu/zaposleniku kako bi mogao uspješno riješiti buduće zadatke na odgovoran i usmjeren način. Također, omogućuju mu procjenu tih rješenja i kontinuirano unapređenje vlastitog repertoara djelatnih obrazaca (Palekčić, 2005, str. 211; Weinert, 2001; Palekčić, 2008, str. 410; Frey, 2004).

Studija europske obrazovne mreže Eurydice koja se bavi ključnim kompetencijama u zemljama EU doprinosi razumijevanju pojma kompetencija na nekoliko načina. Prema Romainvilleu, izvorno se termin kompetencija primjenjivao u kontekstu strukovnog obrazovanja kako bi označio sposobnost izvršavanja određenih zadataka (Eurydice, 2002, str. 13; Romainville, 1996).

Danas se taj pojam počeo koristiti u općem obrazovanju, gdje se odnosi na specifičnu sposobnost ili potencijal za efikasno djelovanje u konkretnom kontekstu. Drugim riječima, sada nije važno samo da osoba posjeduje znanje, nego ga i zna primijeniti.

Kako je prethodno izloženo, Perrenoud predlaže sljedeću definiciju: Kompetencija je sposobnost učinkovitog djelovanja u različitim situacijama koje se postavljaju kao zadaci, a ta sposobnost je osnovana na znanju, ali nije ograničena samo na to znanje (Perrenoud, 1997).

Coolahan predlaže da je kompetencije moguće shvatiti kao opću sposobnosti djelovanja koje se temelje na znanju, iskustvu, vrijednostima koje je osoba stekla kroz obrazovanje i praksu. (Vijeće Europe, 1996, prema Eurydice, 2002, str. 13) Terminom "kompetencija" se označava određena osposobljenost pojedinca ili grupe, koja uključuje elemente kao što su znanje, vještine, motivacija, stavovi, stručnost itd. Ova osposobljenost je nužna kako bi pojedinac ili grupa mogli uspješno izvršiti određeni zadatak u različitim životnim prilikama, uključujući privatni, društveni ili profesionalni kontekst.

Postoji mnogo različitih interpretacija i definicija pojma kompetencija koje variraju ovisno o različitim kontekstima: kulturnim, jezičnim i nacionalnim faktorima. U stručnim i znanstvenim raspravama često se može pronaći nesuglasje u terminologiji i konceptima,

što dovodi do nedosljednosti i nejasnoća u pristupima pojmu kompetencija. (Weinert, 2001; Westera, 2001, str. 75; Baranović, 2006, str. 21-23; Babić, 2007, str. 27). Ova raznolikost pristupa otežava identifikaciju jedinstvene općeprihvaćene definicije.

Jako je mnogo izazova koji se odnose na znanstveno definiranje i primjenu pojma kompetencija, kao što su različiti teorijski okviri i nedostatak zajedničkog koncepta u društvenim i humanističkim znanostima, što dovodi do toga da se koriste različiti termini za kompetenciju bez jasnog definiranja, Weinert smatra da je neophodno imati bar minimalne kriterije prilikom definiranja pojma kompetencije:

1. Izraz "kompetencija" odnosi se na osnovne pretpostavke koje pojedinac ili grupa trebaju kako bi uspješno ispunili složene zahtjeve.
2. Ove osnovne pretpostavke za uspješno djelovanje obuhvaćaju različite komponente, uključujući kognitivne i nekognitivne aspekte kao što su motivacija, etika, volja i socijalne vještine.
3. Pojam kompetencija sugerira visoku razinu složenosti, za razliku od termina poput "vještine" koji se odnose na automatizirane aktivnosti.
4. Proces učenja igra ključnu ulogu u stjecanju kompetencija. U području obrazovanja, pojam kompetencija ima dvije glavne interpretacije. Prema prvoj, koju nazivamo teorijskom perspektivom, kompetencija se shvaća kao unutarnja kognitivna struktura koja omogućava određeno ponašanje (Westera, 2001, str. 78-79).

Drugo značenje, odnosi se na operativnu perspektivu. Iz ove perspektive, kompetencija ima šire značenje i kvalifikaciju koja omogućuje da se znanja i vještina bolje primjene u specifičnom i složenom kontekstu. Osnovna ideja iza ovog koncepta kompetencije jest da posjedovanje relevantnog znanja i vještina samo po sebi nije dovoljno za učinkovito djelovanje u kompleksnim okruženjima. Dodatno, potrebne su posebne sposobnosti koje uzimaju u obzir specifične karakteristike tog konteksta, kao i komponente poput stavova, samopouzdanja i motivacije (Westera, 2001, str. 79).

Važno je istaknuti da prema navedenoj perspektivi, kompetencije predstavljaju mnogo više od pukih rutinskih radnji. One predstavljaju svjesnost i sposobnost donošenja odmjerenih odluka u specifičnim i neočekivanim situacijama. Također, metakognitivna komponenta je jako bitan element, što podrazumjeva da kompetentna osoba razmišlja i teži da unaprijedi vlastite kompetencije. Ukratko, definicija kompetencije treba da obuhvaća znanje, vještine, stavove, strateško razmišljanje i metakogniciju.

Mogu se izdvojiti tri temeljna teorijska pristupa kompetenciji: bihevioristički (funkcionalni), konstruktivistički i holistički.

Bihevioristički pristup kompetencijama Prvenstveno je fokusiran na zadovoljavanje vanjskih zahtjeva. Također poznat kao funkcionalni ili akcijski pristup, usmjeren je prema stjecanju kompetencija na zahtjev. (Rychen & Salganik, 2002; Baranović, 2005, str. 28). Taj pristup je ključan za koncept kompetencija. Prema Domovićevom mišljenju, obrazovni pristup koji se temelji na ishodima učenja ili kompetencijama proizilazi iz biheviorističkog pristupa kurikulumu, odnosno definira ciljeve obrazovanja kao mjerljive rezultate učenja. Domović (2009)

OECD-ov DeSeCo projekt, koji autori smatraju holističkim, ima snažne karakteristike biheviorističkog pristupa kompetencijama. Kao dio DeSeCo projekta, kompetencija je opisana prema Weinertovom viđenju, kao sposobnost uspješnog ispunjavanja zahtjeva složene aktivnosti ili zadatka, ili kao poželjni preduvjeti potrebni za ispunjenje zahtjeva određene profesije, društvene uloge ili ličnog projekta. Kompetencije i kompetencijski pristup obrazovanju. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/167693> (Pristupljeno maj 2023)

Ovakav pristup kompetenciji ima pragmatičnu prirodu gdje se struktura kompetencije oblikuje prema specifičnim zahtjevima, zadatku ili aktivnosti koju je potrebno izvršiti. Kompetencija uključuje znanje, vještine, stavove i vrijednosti koje su međusobno povezane i omogućavaju uspješno obavljanje određenog zadatka. Svaka kompetencija sastoji se od kognitivnih, emocionalnih, motivacijskih, socijalnih i bihevioralnih elemenata. To je kombinacija kognitivnih i nekognitivnih komponenti koje pojedincu omogućuju izvršavanje određenih zahtjeva u profesionalnom, društvenom ili osobnom aspektu života.

Prema funkcionalnom, akcijskom pristupu, kompetencije se opisuju kao osobine pojedinca koje se očituju kroz akciju, odnosno aktivnosti koje osoba poduzima kako bi ispunila vanjske zahtjeve ili složene zadatke. Bitno je napomenuti da u ovom pristupu autori projekta DeSeCo ističu praktičan, akcijski, funkcionalan i bihevioristički aspekt te obogaćuju integraciju vanjskih zahtjeva, individualnih osobina i konteksta kao ključnih elemenata kompetentnog djelovanja, što rezultira holističkim pristupom.

Također, evropski okvir osam ključnih kompetencija za cjeloživotno obrazovanje pruža još jedan primjer definiranja kompetencija, koji se primarno temelji na biheviorističkom, odnosno funkcionalnom pristupu. U ovom okviru, kompetencije se definiraju kao kombinacija znanja, vještina i stavova prilagođenih određenom kontekstu.

Preciznije, ključne kompetencije predstavljaju prijenosni, višefunkcionalni sklop znanja, vještina i stavova koji je potreban svim pojedincima za lično ispunjenje i razvoj, društvenu uključenost i zapošljavanje. Ključne kompetencije treba razviti do kraja obaveznog obrazovanja i one predstavljaju osnovu za daljnje učenje u okviru cjeloživotnog učenja. Navedenim štivom, je u jednu ruku dovoljno navedeno i opisano šta je to kompetencija i šta

sve ona može biti ili sadržati, dok u drugu ruku neophodnost na istraživanju glede kompetencija je praktično neiscrpna.

Modeli kompetencija ponašanja

Modeli ponašanja menadžerske kompetencije naglašavaju, da su ponašanja vezana za posao fundamentalna za efektivni učinak. Prema modelima ponašanja, određeni broj ponašanja, koja su bolji prediktori sposobnosti učinka/upravljačkog uspjeha/izuzetnog učinka su: orijentacija na postignuće, analitičko razmišljanje, konceptualno/induktivno mišljenje, razvoj drugih, fleksibilnost, uticaj, traženje informacija, inicijativa, interpersonalno razumijevanje, organizaciona svijest, samopouzdanje i vodstvo tima. Boyatzis, 1982, 2008; McClelland, 1998

Model ponašanja kompetencija predstavlja vrijedan pristup predviđanju i procjeni menadžerskih performansi u odnosu na dosadašnje modele školske inteligencije koji se oslanjaju na školske testove inteligencije. Bihevioralni model ima potencijalnu primjenu u različitim organizacijama zbog svoje generalizacije, ali istovremeno previše naglašava ponašanje kao dominantni prediktor uspjeha i kompetencije. No, ovaj pristup zanemaruje druge bitne faktore poput znanja, vještina, sposobnosti, stavova, ličnih karakteristika i menadžerskih funkcija, koji također doprinose i utječu na menadžerski uspjeh. Ova ograničenost daje modelu ponašanja usko konceptualiziranu i modeliranu perspektivu menadžerskih kompetencija. Dodatno, ne naglašava funkcionalne vještine koje su specifične za posao i temelje se na kompetencijama, a koje zapravo određuju uspjeh. Upravo se ovom slabosti u modelu bihevioralnih kompetencija bavi funkcionalni model kompetencija. Mathis i Jackson, 1997; Le Deist i *et al.*, 2005.

Modeli funkcionalnih kompetencija

Knasel & Meed, naglašavaju sposobnost demonstriranja performansi prema standardu koji se zahtijeva u određenom poslu. Dakle, to prvenstveno potvrđuje kompetenciju na trenutnom položaju osobe. Ovaj funkcionalni pristup u kojem su kriteriji kompetencije i profesionalni standardi kompetencije utemeljeni na stvarnosti rada, tradicija je Ujedinjenog Kraljevstva i utjecao je na razvoj sličnih okvira u nekim zemljama Commonwealtha i Evropske unije. Funkcionalni model je važan po tome što naglašava kompetenciju potrebnu za nečiji učinak. Međutim, model ne pruža specifične vještine, sposobnosti znanja ili sposobnosti potrebne za poslove. Knasel i Meed (1994); (Le Deist *et al.*, 2005) Model poslovne kompetencije rješava ovaj nedostatak specificirajući komponente kompetencije i također, pokušavajući pokazati kako komponente međusobno djeluju. *Journal of Management Research* ISSN 1941-899X 2014, Vol. 6, Br. 4 Str 4-5

Konstruktivistički pristup kompetenciji

Ovaj model naglašava socijalnu prirodu kompetencije. Prema mišljenju sociokulturnih teoretičara, učenje je distribuirano, interaktivno, kontekstualno te je rezultat učenikove participacije u „zajednici prakse”. John-Steiner, Mahn, 1996, prema Babić, 2007, str. 28.

Naime, pojedinac konstruira svoje kompetencije kroz socijalnu interakciju s okolinom. Stručnjaci navode da konstruktivističko poimanje kompetencije uključuje tri varijable: ljude, ciljeve i kontekst. Smatra se da upravo one povećavaju održivost definicije kompetencije. Varijabla „ljudi“, odnosi se na individualna shvaćanja kompetencije u razradi konkretnog modela kompetencijskog pristupa. Stof, Martens, Van Merreienboer, Bastiaens (2002, prema Ibid.).

Kako bismo postigli zajedničko i održivo razumijevanje kompetencija, prvo je važno razumjeti individualna tumačenja kompetencije. Varijabla "ciljevi", odnosi se na svrhu za koju će se koristiti definicija kompetencije. Naime, održivost definicije kompetencije procjenjuje se prema tome koliko je usklađena s ciljevima, odnosno da li adekvatno pokriva svrhu koju kompetencija treba zadovoljiti. Varijabla "kontekst" obuhvaća organizacijsku razinu i uključuje korisnike definicije kompetencije, područje djelatnosti, proizvode djelatnosti i njihovu namjenu.

2.3. Normativno pravni okvir za primjenu okvira kompetencija

Pravni okvir za primjenu okvira kompetencija obuhvaća zakonske propise, pravilnike, standarde i smjernice koje postavljaju zahtjeve za razvoj i primjenu kompetencija u raznim sektorima i područjima djelovanja. U kontekstu javne službe, primjena okvira kompetencija se regulira zakonima i drugim propisima koji utvrđuju standarde za obrazovanje, regrutaciju i razvoj službenika. Zakoni o javnim službama mogu, na primjer, definirati kriterije za regrutaciju i napredovanje službenika te zahtjeve za razvoj određenih kompetencija.

Osim zakona, postoje i drugi normativni instrumenti koji se primjenjuju na razvoj i primjenu okvira kompetencija u javnoj službi. To obuhvaća pravilnike o obrazovanju i obuci službenika, smjernice za procjenu i razvoj kompetencija te standarde za upravljanje ljudskim resursima u javnoj službi.

Međunarodne organizacije također razvijaju normativni okvir za primjenu okvira kompetencija u javnoj službi. Na primjer, Europska komisija je razvila Europski okvir kompetencija za cjeloživotno učenje koji se odnosi na širok raspon sektora, uključujući

i javnu službu. Normativno-pravni okvir za primjenu okvira kompetencija ima ključnu ulogu u osiguravanju razvoja i primjene kompetencija u javnoj službi. Stoga je važno da javne službe prate i poštuju relevantne zakone, pravilnike, smjernice i standarde kako bi osigurale da su njihovi službenici osposobljeni za obavljanje svojih poslova u skladu s najvišim standardima.

U Bosni i Hercegovini postoji pravni okvir koji se primjenjuje na razvoj i primjenu okvira kompetencija u javnoj službi, a koji uključuje različite zakone, pravilnike i druge propise koji reguliraju upravljanje ljudskim resursima u javnoj službi.

Jedan od ključnih zakona koji utječu na razvoj i primjenu kompetencija u javnoj službi je Zakon o državnim službenicima i namještenicima u institucijama Bosne i Hercegovine i agencijama za državnu službu. Ovaj zakon propisuje standarde za regrutaciju, obuku i napredovanje državnih službenika, uključujući utvrđivanje kriterija za razvoj određenih kompetencija. Sl. Glasnik BiH, broj 29/03, 23/04, 39/04, 61/05, 32/07, 8/10 i 38/13. Također, Zakon o javnim službama u Bosni i Hercegovini regulira organizaciju i upravljanje javnim službama na svim razinama vlasti u BiH. Ovaj zakon također propisuje zahtjeve za razvoj i primjenu kompetencija u javnoj službi, uključujući standarde za obuku, razvoj i ocjenjivanje službenika. Sl. Glasnik BiH, broj 37/08.

Prisutni su pravilnici i smjernice koje se primjenjuju na razvoj i primjenu okvira kompetencija u javnoj službi u BiH. Na primjer, Pravilnik o općim pravilima za napredovanje državnih službenika i namještenika u institucijama Bosne i Hercegovine utvrđuje kriterije za napredovanje državnih službenika, uključujući zahtjeve za razvoj određenih kompetencija. Sl. Glasnik BiH, broj 75/17.

U entitetu Federacije Bosne i Hercegovine primjenjuje se Zakon o državnoj službi Federacije Bosne i Hercegovine utvrđuje pravila i kriterije za regrutaciju, napredovanje i razvoj službenika u javnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine. Uz to, ovaj zakon također propisuje potrebu za razvojem i primjenom okvira kompetencija u javnoj službi. („Sl. Novine Federacije BiH“, broj 29/03)

U entitetu Republika Srpska, Zakon propisuje pravila i kriterije za upravljanje državnom službom, uključujući regrutaciju, napredovanje i razvoj službenika. Ovaj zakon također naglašava važnost razvoja kompetencija u javnoj službi i potrebu za primjenom okvira kompetencija. "Sl. Glasnik RS", br. 118/2008, 117/2011, 37/2012 i 57/2016)

Osim toga, u Bosni i Hercegovini postoji i nekoliko drugih pravnih propisa koji se primjenjuju na razvoj i primjenu okvira kompetencija u javnoj službi, kao što su pravilnik o standardima za obrazovanje, stručno usavršavanje i osposobljavanje državnih službenika

i namještenika u institucijama Federacije Bosne i Hercegovine, pravilnik o standardima i kriterijima za regrutaciju, zapošljavanje i razvoj državnih službenika i namještenika u institucijama entiteta Republike Srpske, te pravilnik o standardima, kriterijima i postupku unapređenja državnih službenika i namještenika u institucijama Brčko Distrikta. "Sl. Glasnik Brčko distrikta BiH", br.17/2022-prečišćen).

Dakako, zakonski izvori su primarni izvor tumačenja i reguliranja, ali se ipak kontinuirano potpomažu drugim tematskim izdanjima kao na primjer: Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u Bosni i Hercegovini i Vodič za primjenu kompetencija u upravljanju ljudskim resursima u državnoj službi Bosne i Hercegovine i drugi svrsishodni izvori. Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine (2023).

Pravni okvir i zakonodavstvo, koje tretira ovu oblast, ovim radom nije obuhvaćeno u potpunosti, te je za bolje razumjevanje legislative, potrebno koristiti i dodatne izvore i literaturu.

2.4. Razvoj kompetencija za potrebe javne službe

Razvoj kompetencija za potrebe javne službe od iznimne je važnosti, budući da su javne službe ključne za pružanje usluga i podrške građanima i društvu u cjelini. Osim toga, javne službe također imaju važnu ulogu u očuvanju vladavine prava, jačanju demokratskih procesa i promicanju društvene pravde.

Razvoj kompetencija za potrebe javne službe podrazumijeva kontinuirano unaprjeđivanje znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja zaposlenika u javnom sektoru. To uključuje razvoj stručnih znanja i vještina u području javne uprave, prava, finansija, komunikacija, vođenja timova i slično, ali i razvoj takozvanih „mekih vještina“ poput emocionalne inteligencije, sposobnosti upravljanja konfliktima, timskog rada i slično.

Postoji nekoliko načina prema kojima se mogu razvijati kompetencije za potrebe javne službe. Ovdje se može navesti nekoliko primjera:

Edukacija i osposobljavanje zaposlenika kroz programe stručnog usavršavanja, seminare, radionice i druge oblike obuke. Takvi programi mogu biti organizirani od strane samih javnih službi ili od strane vanjskih organizacija specijaliziranih za edukaciju i osposobljavanje u području javne uprave.

Mentorstvo i podučavanje (coaching), mogu biti vrlo korisni u razvoju kompetencija zaposlenika, jer omogućuju individualni pristup i prilagođavanje potrebama svakog zaposlenika.

Timsko učenje, može biti vrlo učinkovit način za razvoj kompetencija, osobito u područjima poput timskog rada, komunikacije i vođenja timova.

Evaluacija performansi, može biti korisna za identifikaciju nedostataka u znanju i vještinama zaposlenika te usmjeravanje razvoja kompetencija na područja koja su najpotrebnija.

Praćenje trendova i promjena javne službe trebaju pratiti trendove i promjene u javnoj službi, kako bi osigurale da su njihovi službenici osposobljeni za nove izazove. Ovo može uključivati: praćenje promjena zakona, tehnoloških promjena i drugih trendova u javnoj službi ili javnim službama drugih zemalja.

Uz kontinuirani razvoj kompetencija zaposlenika, javne službe mogu postati učinkovitije u pružanju usluga i podrške građanima te u konačnici imati veći utjecaj na društveni razvoj i napredak zajednice.

2.5. Potreba razvoja okvira kompetencija

Upravljanje državnom službom je izazovno područje koje zahtijeva visoku razinu kompetencija. Kako bi se osiguralo da državna služba pruža kvalitetne usluge građanima i posluje na učinkovit način, neophodno je da službenici posjeduju relevantne kompetencije za obavljanje svojih zadataka.

Cilj razvoja takvog okvira je osigurati da svi službenici posjeduju potrebne kompetencije za svoje radno mjesto, a da se istovremeno promovira kontinuirano učenje i razvoj zaposlenika.

Okvir kompetencija u državnoj službi može biti ključan za unapređenje kvalitete rada državne službe. Osim što službenicima pruža jasne smjernice o tome što se od njih očekuje, ovaj okvir također može pomoći u odabiru, zapošljavanju i usavršavanju zaposlenika. Na primjer, državna služba može koristiti okvir za procjenu potencijalnih kandidata za radna mjesta, te za planiranje programa usavršavanja i razvoja zaposlenika. Važno je napomenuti da razvoj okvira kompetencija nije jednostavan proces. Potrebno je angažirati stručnjake za razvoj potrebnog okvira, provesti istraživanja i analize, te uključiti relevantne sudionike u proces razvoja. Međutim, ulaganje u razvoj takvog okvira može imati dugoročne koristi za državnu službu i njene građane.

Razvojem okvira kompetencija za državnu službu može pomoći u izgradnji kulture kontinuiranog učenja i razvoja zaposlenika, što će pozitivno utjecati na kvalitetu rada državne službe i na zadovoljstvo građana.

Mnogo je razloga zašto je potrebno unaprijediti okvir kompetencija od kojih ću izdvojiti samo nekoliko:

Prvo, okvir će pomoći u osiguravanju kvalitete usluga koje pružaju državni službenici. Kompetentni državni službenici su ključni za pružanje kvalitetnih usluga građanima, što je u konačnici ključno za uspješno funkcioniranje države.

Drugo, unaprijeđen okvir kompetencija će pomoći u razvoju karijere državnih službenika. Utvrđivanje standarda koji su potrebni za uspješno obavljanje posla, omogućit će državnim službenicima da steknu vještine i znanja koja su potrebna za napredovanje u karijeri. Ovo će također motivirati državne službenike da nastave razvijati svoje vještine i znanja kako bi bili uspješni u svom poslu.

Treće, okvir kompetencija će pomoći u osiguravanju transparentnosti i odgovornosti u državnoj službi. Utvrđivanje standarda koji su potrebni za obavljanje posla i provođenje sistema procjene učinkovitosti državnih službenika, pomoći će u osiguravanju da državni službenici budu odgovorni za svoj rad i da obavljaju svoj posao na najbolji mogući način.

Holistički pristup kompetencijama podrazumijeva promatranje kompetencija u cjelini, uključujući ne samo znanje i vještine, već i stavove, želje, vrijednosti i ponašanja koje pojedinac na individualnom nivou posjeduje.

Ovaj pristup priznaje da su kompetencije kompleksni skupovi, koji se razvijaju kroz cjeloživotno učenje, iskustva i okruženje. Holistički model kompetencija stoga se temelji na razumijevanju osobe kao cjeline, a ne samo kao skupa znanja i vještina. Razvoj i primjena holističkog modela kompetencija će doprinjeti u stvaranju okvira koji će služiti kao smjernice za identifikaciju, razvoj i procjenu holističkih kompetencija kod zaposlenika te potaknuti zaposlenike da razviju i promoviraju holističke vrijednosti kao što su: inovativnost, suradnja, odgovornost, timski rad, empatija, etičnost.

Umjesto da se fokusira samo na izgradnju specifičnih znanja i vještina, potrebnih za posao, holistički model kompetencija promiče kontinuirano učenje i razvoj cjelokupne osobe, uključujući njegove stavove, vrijednosti i ponašanja, interpersonalne i međuljudske vještine, etiku i moralna načela, kao i sposobnost rješavanja problema i inovativnost. Holizam kao takav može pomoći u razvoju stručnih i etičkih standarda unutar državne službe te doprinjeti izgradnji povjerenja građana u državne službenike.

Osim navedenog, holistički model kompetencija također može pridonijeti stvaranju inkluzivnog i raznolikog radnog okruženja. S obzirom na to da se fokusira na razvoj ličnih karakteristika, ovaj model može pomoći u prepoznavanju i cijenjenju različitih perspektiva i iskustava zaposlenika te dovesti do boljih rješenja i inovativnosti u radu državne službe.

U konačnici, razvoj okvira kompetencija kroz doprinos holističkog modela kompetencija bi trebao doprinijeti osnaživanju cjelokupne individue zaposlenika u državnoj službi, poboljšati njegovo zadovoljstvo u radu sa građanima i na takav način pružiti bolje usluge građanima.

3. HOLISTIČKI MODEL KOMPETENCIJA

Holistički model kompetencija predstavlja pristup koji se fokusira na širu sliku, kada je u pitanju procjena sposobnosti i znanja zaposlenih u određenom radnom okruženju. Ovaj model se razlikuje od tradicionalnih, fragmentiranih pristupa, koji se fokusiraju na specifične vještine i znanja.

Prema holističkom modelu kompetencija, osoba treba da posjeduje kombinaciju znanja, vještina, stavova, ponašanja i emocija, kako bi bila uspješna i osnažena na radnom mjestu. Ovaj pristup se fokusira na cjelokupni skup osobina koje čine osobu sposobnom da obavlja određene zadatke, a ne samo na pojedinačne vještine.

U ovom modelu se također ističe važnost razvoja „mekih vještina“ kao što su: empatija, društvena zrelost, emocionalna inteligencija i fleksibilnost, koje su ključne za uspješnu interakciju s drugim ljudima i timski rad.

Holistički pristup u radu u državnoj službi podrazumijeva integriranje i sagledavanje različitih aspekata društva i okoline, kao i individualnih potreba i ciljeva korisnika koji koriste državne usluge te pretpostavlja da su svi aspekti života međusobno povezani i da se moraju razumjeti zajedno kako bi se postiglo cjelokupno poboljšanje.

Holistički model kompetencija uključuje sljedeće faktore: *Znanje i razumjevanje* - to su teorijske i praktične informacije koje osoba poseduje i koje su relevantne za posao. *Vještine i sposobnosti* - to su specifične sposobnosti koje omogućavaju osobi da izvršava određene zadatke ili da rješava određene probleme. *Stavovi i vrijednosti* - to su uvjerenja, stavovi i vrijednosti koje osoba ima, a koje mogu uticati na njihovu motivaciju i ponašanje. *Ponašanje* - to su konkretne akcije koje osoba preduzima kako bi obavila zadatke na poslu. *Emocije* - emocionalne i socijalne vještine koje utječu na način na koji doživljavamo sebe, kako se izražavamo, kako razvijamo i održavamo odnose te kako se nosimo s izazovima.

U radu u državnoj službi, službenici mogu primijeniti znanja holističkog pristupa na razne načine, ovisno o vrsti usluge i korisnika usluga s kojima se radi. Primjerice, u službi zdravstvene zaštite, holistički pristup će naglasiti važnost uzimanja u obzir tijela, uma i duha klijenta, kao i društvenog konteksta u kojem živi. Primjerice ovo znači da će pružatelji usluga zdravstvene zaštite, uzeti u obzir razne faktore koji utiču na zdravlje, kao što su prehrana, tjelesna aktivnost, stres i društveni utjecaji, a ne samo simptome bolesti.

U službi socijalne zaštite, holistički pristup će naglasiti važnost uzimanja u obzir cjelokupne životne situacije klijenta, uključujući familijarne odnose, stambene uslove, finansijske poteškoće, mentalno zdravlje i druge faktore. To znači da će pružatelji usluga socijalne zaštite raditi s klijentima na cjelokupnom poboljšanju njihovih životnih uslova, a ne samo na rješavanju specifičnih problema.

U kontekstu obrazovanja, holistički pristup naglašava važnost uzimanja u obzir individualnih potreba i ciljeva svakog učenika/studenta, kao i njihovog društvenog i kulturnog okruženja. To znači da će pružatelji obrazovnih usluga, koji je holistički osnažen, raditi na sveobuhvatnom razvoju učenika, obuhvaćajući ne samo njihove akademske vještine, već i socijalne, emocionalne i druge vještine koje su ključne za njihov cjelokupni napredak.

U ovom pristupu, procjena kompetencija se temelji na kombinaciji tih faktora, a ne samo na pojedinim vještinama ili znanjima. Holistički model kompetencija može biti koristan za procjenu potencijalnih kandidata za posao, kao i za razvoj i poboljšanje vještina i znanja zaposlenih.

Holistički pristup kompetenciji podrazumijeva povezanost osobina pojedinca, vanjskih zahtjeva i konteksta kao ključnih pretpostavki za učinkovito izvršavanje. Ovaj pristup predstavlja kombinaciju konstruktivističkog, kognitivističkog i funkcionalnog pristupa kompetencijama, te se ističu holističnost, otvorenost i razvojnost. U ovom okviru, kompetencija se definira kao kompleksna kombinacija znanja, stavova, vještina i vrijednosti koja se manifestira u kontekstu izvršavanja određenog zadatka. Babić, 2007, str. 29-30; Hager, 1995, Kerka, 1998.

Ovakav pristup prepoznaje različite razine kompetencija za početnike, iskusne i stručnjake u određenom području. S druge strane, prema modelu holističke kompetencije za menadžere poboljšava se integracija bihevioralnih, funkcionalnih i drugih modela kompetencija. Cheetham & Chivers, 1996.,1998.

Sumarno kazano, u radu u državnoj službi, državni službenici trebaju da razvijaju cjelovit set vještina, kako bi mogli shvatiti važnost uzimanja u obzir cjelokupnog konteksta i individualnih potreba korisnika/građana, sa ciljem cjelokupnog poboljšanja javnih usluga.

3.1. Holističko vođenje

Pojam "holistički" dolazi od grčke riječi "holos", što znači "cjelina". Stoga se holistički pristup odnosi na pristup koji se temelji na ideji da je potrebno sagledati i razumjeti cjelinu, a ne samo pojedinačne dijelove, kako bi se razumjelo funkcioniranje i rješavali problemi u bilo kojoj oblasti.

Holistički pristup naglašava da svi aspekti života, uključujući tijelo, um, duh i okolinu, čine cjelinu koju je potrebno uzeti u obzir, kako bi se razumjelo funkcioniranje sistema ili pojedinca kao cjeline. Stoga se holistički pristup primjenjuje u raznim područjima, uključujući zdravstvo, obrazovanje, poslovanje, psihologiju i razne druge discipline. Ovim pristupom se pretpostavlja da se svi aspekti života međusobno povezuju i utječu jedni na druge, stoga je potrebno razumjeti i riješiti probleme na svim razinama kako bi se postiglo cjelokupno poboljšanje.

U upravljanju ljudskim potencijalima, ovaj pristup naglašava da ljudi nisu samo resursi koji pružaju svoj rad za organizaciju, već su i osobe sa svojim individualnim potrebama, vrijednostima, motivacijama, emocijama i ciljevima. On pretpostavlja, da organizacija može postići veću učinkovitost i uspjeh ako se brine o cjelokupnom blagostanju svojih zaposlenika.

Kada se primjenjuje holistički pristup u upravljanju ljudskim potencijalima, organizacija će se fokusirati na sve aspekte života zaposlenika, ne samo na njihov radni angažman. To može uključivati poticanje njihovog zdravlja i dobrobiti, edukacije, kao što su mjere za smanjenje stresa na radnom mjestu, programi podrške za mentalno zdravlje ili osiguranje pristupa sportskim aktivnostima, željeno stručno usmjeravanje.

Osim toga, ovakav pristup u upravljanju ljudskim potencijalima također sadrži podršku ličnom i profesionalnom razvoju zaposlenika, uključujući pružanje obuka ne samo potrebnih za razvoj vještina potrebnih organizaciji, nego i obuka koje se tiču ličnog razvoja pojedinca, mentorstva i mogućnosti za napredovanje. U tom smislu, organizacija će se usredotočiti na razvoj zaposlenika kao cjeline, a ne samo na određene vještine potrebne za obavljanje posla.

Ovakav odnos u upravljanju ljudskim potencijalima može pomoći organizacijama u privlačenju i zadržavanju najboljih talenata, jer će se zaposlenici osjećati cijenjenijima sa osjećajem da nadređeni/kompanija/institucija vodi računa za njihovo blagostanje. Također će pomoći u stvaranju pozitivne radne kulture i poboljšanju timskog rada, što će rezultirati boljim poslovnim rezultatima. U literaturi se mogu pronaći koncepti i ideje holističkog lidera, pa tako je jako zanimljivo prikazati osvrt i shvatanje ovog pojma od strane znanstvenika Gdin-a. Jim-a Funka.

Kako se može razviti holističko vodstvo?

Ako težite biti vođa koji utjelovljuje ove karakteristike, ili ako želite usvojiti ovaj model vođenja u svojoj organizaciji, postoji nekoliko stvari koje se mogu razmotriti. Individualni trening vodstva može biti vrlo učinkovit način za stjecanje samosvijesti i izgradnju holističkih praksi vođenja. A organizacijski, stvaranje modela kompetencija vodstva, koji navodi očekivanja i mogućnosti razvoja za devet karakteristika holističkog vodstva. Na kraju, program vođenja će biti učinkovit samo ako se razumije ko je vođa kao osoba, a ne samo šta on ili ona može učiniti. To je ključ holističkog vodstva.

Vođenje i briga za ljude

Vođenje se kao važna funkcija menadžmenta najčešće odnosi na ljude i utječe na pojedinca ili skupinu kako bi menadžment i ljudi izvršili zajednički cilj. Vođenje kao menadžerska funkcija pomaže ljudima da shvate, kako su oni na temelju svoga rada sposobni zadovoljiti najprije vlastite potrebe, koristeći svoje ljudske potencijale, a time pridonose i ciljevima organizacije u kojoj rade.

Menadžer/vođa treba posjedovati prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi koje vodi, odnosno treba razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti, što je suština menadžmenta, ali i vodstva. Vodstvo se stoga definira kao proces koji koristi neprisiljene utjecaje na oblikovanje organizacijskih ciljeva u svrhe utjecaja na ponašanje ljudi, kako bi ostvarili zajedničke interese.

3.2. Izgradnja sveobuhvatnog i sistemskog pristupa savremenom upravljanju

Holističko vođenje, kako je opisano u Bestovom radu iz 2011. godine, predstavlja pristup koji se bazira na vrijednostima s ciljem postizanja optimalnih rezultata kroz zajednički razvoj svih učesnika i svih nivoa funkcionalne uspješnosti u organizaciji. Ovaj pristup podrazumjeva transformaciju pojedinca kroz kontinuirano traganje za istinom, procjenu ličnih vrijednosti i težnju ka postizanju ciljeva. Uspješni lideri su oni koji omogućavaju maksimalno iskorištavanje talenata, najboljih praksi i stručnog znanja unutar svojih organizacija.

Menadžeri, kao uspješni lideri, stvaraju prilike za individualne i kolektivne promjene kroz holističko vođenje, što se može definisati na slijedeći način: a) sposobnost vođenja sa razumjevanjem, strašću i dušom; b) primjena metodologije usmjerene ka razvojnom sistemu kako bi se uticalo na pojedinca kao lidera, na druge kao sljedbenike i na okolinu; i c) ovaj proces predstavlja putovanje koje vodi transformaciji pojedinca, tima i nivoa organizacije. Duhovno vođenje se, s druge strane, definiše kao skup vrijednosti, stavova i ponašanja koji

su neophodni da bi se pojedinac i drugi motivisali i osjećali ispunjenima kroz svoj poziv i angažman.

Distribuirano vođenje nije samo niz pojedinačnih akcija koje pojedinac preuzima za grupu ili organizaciju, to je grupna aktivnost koja se odvija kroz međusobne odnose i veze, umjesto kroz pojedinačne napore.

Integrativno vođenje, slično kreativnosti, predstavlja prirodni fenomen koji proizilazi iz dinamičnog odnosa među individuama, njihovim sistemima i okolinom. Integrativni lideri koriste um, sistem i okolinu na kreativan način, sintetizujući jake strane različitih perspektiva. Oni promovišu kontinuirano učenje putem eksperimentacije i djeljenja prilagodbi.

Trening vođenja i razvoja često se primenjuje u kompanijama kako bi se pripremili "visoko potencijalni" pojedinci za nove uloge na višim nivoima organizacije, ali i strategije i taktike primenjuju se u skladu s jedinstvenom kulturom, populacijom zaposlenika i izazovima svake organizacije.

Holističke demonstracije vođenja su kompleksnije od jednostavnog zbira njihovih komponenti. One se manifestuju kroz tri glavna obrasca: informativnu saradnju, koja se spontano razvija, hitne interpersonalne sinergije koje nastaju kroz blisku saradnju i redovne akcije putem institucionaliziranih struktura (Printy, 2018).

3.3. Holistički modeli upravljanja: Perspektiva kompetencija u savremenom vođenju

Teorijsko zasnivanje kompetencijskih modela holističkog vođenja podrazumijeva raznovrsno kombinovanje ključnih faktora savremenih integrativnih teorija vođenja. Model kompetencija za holističko vođenje obuhvata sljedeće elemente: 1. Transfer i apliciranje, 2. Autonomija, 3. Osviještenost, 4. Ciklus procesa i zadataka, 5. Povjerenje, 6. Lična povezanost i 7. Znanja i vještine. Model holističkog vođenja (Holistic Leadership Model) kao integrativni pristup vođenju, sadrži komponente kao što su: 1. Organizacijsko učenje, 2. Izvršnost pojedinca, 3. Refleksija, 4. Propitivanje, 5. Upravljanje/usmeravanje, 6. Vizija i Strateška akcija, 7. Orjentiranost na rezultate, 8. Misaono vođenje, 9. Djeljenje moći, 10. Saradnja i 11. Njegovanje. Vođe trebaju kreirati siguran prostor da se gaje zajednička propitivanja, kreativnost i inovacije. Četiri principa kao ključne komponente holističkog vođenja su: 1. Podučavanje, 2. Usmjeravanje, 3. Učestvovanje i 4. Negovanje. Rethinking Assessment, 2018, 3-10; Taggart, 2009, 2011:24.

Sa razvojem različitih pristupa vođenja, svaki od njih uvodi dodatne faktore za objašnjavanje ponašanja u vođenju. Pet ključnih faktora koji su od jednake važnosti u modelu holističkog

vođenja su: 1) individualni vođa, 2) grupa, 3) organizacija, 4) kontekst i 5) situacija. Pfister 2011:12.

Stručnjaci iz područja vođenja su se bavili raspravama o potrebi holističkih razvojnih programa i inicijativa u svom području rada, zbog mnogobrojnih visokoprofilnih neuspjeha u vođenju. Kao odgovor na te izazove, razvili su ACES model razvojnog vođenja. Ovaj model ima za cilj unaprijediti trening vođenja proširujući ga na analitičke, konceptualne, emocionalne i duhovne aspekte vođenja.

Svaka organizacija ima jedinstvenu kulturu, populaciju zaposlenika, programe i izazove koji utječu na to kakve će strategije i taktike biti najbolje u praksi. S obzirom na te različitosti, rezultati ovog istraživanja predstavljaju koristan početak za organizacije koje žele razviti, implementirati ili poboljšati svoje globalne inicijative vođenja i razvoja.

Vođe imaju mogućnost aktivno sudjelovati u poslovnim procesima preoblikovanja kako bi ostvarili promjene. Na primjer, mogu sudjelovati u odborima ili projektnim timovima, identificirati i fokusirati pažnju na probleme ili predmete rasprave, te skupljati resurse za provođenje promjena. Također, mogu koristiti suptilnije procese oblikovanja kulture, kao što su dijeljenje priča koje odražavaju organizacijske vrijednosti i slavljenje postignuća.

Na osnovu rezultata istraživanja više autora, kao ključni elementi efektivnog razvoja vođenja izdvajaju: 1. Kompetencije i sposobnosti vođenja, 2. Procenjivanje i povratni odgovor, 3. Plan razvoja i 4. Razvojna iskustva. Senge, 1990b; Jones and Bealry, 1995; Yukl, 1998; Center for Creative Leadership, 1998.

Holistički model za razvoj kompetencija vođenja od šest elemenata sadrži sljedeće: 1. Procjena i povratni odgovor, 2. Plan razvoja, 3. Razvojna iskustva i akcije, 4. Rast i razvoj, 5. Sposobnost vođenja, te 6. Nadzor i pregled. van Wyk, 2007: 37,38,39. Holistički model za razvoj vođenja se može opisati kao model baziran na kompetencijama koje prate sistemski pristup razvoja. Ovaj model je takođe dizajniran da olakša učenje kao stalni proces a ne samo jedan događaj. Glavni fokus Holističkog modela za razvoj vođenja jeste individualno učenje zasnovano na filozofiji da bez individualnog učenja ne može biti ni kolektivnog učenja. Model kompetencija iznad očekivanja kao holistički pristup vođenju, treba ojačati naše shvatanje razvoja vođenja tako što će pažnju preusmjeriti na multidimenzionalnost vođa. Razvoj holističkog vođenja zadire dublje nego tradicionalni modeli ponašanja da bi prepoznao našu kompleksnost. Integriranje ovih komponenti u programe razvoja vođenja treba rezultirati sa više strategija holističkog vođenja i stvoriti više obazrivih vođa. Ruderman, 2014: 5,15.

Model kompetencija iznad očekivanja (holistički pristup) sadrži sljedeće elemente: 1. Unutrašnji sadržaj, 2. Svjesno sukobljavanje, 3. Ponašanja, te 4. Kruženje. Postoje i mnogi drugi modeli holističkog vođenja koji su zasnovani na kompetencijama uspješnog vođenja, ali zbog ograničenog prostora je nemoguće korektno, u ovom radu sve predstaviti.

Tabela 1- Holističko vođenje

AUTORI	NASLOV RADA	SAŽETAK ISTRAŽIVANJA
Orlov, J. 2003	The holistic leader: A developmental systematic approach to leadership.	Holističko vođenje je definisano kao: a) sposobnost vođenja umom, srcem i dušom; b) korištenje metodologije koja se usmerava prema razvojnom sistemskom pristupu da bi uticali na pojedinca kao vođu, na ostale kao sledbenike, i na sredinu; i c) konačno, ovaj proces treba da oslikava putovanje koje vodi transformaciji pojedinca, tima i organizacijskog nivoa (nivoa udruženja) (Orlov, J. 2003: 1/10).
Fry, Louis W. 2003 The Leadership Quarterly 14 (2003), 693-727.	Toward a theory of spiritual leadership	Duhovno vođenje definišemo kao skup vrijednosti, stavova i ponašanja koja su neophodna da suštinski motivišu pojedinca i ostale da bi imali osjećaj duhovnog preživljavanja kroz poziv i učešće (Fry, 2003:695)
van Wyk, Juanita. 2007 Faculty of Humanities, University of Pretoria	The utilisation of a 360° Leadership Assessment Questionnaire as part of a Leadership Development Model and Process (A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree)	Holistički model za razvoj vođenja se može opisati kao model baziran na kompetencijama koje prate sistemski pristup razvoja. Ovaj model je takođe dizajniran da olakša učenje kao stalni proces a ne samo jedan događaj (van Wyk, 2007: 39) Glavni fokus Holističkog modela za razvoj vođenja jeste individualno učenje zasnovano na filozofiji da bez individualnog učenja ne može biti ni kolektivnog učenja (van Wyk, 2007:40).

<p>Schoonover, Stephen C. 2008. HCM Consulting</p>	<p>Holistic Leadership: A Systems Approach for Creating Excellent Leaders.</p>	<p>Uspješne vođe maksimiziraju dostupnost talenta, najboljih vežbi i stručnog znanja kroz njihove organizacije. Menadžeri kao uspješne vođe daju prilike za individualne i kolektivne promjene (Schoonover, 2008: 5/17).</p>
<p>Taggart, J. L. 2009</p>	<p>Holistic leadership</p>	<p>Model holističkog vođenja je integrativni pristup vođenju. On sadrži komponente kao što su: organizacijsko učenje, izvrsnost pojedinca, refleksija, ispitivanje, upravljanje, vizionarstvo i strateška akcija, orjentiranost na rezultate, misaono vođenje, dijeljenje moći, saradnja, njegovanje (Taggart,2009)</p>

<p>Best, K. C. 2011 The Journal of Values Based Leadership, Volume 4.</p>	<p>Holistic Leadership: A Model for LeaderMember Engagement and Development.</p>	<p>“Holističko vođenje se definiše kao na pristup koji se bazira na vrijednostima za produciranje optimalnih rezultata kroz saradnički razvoj svih učesnika, te svih nivoa funkcionalne uspješnosti organizacije” (Best, C. K. 2011)</p>
<p>Bolden, Richard. 2011 International Journal of Management Reviews, Vol. 13, 251–269.</p>	<p>Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research.</p>	<p>Distribuirano vođenje nije samo čin pojedinca prema drugima ili skup pojedinačnih koraka koje pojedinci poduzimaju kako bi doprinijeli grupi ili organizaciji, već se radi o kolektivnoj aktivnosti koja se ostvaruje putem međusobnih odnosa i veza, umjesto kroz pojedinačne radnje (Bennett i suradnici, 2003. citirano prema Bolden, 2011, str. 251-252).</p>

<p>Pfister, A. 2011 Zurich: University of Zurich</p>	<p>The dynamic five-factor model of leadership: developing and testing a holistic approach to leadership behaviour</p>	<p>Kao što su prethodni pasusi prikazali, svaki od tih pristupa vođenju doprinosi dodatnim činjenicama koji pomažu kod razumijevanja vođenja. Općenito, postoji pet ključnih faktora koji su jednako važni: 1) osobni vođa, 2) grupa, 3) organizacija, 4) kontekst i 5) situacija (Pfister, 2011, str. 12).</p>
<p>Taggart, J. L. 2011. Ottawa: Taggart Leadership Consulting Inc.</p>	<p>. Becoming a Holistic Leader: Strategies for Successful Leadership Using a Principle-Based Approach.</p>	<p>„Vođe trebaju kreirati siguran prostor da se gaje zajednička propitivanja, kreativnost i inovacije.“ (Taggart,2011:24).</p> <p>Holistički pristup vođenju, kao sveobuhvatan model, okuplja ljude kako bi učinkovito surađivali tijekom perioda brzih organizacijskih i društvenih promjena i kaosa (Taggart, 2011, str. 23). Ovaj pristup se temelji na četiri ključna načela koja čine njegove osnovne komponente: 1. Edukacija, 2. Usmjeravanje, 3. Sudjelovanje i 4. Podupiranje (Taggart, 2011, str. 24).</p>
<p>Nelson, Gary. 2012 Jordan Institute for Families, September 19, 2012</p>	<p>Integrative Leadership: Innovating from “The Middle Space” (TMS).</p>	<p>Integrativno vođenje, kao i kreativnost, predstavlja inherentno svojstvo dinamičnih pojedinaca, sistema i okoline koji se razvijaju. Ovo je prirodni proces pokretan dinamičkom napetošću koja postoji unutar i između pojedinaca, njihovih sistema i okoline. Lideri koji prakticiraju integrativno vođenje koriste svoj um u punom kapacitetu, kao i resurse sistema i okoline, kako bi iskoristili te napetosti u svrhu kreativnosti. To čine tako što sintetiziraju snage suprotstavljenih perspektiva. Njihov pristup "zatvara krug" učenja kroz proces eksperimentiranja i zajedničke prilagodbe (Nelson, 2012, str. 2/14).</p>

<p>Melnikova, Julija. 2013</p> <p>Social Research, No 2 (31), 13-23. Klaipedu</p> <p>University, Lithuania.</p>	<p>The Holistic Model of Capability of Lithuanian School Heads:</p> <p>Theoretical Framework and Empirical Evidence</p>	<p>Također treba istaknuti sljedeće ključne karakteristike holističkih lidera koje su od suštinskog značaja: emocionalna inteligencija, sposobnost kritičkog razmišljanja i dijagnostičke vještine (Melnikova, 2013, str. 15).</p>
<p>Tompson, H. B., Tompson, G. H. 2013.</p> <p>International Journal of Leadership Studies, Vol. 8, Iss. 1, pp 6-14</p>	<p>The Focus of Leadership Development in MNCs.</p>	<p>U poslovnim okruženjima često se primjenjuje trening vođenja i razvoja kako bi se pripremili potencijalni lideri za preuzimanje novih odgovornosti na višim razinama organizacije (Tompson, 2013, str. 6). Svaka organizacija posjeduje svoju jedinstvenu kulturu, skup zaposlenika, programe i izazove, i ovi faktori utječu na odabir najprikladnijih strategija i taktika (Tompson, 2013, str. 13).</p>
<p>Ruderman, M. N., Clerkin, C., & Connolly, C. 2014</p> <p>Center for Creative Leadership – CCL Americas</p>	<p>Leadership Development Beyond Competencies: Moving to a Holistic Approach.</p>	<p>Smatramo da će model kompetencija iznad standarda obogatiti našu percepciju razvoja vođenja tako što će naglasiti mnogostranost vođa. Vođe su rezultat različitih unutarnjih i vanjskih faktora, stoga jednostruki pristup vođenju koji se bazira samo na njihovom ponašanju nije uvijek efikasan. Razvoj holističkog vođenja ide dublje od konvencionalnih modela ponašanja kako bi prepoznao kompleksnost vođe. (Ruderman et al, 2014:15). Smatramo da će razumijevanje i uključivanje ovih elemenata u programe razvoja lidera dovesti do raznolikijih strategija holističkog vođenja i potaknuti razvoj vođa koji su pažljiviji (Ruderman i sur., 2014, str. 15).</p>

<p>Funk, J. 2016 Economy of Communion, North American Association.</p>	<p>Nine Characteristics of Holistic Leaders</p>	<p>Devet osnovnih osobina koje su bitne za holističke lidere obuhvaćaju transparentnost, etičnost, moralnost, stjecanje povjerenja, sposobnost, ravnotežu, savjesnost, uslužnost i sposobnost inspiriranja (J.Funk, 2016).</p>
<p>Printy, S. M., Marks, H.M., & Bowers, A. J. 2018 Journal of School Leadership.</p>	<p>Integrated Leadership: How principals and teachers share transformational and instructional influence</p>	<p>Holističke manifestacije vođenja predstavljaju puno više od jednostavnog sažimanja njihovih komponenti i mogu se opisati kao "dogovoreno djelovanje prije agregiranog ponašanja" (Gronn, 2002, str. 656). Ove manifestacije odražavaju tri ključna oblika: informativne, spontane oblike suradnje; trenutne interpersonalne sinergije koje nastaju kroz zajednički blizak kolegijalni rad; i redovne aktivnosti unutar institucionaliziranih struktura (Printy, 2018, str. 13/46).</p>

Izvor: Mr. Sci. Duško Belović 2019:150.

Holistički model vođenja predstavlja integrirani pristup koji kombinira različite faktore suvremenih integrativnih teorija vođenja. Ako ključni faktori ovog modela obuhvaćaju sve neophodne kompetencije vođenja, taj model se često naziva kompetencijskim modelom holističkog vođenja. Teoretska osnova kompetencijskih modela holističkog vođenja uključuje raznoliku kombinaciju ključnih faktora suvremenih integrativnih teorija vođenja.

Slika 2- Model kompetencija za holističko vođenje.



Izvor: Building a Model of Holistic Competence. Rethinking Assessment, 2018, 3-10.

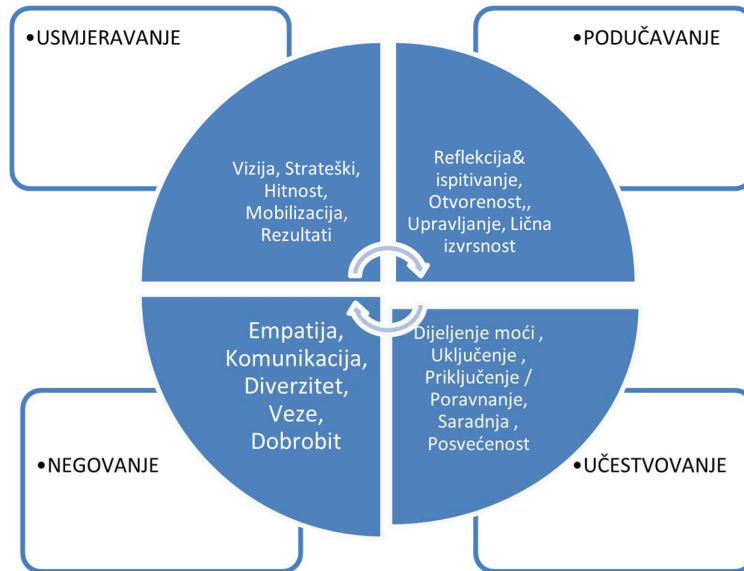
Model holističkog vođenja kao integrativni pristup vođenju, sadrži komponente kao što su: 1. Organizacijsko učenje, 2. Izvršnost pojedinca, 3. Refleksija, 4. propitivanje,

5. Upravljanje/usmjeravanje, 6. Vizija i strateška akcija, 7. Orjentiranost na rezultate, 8. Misaono vođenje, 9. Djeljenje moći, 10. Saradnja, te 11. Njegovanje. Vođe trebaju kreirati siguran prostor da se gaje zajednička propitivanja, kreativnost i inovacije.

Holističko vođenje, kao integrativni model, okuplja ljude da rade, saraduju efektivno tokom perioda brzih organizacijskih i društvenih promjena i haosa. Taggart, 2009; 2011: 23,24. Sa razvojem različitih pristupa vođenja svaki od njih uvodi dodatne faktore za objašnjavanje ponašanja u vođenju.

Individualna kompetencija vođe obuhvata sljedeće glavne komponente i sadržaje: 1. Profesionalna kompetencija (poslovno i tehnološko znanje), 2. Strateška kompetencija (strateško donošenje odluka, menadžment znanja, vještine rješavanja problema), 3. Individualna kompetencija (otpornost ka stresu, lična motivacija, svjesnost o poretku), 4. Društvena kompetencija (empatija, tolerancija, veštine u komunikaciji, veštine u vođenju), 5. Interkulturalna kompetencija (poznavanje stranih jezika, poznavanje stranih kultura i država). Grupa se sagledava sa dva aspekta: 1. Strukturni aspekt (grupna kompozicija, ciljevi/dužnosti, norme /uloge), 2. Dinamični aspekti (veze, komunikacija, grupna dinamičnost)

Slika 3- Ključne komponente holističkog vođenja



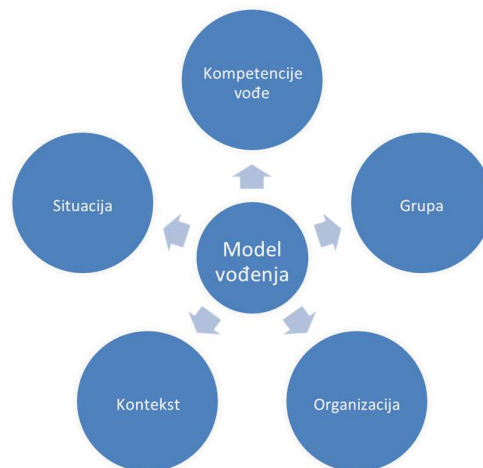
Izvor: Taggart, J. L. Becoming a Holistic Leader: Strategies for Successful Leadership Using a Principle-Based Approach, 2011: 24.

Organizacija se analizira kroz sljedeće aspekte: 1. Strateški elementi (kao što su internacionalizacija, ekspanzija, sustavi nagrađivanja/plaćanja, ciljevi), 2. Struktura (hijerarhija, odgovornosti, infrastruktura), 3. Procesi (standardizirani procesi, prijenos znanja, vođenje), 4. Kultura / klima (kultura povratnih informacija, upravljanje greškama, etička klima).

Kontekst u kojem organizacija djeluje obuhvaća statičke komponente (kao što su povijest, geografija, nacionalna kultura) i dinamičke komponente (politički, ekonomski i društveni razvoj, međunarodni zakoni i propisi, vremenski faktori).

Situacija u kojoj se organizacija nalazi i djeluje analizira se kroz sljedeće elemente: 1. Jasnoća informacija (dostupnost, nedvosmislenost, bitnost), 2. Poznatost (iskustvo s sličnim situacijama, novost situacije), 3. Pritisak (pritisak za donošenje odluka i akciju, vremenski pritisak, opasnost). Pfister, 2011: 58-59

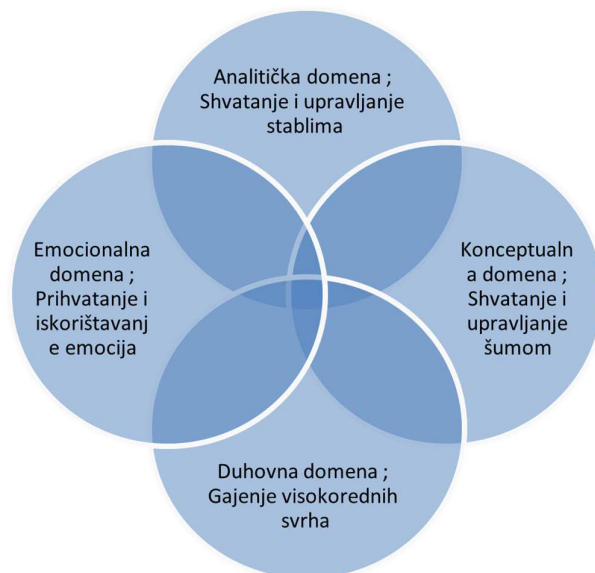
Slika 4- Dinamični model holističkog vođenja: pet faktora



Izvor: Pfister, A. The dynamic five-factor model of leadership: developing and testing a holistic approach to leadership behavior, 2011: 12

Trening vođenja i razvoja se često koristi u kompanijama za pripremu „visokih potencijala“ za koje se pretpostavljaju nove vodstvene uloge na višim nivoima organizacije (Tompson, 2013:6).

Slika 5- ACES Model holističkog vođenja



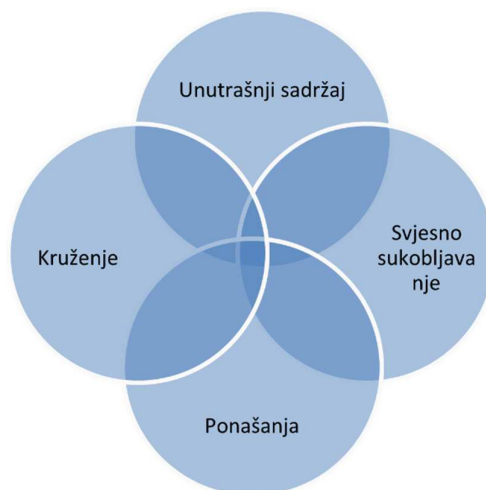
Izvor: Quatro et al., 2007 Izvor: Tompson, H. B., Tompson, G. H. *The Focus of Leadership Development in MNCs*. 2013: 8

Slika 6- Holistički model za razvoj kompetencija vođenja



Izvor: van Wyk, Juanita. *Holistic Model for Leadership Competencies Development. The utilisation of a 360° Leadership Assessment Questionnaire as part of a Leadership Development Model and Process*, 2007: 39

Slika 7- Model kompetencija iznad očekivanja: holistički pristup



Izvor: Ruderman, M. N., Clerkin, C., & Connolly, C. *Leadership Development Beyond Competencies: Moving to a Holistic Approach*, 2014: 5

3.4. Holistički vođa

Primjenom holističkog pristupa, pojedinac pokreće proces transformacije. Ovo se manifestira kroz kontinuirano traganje za istinom, procjenom ličnih vrijednosti i težnju ka ostvarivanju ciljeva. Moderni teoretičari naglašavaju važnost integrativnog vođenja u inovativnim organizacijama i razvijaju poželjne kompetencijske modele holističkog vođenja (Holistic Leadership Competency Model). Važno je razlikovati osnovne koncepte istraživanja, posebno između holističkog pristupa istraživanju, holističkog vođenja i kompetencijskog modela holističkog vođenja. Svi ovi koncepti temelje se na suvremenim integrativnim teorijama vođenja (integrative leadership theory). Holističko vođenje definira se kao "vrijednosno utemeljen pristup koji omogućuje postizanje optimalnih rezultata kroz suradnički razvoj svih sudionika na svim razinama funkcionalne uspješnosti organizacije". Best, 2011:1

Dodao bih da se sam pojam vođe u ovom tekstu treba shvatiti dvojako. Vođa kao osoba koja upravlja procesima na višem nivou i drugo osoba, pojedinac kao vođa sam po sebi na nižem izvršnom nivou, koji je u stanju voditi procese koji se odnose na njemu bliske nivoe djelovanja i okruženja.

Holističko vođenje se opisuje kao: a) sposobnost vođenja sa sviješću i angažmanom uma, srca i duše; b) primjena razvojnog sistemskog pristupa koji utječe na pojedinca kao vođu, na sljedbenike i na organizacijsko okruženje; i c) rezultira u putovanju transformacije

pojedince, tima i organizacije. Na timskoj razini, holističko vođenje neizbježno vodi transformaciji. To se postiže kroz razvojni proces koji uključuje dijeljenu viziju, otvorenu komunikaciju, postizanje visokih performansi tima i timsko učenje.

Holističke vođe nastoje da stvore okruženje pogodno za visoke nivoe ojačavanja (osnaživanja). Ovo uključuje i ohrabrivanje pojedinaca da s drugima dijele proces donošenja odluka i da imaju otvoren komunikacijski kanal, ...” tako stvarajući kulturu povjerenja i poštovanja, dodjeljujući autoritet donošenja odluka, gdje se može rizikovati i učiti iz iskustva”. Teorije transformacijskog vođenja i uslužnog vođenja imaju za temeljne vrijednosti etički i moralni razvoj. Holističke vođe istovremeno služe i kao uzori i kao vodiči njihovim sljedbenicima. Služeći drugima na osnovu visokih moralnih i etičkih standarda, vođe i sljedbenici kroz zajedničko iskustvo rastu i moralno i etički. U toj vezi, dešava se transformacija.

Holističke vođe prepoznaju važnost različitih stilova, pristupa i osobnosti u grupi. Oni cijene raznolikost i smatraju je korisnom u svakom okruženju. Transformacija se javlja kada pojedinac postaje sve snažniji i osnaženiji. Ojačavanje može imati različite definicije, ali holističko vođenje se temelji na vjerovanju pojedinca u svoje sposobnosti i percepciji unutarnjeg i vanjskog utjecaja na svoj život. Orlov, 2003: 1,2,6,7

Slika 8- Devet ključnih karakteristika holističkih vođa



Izvor: Funk, J. 2016.

Tradicionalna kompetencija vodstva odnosi se na ponašanje, ono što je vođa sposoban učiniti na radnom mjestu. Taj pristup opisuje željene radnje, ali zanemaruje karakterne osobine koje su ključne za vođenje tih radnji. Cjelovitiji model kompetencije vodstva nadilazi radnje kako bi se opisalo ustvari, ko je vođa kao osoba? Ovaj model nazivam holističkim vodstvom a o čemu će dalje biti detaljnije obrazloženo. Holistički lideri znaju integrirati svoj karakter i vrijednosti u svoje vodstvo i shvaćaju da u svoju ulogu vodstva donose cijelog sebe – tijelo, um i duh.

Promatrajući te vođe, identificirao sam sljedećih devet ključnih karakteristika za koje vjerujem da ih izdvajaju od ostalih. Funk, J. 2016.

Kreposan

Vrlina se može definirati kao usklađenost s moralnim standardima i lična moralna izvrsnost, prema Websterovom rječniku. Holistički vođa ne pokazuje samo krepost kroz svoje ponašanje, već i kroz svoje raspoloženje i stav prema onome što je ispravno i dobro. Kada vrline postanu sastavni dio nečije ličnosti, ta osoba će češće donositi kreposne odluke i djelovati na moralno ispravan način. Jedna od ključnih vrlina za holističko vodstvo je poniznost. Ponizni vođa može priznati svoje greške, tražiti oprost i pokazati autentičnost i ranjivost.

Etičan

Vođe se često suočavaju s situacijama u kojima odluke nisu jednostavne i jednoznačne. Kako bi dosljedno i pouzdano procijenile mogućnosti i donijele etičke odluke, vještine kritičkog razmišljanja i osjećaj za ispravno i pogrešno postaju ključni. U etičkom tretmanu ljudi, suština je postupati prema drugima onako kako bismo željeli da se drugi ponašaju prema nama - poznato kao "zlatno pravilo".

Transparentan

Holistički lideri su otvoreni, pošteni, izravni i otvoreni u načinu na koji djeluju i komuniciraju. To ne znači da su neselektivni s vremenom i informacijama koje se dijele. Umjesto toga, razumiju kada na ljude utječu određene situacije i rado dijele informacije koje su važne u odgovarajuće vrijeme. Transparentnost je također povezana s vrlinom poniznosti, jer su holistički lideri spremni biti ranjivi i priznati kada nemaju sve odgovore ili stvari ne idu prema planu.

Pouzdan

Kada su vođe iskrene i slijede ono što kažu da će učiniti, grade jake odnose sa svojim kolegama. To postaje temelj povjerenja, koje na kraju dana također omogućuje učinkovito i djelotvorno obavljanje posla. Također je važno prepoznati da povjerenje ne proizlazi samo iz nečijeg karaktera, već i iz kompetencije ili sposobnosti. Jedno je obećati, ali vođa mora biti u stanju ispuniti ga s više od samo dobrih namjera. Karakteristika holističkog lidera od strane Jim Funk Dostupno na:<https://eocnoam.org/2016/07/15/9-characteristics-of-holistic-leaders/> Pristupljeno (April 2023)

Sposoban

Ova karakteristika se odnosi na sposobnost funkcionalnog obavljanja posla. Učinkoviti lideri moraju biti sposobni izraditi viziju, uključiti druge u slijeđenje te vizije, stvoriti plan, izvršiti plan i potaknuti rezultate. Iako je karakter u velikoj mjeri važan, vođa neće biti učinkovit bez ovih kompetencija koje ga smatraju sposobnim.

Uravnotežen

Holistički lideri imaju uravnotežen pogled na druge, posao, timove i sebe kao spoj tijela, uma i duha. Ovi se vođe dobro brinu o sebi, a podržavaju i druge u brizi o sebi. To se događa u pozitivnoj ravnoteži između posla i života, ali i kao izbjegavanje bilo kakvih negativnih "izama" koji mogu biti ekstremni (npr. radoholizam, apsolutizam, dualizam, egoizam i hedonizam).

Svjestan

Svijest igra ključnu ulogu u holističkom vođenju, jer je povezana s emocionalnom inteligencijom. Kao što je Daniel Goleman opisao u svojoj knjizi "Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnije od IQ-a", svijest o sebi i drugima ključna je za upravljanje emocijama i međuljudskim odnosima. Holistički lideri razumiju važnost otvorenosti za povratnu informaciju, aktivno je traže, i znaju kako je prihvatiti i razmotriti sa otvorenim umom. To im pomaže da prepoznaju slijepe tačke koje bi ih mogle dovesti u neželjene situacije. Samosvijest također zahtijeva poniznost, jer sposobnost da vidimo sebe onakvima kakvi stvarno jesmo, čak i kada nismo zadovoljni nekim aspektima te slike, omogućuje nam lični rast i razvoj kao lidera.

Uslužan/Sluga

U posljednje vrijeme, veliki naglasak stavljen je na vodstvo sluge. Robert Greenleaf je iznio koncept "vodstva sluge" gdje ističe da vođa služi prvo i najprije. Njegova prirodna želja je

da služi drugima, a svjesnim izborom teži vođenju. Ova dinamika podsjeća na prethodno opisano vodstvo "Virtuous". Kada osoba postane sluga iz srca, postaje sklonija pružanju službe drugima. Holistički lideri također prakticiraju vodstvo sluge jer se fokusiraju na ljude i njihove potrebe. Svjesni su da je uspješnost poslovanja povezana s ljudima, te kada zadovolje potrebe svojih timova, ti ljudi su angažiraniji i postižu bolje rezultate.

Nadahnut

Da li je holistički lider inspiriran ili inspirira druge. Vjerujem da je to oboje. Kada vođa sam bude inspiriran, to postaje izvor inspiracije za druge. Kada vođa donese autentičnu inspiraciju, ljudi osjećaju da je vođa istinski originalan. Postoji i aspekt nadahnuća koji se povezuje s vjerom, bilo religioznom ili ne, kada vođe osjete pripadnost nečem većem od sebe. Shvaćaju da inspiracija dolazi iznutra i izvana.

Holistički vođe rade naporno kako bi razvili potrebne vještine, osigurali resurse i stvorili poticajno okruženje, što omogućava njihovim timovima da nadmaše druge s visokim performansama. Analiziranjem faktora transformacijskog, autentičnog i inovativnog vođenja, dolazi se do ključnih karakteristika holističkih vođa. Kako bi postigle transformaciju svijesti i ponašanja zaposlenika, vođe moraju stvoriti siguran prostor za zajedničko istraživanje, kreativnost i inovacije.

4. IDEJA KOMPETENCIJA SA HOLISTIČKIM PRISTUPOM

4.1. Koncept holističkih menadžerskih kompetencija (Model po Porvaznik-u)

Društvene nauke orijentisane na finansije, ekonomiju, performanse, menadžment, marketing kao i na liderstvo nude niz definicija konkurentnosti i preporuke kako biti vješt vođa. U principu, učenja poboljšavaju samo razvoj manipulativnih vještina. „Nakon nekog vremena, shvatio sam da liderstvo nije u karizmi i načinu govora, već unutrašnja priroda čovjeka, njegov integritet i postupci”. Kosturiak 2013, str. 9.

Porvaznikov model

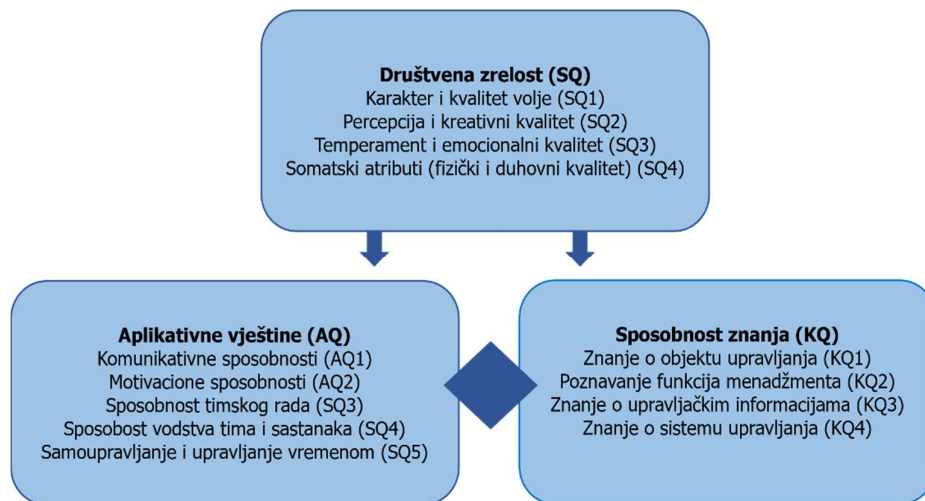
Porvaznik (2013), predstavio je holistički pristup pri kreiranju modela kompetencija. Holistički model menadžerskih kompetencija upućuje na potrebu holističke procjene menadžerskih kompetencija – Primjenom holističkog modela kompetencija je moguće izbjeći situaciju da se odabere uposlenik/menadžer koji je nedovoljno kvalificiran za posao koji obnaša.

Porvaznik (2013) je u svome radu predstavio sljedeću formulu:

$HQ = f(SQ, AQ, KQ)$ gdje je:

- HQ = Holistička kompetentnost
- SQ = Društvena zrelost, $SQ = SQ1, SQ2, SQ3, SQ4$,
- AQ = Aplikativne, praktične vještine, $AQ = AQ1, AQ2, AQ3, AQ4, AQ5$
- KQ = Vještine primjene stečenog (profesionalnog) znanja, $KQ = KQ1, KQ2, KQ3, KQ4$

Slika 9- Mjesto društvene zrelosti u konceptu holističke menadžerske kompetencije



Izvor: Autor rada (2023)

Tri stuba ovog holističkog modela sastoje se od:

1. **Društvene zrelosti (SQ)**, Ona se sastoji od личности pojedinca. Društvena zrelost je veoma složena i trebala bi biti sinonim za društveno odgovorno, dobro, ljudsko i moralno ponašanje.

2. **Aplikativnih vještina/Vještina primjene (AQ)**, Ovo su praktične vještine i daju nam informaciju da li menadžer zna šta i kako raditi u organizaciji. Opisuje sposobnost menadžera da koristi znanje u svojoj profesiji.

3. **Sposobnost znanja/Profesionalna sposobnost zasnovana na znanju (KQ)**, Znanje koje odražava nivo profesionalnih vještina i upravljačkih subjekata. Oni su također označeni kao njihov funkcionalni kapacitet.

Importance and role of social maturity in the concept of holistic managerial competence
Porvaznik, Jan i Misun, Juraj (2013)

4.2. Društvena zrelost kao osnovni stub holističkih kompetencija

U anglosaksonskoj literaturi rijetko se pojavljuje pojam socijalne zrelosti, ali se češće koristi termin društvena/socijalna inteligencija koji je prvi put upotrijebio Thorndike 1920. godine. Društvena inteligencija podrazumijeva društveno znanje o ljudima, a mnogi autori je razumiju kao sposobnost prepoznavanja i primjene etičkog ponašanja u različitim situacijama, poput komunikacije, organizacije sastanaka, kontrole emocija i pridobijanja naklonosti ljudi. Ova sposobnost se može naučiti uz volju i usklađivanje s okolinom.

Socijalno inteligentni ljudi su agilni i prepoznaju situacije u kojima društveno znanje može donijeti korist. Oni razumiju društvene norme, običaje i potrebe za integracijom u zajednicu, te su sposobni obavljati različite društvene uloge. Upravljanje ljudima spada u najvažnije pretpostavke uspješnog i efektivnog menadžerskog rada.

Prema specifikaciji A. Maslowa, socijalna inteligencija je sposobnost osobe da razumije potrebe drugih ljudi i društvene akcije. Ovo razumijevanje socijalne inteligencije kao društvene zrelosti upravljačkog subjekta blisko je imenovanju "duhovna inteligencija", koja se koristi za rješavanje problema smisla života i ljudskih vrijednosti.

Ona ima svoju imovinu koja se može oblikovati, a temelj joj je naslijeđe (urođeno) i obrazovanje (razvoj predispozicija). Psiholozi definiraju socijalnu zrelost kao ljudski napor da se postigne "lična cjelina". Ova cjelina u svakoj fazi života je relativna, a ostaje naš životni zadatak da dalje radimo na njoj. Društvena zrelost se odnosi na sposobnost osobe da se prilagodi i uspješno funkcionira u društvenom okruženju te da ispoljava društveno odgovornost, ljudsko i moralno ponašanje spram sebe i svoje okoline u kojoj djeluje. To uključuje sposobnost uspješne komunikacije s drugim ljudima, razumijevanje i poštivanje društvenih normi, vrijednosti i očekivanja, te sposobnost da se riješe problemi i konflikti koji se mogu pojaviti u društvenom okruženju i interakciji. Razvijanje empatije i suosjećanja prema drugima je samo jedan od oblik manifestacije društvene zrelosti i kao takve mogu pomoći u stvaranju prosperitetnih interakcija s drugim ljudima i učiniti osobu učinkovitijom u radu s drugima.

To je svjesno ili nesvjesno poštivanje osnovnih ljudskih principa ponašanja, koje omogućava da se održi holističnost ličnosti. Čovjek postaje društveno zreo kroz kvalitete koje dobija bilo kroz genetsku nasljednost ili sredine u kojima se odgaja i obrazuje. Porvaznik, Jan i Misun, Juraj (2013)

Osoba koja ima visoku razinu društvene zrelosti sposobna je prepoznati i razumjeti društvene situacije i adekvatno se ponašati u tim situacijama. Ona se može uspješno prilagoditi novim situacijama i lako se integrirati u različite društvene skupine.

Društvena zrelost je važna ne samo za lični razvoj i uspjeh, već je također ključna za uspjeh u profesionalnom svijetu, osobito u područjima kao što su javna služba, poslovanje i upravljanje ljudskim resursima. Ona se često smatra ključnim faktorom u razvoju kompetencija uposlenika u javnoj službi.

U osnovi, društvena zrelost se odnosi na sposobnost osobe da se adekvatno prilagodi različitim situacijama, razumije društvene norme i kulture te interagira s drugim ljudima na način koji je prikladan i produktivan.

U kontekstu javne službe, društvena zrelost je posebno važna jer uposlenici često moraju raditi s ljudima iz različitih društvenih i kulturnih pozadina, vrlo često u stresnim situacijama. U tom smislu, uposlenici koji su društveno zreli imaju veću vjerovatnoću da će se uspješno nositi s izazovima koje donosi njihov posao i okruženje. Također, društvena zrelost je bitna i za razvoj drugih ključnih kompetencija, kao što su komunikacijske vještine, timski rad, empatija i sposobnost rješavanja problema, ljudskost, moralnost. Uposlenici koji su društveno zreli vjerojatno će biti bolji u ovim područjima, što će poboljšati njihovu ukupnu učinkovitost u javnoj službi. Stoga je od iznimne važnosti da organizacije javne službe poduzimaju korake za promoviranje društvene zrelosti među svojim uposlenicima. Ovo može uključivati različite oblike obuka i treninga, kao što su trening emocionalne inteligencije, komunikacijske vještine, međukulturna osviještenost, etičnost u radu i slično.

Organizacije bi trebale nastojati stvoriti kulturu u kojoj se cijeni društvena zrelost i u kojoj se nagrađuju uposlenici koji demonstriraju ovu kompetenciju u svom radu.

Društvena zrelost se odnosi na sposobnost da se razumije društveni kontekst u kojem se nalazimo, da se uspostave i održavaju pozitivni odnosi s drugima i drugačijima, te da se adekvatno reagira u različitim situacijama.

Uposlenici koji su društveno zreli obično su bolji u razumijevanju potreba i zahtjeva drugih ljudi, te mogu bolje surađivati s kolegama, klijentima i drugim sudionicima svoga djelovanja. Oni također mogu biti bolji u razumijevanju i rješavanju konflikata, a njihove

vještine komunikacije i upravljanja odnosima su obično bolje. Ovakve službenici će zasigurno imati pozitivnu ocjenu korisnika javnih usluga a u konačnici mogu promijeniti i percepciju javnosti prema službi ili instituciji koju predstavljaju.

Međutim, društvena zrelost je širi pojam zbog čega ga je teško definisati. Ona je stvar ljudskog uma, njegove filozofije, osjećanja i ljudskosti. Ljudi, radnici ili menadžeri, koji su motivisani ne samo ličnim interesima, već i javnim interesom, koji rado doprinose stvaranju nečega što bi služilo mnogim drugim ljudima, se nazivaju društveno zreli.

Definicija društvene zrelosti kao „*svjesno ili nesvjesno očuvanje osnovnog čovjekovog principa ponašanja (ono što proizilazi iz istih principa percepcije, prepoznavanja i vrednovanja), zahvaljujući čemu se čuva holistička ličnost.* Savor i Puterfeld 1999.

Skorková naglašava da „*društvena zrelost menadžera ima duboki ekonomski uticaj. Društveno zrelo menadžer osjeća odgovornost za svoje podređene, zarad pravednije raspodjele dobiti, za djelovanje kompanije kojom on upravlja*”. Društvenu zrelost svakog pojedinca formiraju njegove lične kvalitete. Polish Journal of management studies Porvazník J., Ljudvigová I., Vydrová J, 2017, Vol.15 No.1 - str. 166.

4.3. Razvoj okvira kompetencija u državnoj službi

Kompetencije kao takve su se najviše koristile u vezi s privatnim poslovnim sektorom. Upravljačke funkcije mogu biti slične ili generičke u privatnom i javnom sektoru, ali uvjeti u ova dva sektora su vrlo različiti.

Kontekst, u kojem čelnici javnog sektora koriste kategorije okvira, određuju različitosti u kompetencijama. U njegovoj studiji, menadžerske kompetencije izvedene su iz opažanja 12 javnih menadžera u praksi. Autor ističe tri skupine kompetencija javnih menadžera – interpretativne, institucionalne i tekstualne kompetencije. Noordegraaf (2000).

Specifičnost kompetentnog voditelja javnog sektora je njegova sposobnost uspješnog poslovanja u okruženju koje je nestabilno zbog političke situacije. Virtanen također postavlja pitanje - koje kompetencije trebaju javni menadžeri da bi mogli djelovati učinkovito, djelotvorno i kompetentno?

Izgradio je vlastiti okvir koji se sastoji od pet područja nadležnosti za javne menadžere, naime kompetencija zadatka, stručna osposobljenost u predmetnom području, stručna osposobljenost u administraciji, političku kompetenciju i etičku kompetenciju. Većina tih kompetencija jednaka je onima koje menadžer mora imati i u privatnom sektoru kako bi se nosio sa svakodnevnim poslovima. Razlika je u tome što u privatnom sektoru dnevni red

menadžera određuju tržište i upravni odbor dok političari i javnost kreiraju dnevni red menadžera u javnom sektoru. Javni menadžment i upravljanje privatnim sektorom sve su sličniji. Virtanen (2000.).

Okvir kompetencija u privatnom sektoru donosi puno prednosti za menadžment ljudskih resursa i same menadžere, organizaciju i zaposlenike – posebno kao: alat za povezivanje zapošljavanja, evaluacije i razvoja; alat koji pruža jasna očekivanja organizacije od zaposlenika; alat koji osigurava jedinstvenu komunikaciju; alat visoke profesionalnosti u upravljanju ljudskim resursima. To su razlozi zašto ga treba koristiti i razvijati i u javnom sektoru.

Prema OECD-u (2015) razvijanje vještina uposlenika u javnoj upravi važno je za kontinuirano usavršavanje i prilagođavanje kompetencija radne snage i izgradnju ljudskih potencijala.

U nastavku ćemo proći ukratko kroz okvir kompetencija koji je u primjeni u državnoj službi u Bosni i Hercegovini. Koje su to kompetencije koje državni službenici trebaju posjedovati za obavljanje svojih dužosti?

Aktuelni okvir kompetencija na snazi u državnoj upravi u Bosni i Hercegovini razvijen je na temelju aktivnosti povezanih s analizom radnih mjesta, koje su provedene putem projekta EUHRM 2011 godine, kao i kroz prethodne projekte tehničke pomoći u BiH, osobito one koje su UNDP/DFID proveli 2009. godine. Važno je napomenuti da se očekivanja od rukovodećih državnih službenika razlikuju i viša su u usporedbi s ne-rukovodećim službenicima. Upravo zbog toga su izrađene dvije skupine ključnih kompetencija - prva skupina primjenjiva je na sve državne službenike, uključujući i rukovodioce, dok druga skupina sadrži detaljnije razrađene dodatne kompetencije samo za rukovodeće državne službenike. Konačno, postoji i jedna dodatna kompetencija koja je namijenjena rukovodećim državnim službenicima na najvišim pozicijama - voditeljima institucija.

Ključne kompetencije za sve državne službenike

K.1 Profesionalni razvoj i integritet

K.2 Rješavanje problema, inicijativa i promjene

K.3 Timski rad

K.5 Lična učinkovitost i orijentiranost ka rezultatima

Kompetencije za rukovodeće državne službenike

K.6 Liderske vještine (vještine rukovođenja)

K.7 Planiranje i organizacija

K.8 Razvoj zaposlenih

Kompetencija rukovodećih državnih službenika na najvišim pozicijama

K.9 Strateško usmjeravanje

Izvor: Steve Williams- Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u Bosni i Hercegovini, 2011.:7

5. ISTRAŽIVANJE

U literaturi, koja tretira pojam kompetencija, sam pronašao provedeno istraživanje, koje mi je dalo inspiraciju da sprovedem slično njemu, u javnim institucijama u Bosni i Hercegovini.

Naime, radi se o istraživanju koje je sprovedeno u decembru 2015 godine u slovačkoj javnoj službi, a koje je implementirala Zuzana Skorková Phd Ing. sa Ekonomskog Univerziteta u Bratislavi.

U spomenutom istraživanju ispitana je potreba primjene holističkog modela kompetencija u slovačkoj javnoj upravi. Istraživanje je sprovedeno na 146 javnih službenika, kojima je elektronski distribuiran upitnik sa 37 pitanja. Glavni cilj istraživanja bio je analizirati potrebu i zahtjeve okvira kompetencija na temelju holističkog modela upravljačke kompetencije (Porvaznik, 2013) u javnom sektoru slovačke republike. Rezultati istraživanja su bili prikazani kroz tri glavna aspekta/varijable - proces osposobljavanja, plate i zapošljavanje. Zuzana Skorková / Procedia (2016) str.226 – 234

5.1. Plan istraživanja

Istraživanje je koncipirano i bazirano na navedenom istraživanju analizom podataka koji će biti podjeljeni na tri varijable: 1.holistički model kompetencija, 2.regrutacija i nadogradnja, 3.unaprijeđenje kompetencija. Naravno, u anketi su također uvrštena demografska pitanja, kao što su spol, dob, nivo obrazovanja i hijerarhijski nivo.

Za istraživanje je bilo potrebno razviti upitnik sa varijablama holističkog modela kompetencija i dovesti ih u vezu sa unapređenjem kvaliteta javnih usluga kroz mjerenje percepcije ispitanika putem likertove skale. (Skala za slaganja sa stavovima: broj 1

najslabiji... broj 7 najviši intenzitet slaganja kako slijedi: 1-nimalo, 2-neznatno, 3-veoma malo, 4-malo, 5-umjereno, 6-znatno, 7-potpuno).

Instrument istraživanja će biti anketni upitnik sa ukupno 15 pitanja, po 5 pitanja za svaku varijablu. Anketa će biti provedena na uzorku od 50 ispitanika/ica u periodu od 15 dana. Razdoblje u kojem će upitnik biti otvoren započinje početkom mjeseca juna 2023 godine a planirana finalizacija istraživanja je kraj mjeseca juna 2023 godine. Ciljna skupina biti će svi uposlenici državnih institucija, ne uzimajući u obzir poziciju radnog mjesta kojeg obnašaju. Anketni upitnik će biti izrađen u Google Obrascima a anketa će ispitanicima biti isporučena putem elektronske pošte.

Rezultate istraživanja ću prikazati dosljedno prema gore navedenoj podjeli varijabli te istu prezentovati u tabelarnom grafičkom prikazu. U planu je i slanje rezultata istraživanja Agenciji za državnu službu Bosne i Hercegovine, kako bi bili upoznati sa istraživanjme te kako bi im se sugerisalo da prilikom planiranja obuka uzmu u obzir i rezultate dobivene ovim istraživanjem.

5.2. Rezultati istraživanja

Uzorak i podaci

Istraživanje, koje sam sproveo u okviru ovog rada je pokazalo tačnost moje hipoteze, odnosno da je neophodno razvijati već postojeći okvir kompetencija kao i potrebu za uvođenjem i primjenom holističkog modela kompetencija, a sve u svrhu razvoja kompetencija državnih službenika u funkciji unapređenja javnih usluga.

Istraživanje je obavljeno u mjesecu junu 2023 godine u trajanju od 15 dana. Za istraživanje je razvijena anekta u Google obrascima. Cilj prikupljanja podataka, bio je istražiti stavove zaposlenih o uvođenju holističkog modela kompetencija i uticaj na razvoj personalnih kompetencija. Prema tome dostupnost novih vrste obuka, odnosno holistički orijentiranih obuka smatram neophodnim, budući da bi doprinjele unaprijeđenju znanja uposlenih da bolje razumiju i upravljaju svojim emocijama, poboljšaju internu i eksternu komunikaciju, imajući u vidu usluge koje u konačnici pružaju građanima.

Prikupljeni su podaci za tri segmenta koji se smatraju varijablama višeg reda, ili prvog reda složenosti, koristeći valjanu skalu s pitanjima za svaki segment upitnika. U ovoj studiji fokusiramo se na tri konstrukta. Prvi konstrukt je uvođenje holističkog modela kompetencija koji djeluje kao nezavisna varijabla i prediktor. Drugi konstrukt je razvijanje i uvođenje holistički orijenitiranih obuka prilikom regrutacije ili nadogradnje zaposlenih koja je

posredna varijabla. Unapređenje kompetencija službenika i njihovog radnog učinka koji će unaprijediti kvalitetu javnih usluga, predstavljaju zavisnu varijable u modelu.

U toku istraživanja, prikupljeni su odgovori nasumično odabranih zaposlenika iz različiti institucija u Bosni i Hercegovini, koji obavljaju operativne, administracijske izvršne poslove i upravljačke poslove na različitim hijerarhijskim organizacionim nivoima.

Tokom procesa istraživanja prikupljeno je 750 validnih odgovora na osnovu nasumično odabranog uzorka oba spola a koji se sastoji od 18 ispitanika muškog pola ili 36 % i 32 ispitanica ili 64%. Prema starosnoj dobi ispitanika 5 ili 10% njih pripada mlađoj starosnoj kategoriji između 18-30 godina, dok je zaposlenih između 31-40 godina bilo 13 ispitanika ili 26%, zatim je njih 26 ili 52% između 41- 50 godina, dok 6 ili 12% zaposlenih pripada rasponu od 51 i više godina. Obrazovni nivo zaposlenih je uglavnom sa završenom visokom školom, 29 ili 58% ispitanika, 20 ili 40% sa završenim magistraturom a na kraju 1 ili 2% sa doktorskim programima.

Posmatrajući poziciju ispitanika u organizacionoj hijerarhiji, njih 25 ili 50% su izvršni službenici, njih 13 ili 26% su rukovodioci prvog nivoa, njih 11 ili 22% su rukovodioci drugog nivoa i na kraju rukovodilac najvišeg nivoa 1 ispitanika ili 2%.

Tabela 2-Demografski prikaz

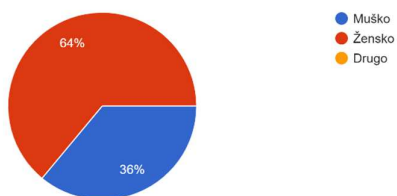
Demografija		Frekvencija	Procenat
Spol	Muško	18	36%
	Žensko	32	64%
Dob	18 - 30	5	10%
	31 - 40	13	26%
	41 - 50	26	52%
	51 – više	6	12%
Nivo obrazovanja	Fakultet	29	58%
	Magisterij	20	40%
	Doktorat	1	2%

Hijerarhijski nivo na radnom mjestu	Izvršilac	25	50%
	Rukovodilac prvog nivoa	13	26%
	Rukovodilac drugog nivoa	11	22%
	Rukovodilac najvišeg nivoa	1	2%

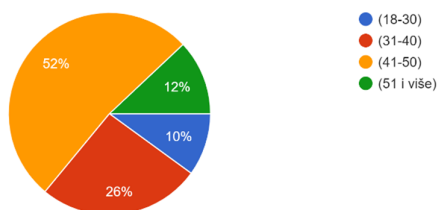
Izvor: Autor rada (2023)

Slika 10- Grafički prikaz rezultata sprovedene ankete

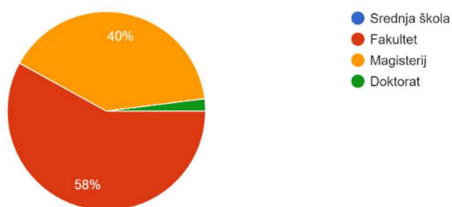
Vaš spol
50 responses



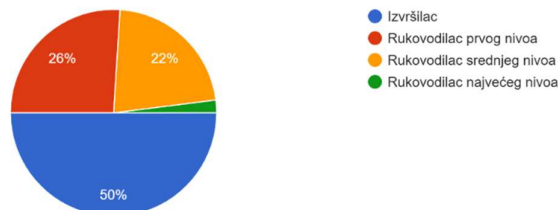
Vaše godine
50 responses



Vaš nivo obrazovanja
50 responses



Vaš hijerarhijski nivo
50 responses



Izvor: Autor rada (2023)

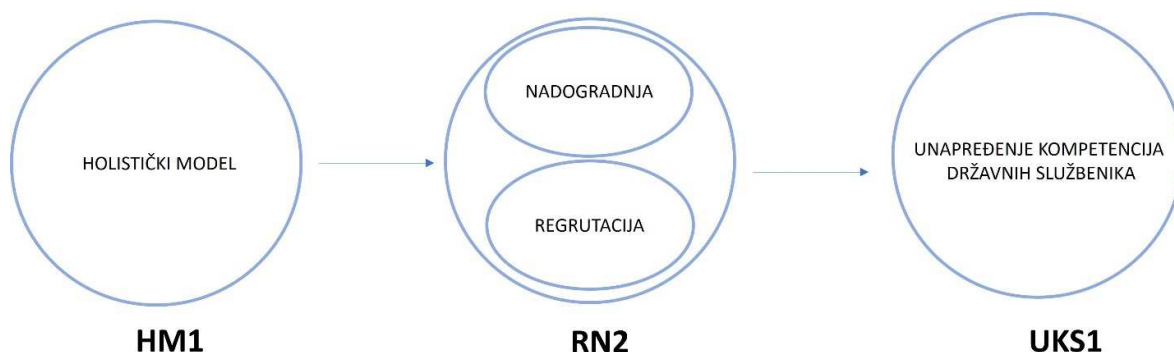
Konceptualni okvir istraživanja može se definisati kroz propitivanje, kako holistički model kompetencija utiče na unapređenje kompetencija tj. performansi u organizaciji. Polazi se od pretpostavke da uvođenje elemenata holističkog modela kompetencija u okvir kompetencija a kroz sprovođenje holističkih obuka, značajno utiče na unapređenje/razvoj holističkih kompetencija. Istraživanjem i analizom ispituje se konzistentnost upitnika, a veze između varijabli/konstrukta modela testiraju se regresionom analizom zasnovanom na jednostavnoj parcijalnoj medijaciji potkrijepljenoj Sobel-ovim metodološkim konceptom.

Komponenta definirana kao holistički model kompetencija **HM1** je prvi konstrukt, dakle prva nezavisna latentna varijabla, dok je konstrukt, holistički pristup regrutaciji i nadogradnji – **RN2**, druga latentna varijabla uz pretpostavku svoje posredničke uloge, a sve testirani su u odnosu na unapređenja kompetencija službenika – **UKS1** kao posljednji treći konstrukt, dakle zavisna latentna varijabla.

Prema navedenom, provest će se istraživanje i testiranje posredničke uloge holističkih obuka odnosno regrutacije i nadogradnje – **RN2** u odnosu između stavova zaposlenika o uvođenja holističkog modela kompetencija - **HM1** i unapređenja kompetencija službenika – **UKS1**.

Na toj osnovi mogao bi se objaviti sljedeći prijedlog istraživanja: Postoji li statistički značajan medijacijski učinak kod regrutacije i nadogradnje – **RN2** na regresijski odnos između uvođenja holističkog modela kompetencija - **HM1** i unapređenja kompetencija službenika – **UKS1** u funkciji unapređenja kvaliteta javnih usluga?

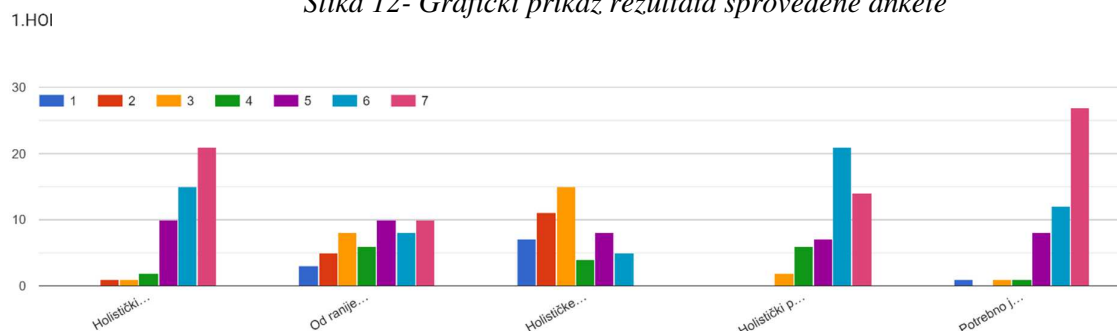
Slika 11- Šematski prikaz posredničke uloge varijabli



Izvor: Autor rada (2023)

1. Varijabla - Holistički model kompetencija

Slika 12- Grafički prikaz rezultata sprovedene ankete



Izvor: Autor rada (2023)

Tabela 3-Varijabla Holistički model (HM1)

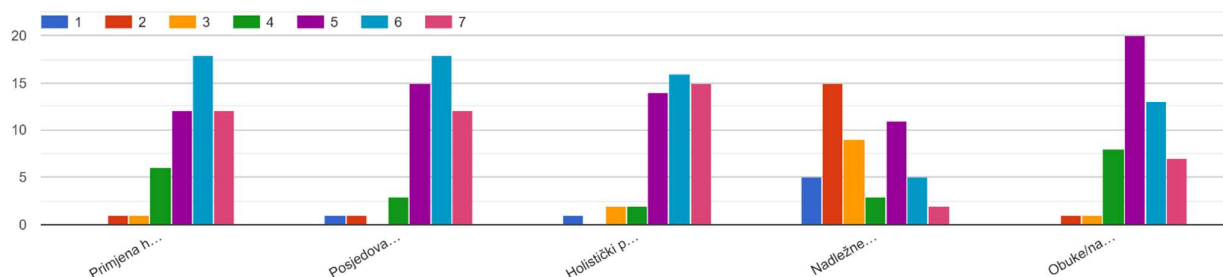
Varijabla Holistički model (HM1)	Frekvencija negacije	Frekvencija afirmacije	Procenat neslaganja	Procenat slaganja
Holistički model kompetencija je potrebno uvrstiti u postojeći okvir kompetencija.	4	46	8%	92%
Od ranije mi je poznato značenje holistički pristup i pojam društvena zrelost	22	28	44%	56%
Holistički kompetencije se vrednuju u procesu rada uposlenih	37	13	74%	26%
Holistički pristup će poboljšati komunikaciju državnih službenika sa građanima i poboljšati kvalitet pružanja javnih usluga.	8	42	16%	84%
Potrebno je učiniti više da se podigne svijest o prednostima holističkog modela i podstakne njegovo usvajanje u službi	3	47	6%	94%

Izvor: Autor rada (2023)

2. Varijabla - Regrutacija i nadogradnja

Slika 13- Grafički prikaz rezultata sprovedene ankete

2.REGRUTACIJA I NADOGRAĐNJA



Izvor: Autor rada (2023)

Tabela 4-Varijabla Regrutacija i nadogradnja (RN2)

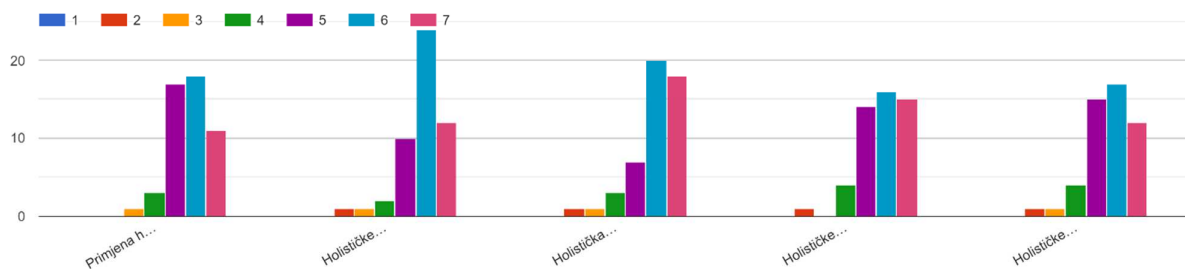
Varijabla Regrutacija i nadogradnja (RN2)	Frekvencija ne slaganje	Frekvencija slaganje	Procenat neslaganja	Procenat slaganja
Primjena holističkog modela kompetencija će doprinjeti regrutaciji još sposobnijih i kvalitetnijih uposlenika.	8	42	16%	84%
Posjedovanjem holističkih kompetencija i društvene zrelosti bi bio/la konkurentniji/a prilikom regrutacije, promjene radnog mjesta ili prijave na interni oglas	5	45	10%	90%
Holistički pristup pri zapošljavanju će rezultirati većom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenih u državnoj službi.	5	45	10%	90%
Nadležne službe dovoljno promoviraju potrebu za novim vrstama obuka/nadogradnje	32	18	64%	36%
Obuke/nadogradnja iz domena holističkih kompetencija će uvećati zahtjev za individualnom odgovornošću izvršilaca na radnom mjestu	10	40	20%	80%

Izvor: Autor rada (2023)

4. Varijabla – Unaprijeđenje kompetencija službenika

Slika 14- Grafički prikaz rezultata sprovedene ankete

3. UNAPRIJEĐENJE KOMPETENCIJA SLUŽBENIKA



Izvor: Autor rada (2023)

Tabela 5- Varijabla Unapređenje kompetencija službenika (UKS1)

Varijabla Unapređenje kompetencija službenika (UKS1)	Frekvencija ne slaganje	Frekvencija slaganje	Procenat neslaganja	Procenat slaganja
Primjena holističkog modela će rezultirati razvojem holističkih kompetencija državnih službenika i time unaprijediti kvalitet pružanja javnih usluga	4	46	8%	92%
Holističke obuke će unaprijediti znanja uposlenih da bolje razumiju i upravljaju svojim emocijama i stresom na radnom mjestu.	4	46	8%	92%
Holistička kompetencija će doprinjeti boljoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života zaposlenika.	5	45	10%	90%
Holističke kompetencije će doprinjeti ličnom razvoju i unaprijediti radni učinak.	5	45	10%	90%
Holističke kompetencije će poboljšati internu i eksternu komunikaciju u instituciji	6	44	12%	88%

Izvor: Autor rada (2023)

Rezultat

Koristeći Sobel proceduru, efekat medijacije je verifikovan kroz regresionu analizu u tri koraka. Korak 1 provjerava da li nezavisna varijabla (**HM1**) ima značajan utjecaj na zavisnu varijablu (**UKS1**). Korak 2 provjerava da li nezavisna varijabla (**HM1**) pokazuje značajan učinak na varijablu posredovanja (**RN2**). Korak 3 provjerava da li nezavisna varijabla (**HM1**) i posrednik (**RN2**) imaju značajan utjecaj na zavisnu varijablu (**UKS1**) u isto vrijeme.

Prema Sobelovoj proceduri za izračunavanje medijacije korišteni su sljedeći koraci:

Korak 1: Procijeniti direktan učinak između HM1 i UKS1: Bivarijantna regresija,

Korak 2: Procijeniti direktan učinak između HM1 i RN2: Bivarijantna regresija,

Korak 3a: Procijeniti direktan učinak između HM1 i UKS1: Višestruka regresija sa HM1 i RN2 kao prediktorima i UKS1 kao zavisnom varijablom,

Korak 3b: Procijeniti direktan učinak između RN2 i UKS1: Višestruka regresija sa HM1 i RN2 kao prediktorima i UKS1 kao zavisnom varijablom i

Korak 4: Procijeniti i testirati indirektni učinak za statistički značaj: Sobelov test ili bootstrapping. U ovom modelu nezavisna varijabla X će biti HM1 varijabla, zavisna varijabla Y će biti UKS1 i posrednička varijabla M će biti RN2 varijabla. Nakon izračunavanja u program SPSS iz tabele 7. može se vidjeti da je ukupan efekat između HM1 i UKS1 0.602, sa standardnom greškom 0.117 i da je statistički značajan (Tabela 6. i Slika 15).

Slika 15- Kalkulacija direktnog učinka HM1→UKS1

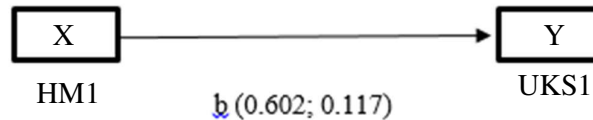


Tabela 6-Kalkulacija direktnog učinka HM1→UKS1

Izvor: Autor rada (2023)

Izvor: SPSS Softwear output, Autor rada (2023)

Koristeći Sobel proceduru testiranja sa ciljem ispunjenja preduvjeta u okviru koraka 2 fokus

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.680	.612		4.380	<.001	1.450	3.910
	HMI	.602	.117	.596	5.147	<.001	.367	.837

a. Dependent Variable: UKS1

je na provjeri relacije između X-HM1 i M-RN2 i može se vidjeti da je odnos iznos 0,732 sa standardnom greškom 0,099 i da je odnos statistički značajan (tabela 7. i slika 16).

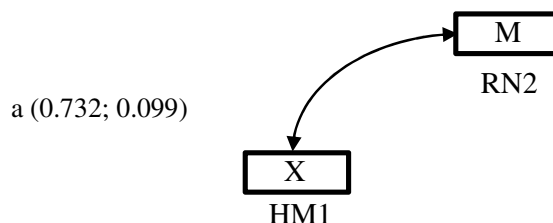
Tabela 7-Kalkulacija direktnog učinka HMI→RN2

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.374	.519		2.645	.011	.330	2.419
	HMI	.732	.099	.729	7.373	<.001	.533	.932

a. Dependent Variable: RNII

Izvor: SPSS Softwear output, Autor rada (2023)

Slika 16- Kalkulacija direktnog učinka HMI→RN2



Izvor: Autor rada (2023)

U koraku 3 kroz segmente a i b, prema proceduri, testiraju se odnosi gdje se X-HMI i M-RN2 smatraju nezavisnim varijablama, a varijabla Y-UKS1 zavisnom varijablom u modelu višestruke regresije gdje su sljedeće vrijednosti iz tabele br. 8, gdje se vidi da je HMI koeficijent regresije na RN2 0,67 sa standardnom greškom od 0,135, a koeficijent regresije na relaciji RN2-UKS1 0,731 sa standardnom greškom od 0,135, a u oba slučaja relacije su statistički značajne (Tabela 8. i Slika 17).

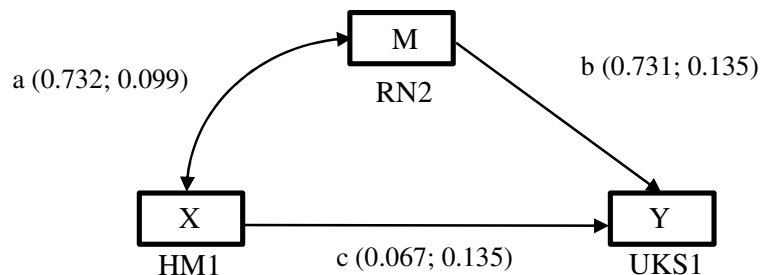
Tabela 8-Koeficijanti direktnog efekta (c) i indirektnog efekta (a*b) za kalkulaciju

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.676	.519		3.228	.002	.632	2.720
	HMI	.067	.135	.067	.496	.622	-.205	.340
	RNII	.731	.135	.727	5.422	<.001	.460	1.002

a. Dependent Variable: UKSI

Izvor: SPSS Softwear output, Autor rada (2023)

Slika 17- Elementi direktnog efekta (c) i indirektnog efekta (a*b) za kalkulaciju



Izvor: Autor rada (2023)

Na osnovu svega navedenog na skici 3, može se vidjeti da je efekat direktne regresije (c) HM1 i UKS1 0,067 sa standardnom greškom od 0,135, dok je indirektni efekat (a*b), gdje se RN2 pojavljuje kao posrednička varijabla je ($a*b = 0,732 * 0,731 = 0,535092$) i isti omjer je statistički značajan dok je ukupan efekat izražen kao zbir (Ukupno=direktni+indirektni=0,602=0,067+0,535092) gdje indirektni efekat čini 88% ukupnog efekta, što je statistički značajno (Tabela 9) gde je dvostrana vjerovatnoća 0,00600000, čime se potvrđuje hipoteza istraživanja predstavljena kroz jednostavan model parcijalnog posredovanja. Koristio sam Sobel test kalkulator u okviru kojeg se nalaze dodatna dva testa Aroian test i Goodman test i prema (p) vrijednosti vidimo da je ova relacija statistički značajna.

Tabela 9 -Sobel test

Ulazni podaci	Testovi	Test statistika:	Std. Greška:	p-vrijednost
a. 0.732	Sobel test:	4.36861989	0.12248536	0.0000125
b. 0.731	Aroian test:	4.34284322	0.12321237	0.00001407
S _a 0.099	Goodman test:	4.39486106	0.12175402	0.00001108
S _b 0.135	Kalkulacija: http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm			

Izvor: Sobel test kalkulator softwear output, Autor rada (2023)

Istraživanjem je potvrđen visok stepen parcijalnog posredničkog uticaja uvođenja holistički model kompetencija kao prediktora, a unapređenje kompetencija tj. performansi u organizaciji kao kriterijum varijabla.

Za precizniji proračun može se koristiti i Hayes Macro Process SPSS procedura koristeći model 4 gdje je definirano da je $Y=UKS1$, $X = HM1$ i $M = RN2$ kao što se može vidjeti u tabeli 9 ispod (Abu-Bader, et all, 2021.). Ukupni efekat i direktni i indirektni posredujući efekat mogu se izmjeriti koristeći se Hayes Process Macro SPSS bootstrapa (Andrew F. Hayes, Nicholas J. Rockwood, 2017). Proračuni pokazuju da su sve relacije statistički značajne. Urađene su tri različite analize putanja odnosa za korištene konstrukcije, I: Ukupan učinak X na Y, II: Direktan učinak X na Y i III: Indirektni učinak X na Y. Za izvođenje ovih analiza koristi se PROCESS sintaksa za SPSS za sve potrebne proračune (verzija 4.0; Hayes, 2022).

Tabela 10-Ukupni, Direktni, indirektni efekat X:HM1 na Y UKS1 (M:RN2)

Ukupni efekat X na Y					
Efekt	SE	T	p	LLCI	ULCI
,6022	,1170	5,1473	,0000	,3670	,8374
Direktni efekat X na Y					
Effect	SE	T	p	LLCI	ULCI
,0672	,1354	,4959	,6223	-,2053	,3396
Indirektni efekat(i) X na Y					
Efekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
,5350	,1283	,2728	,7639		

Izvor: SPSS Softwear output, Autor rada (2023)

Nakon proračuna i testiranja jasno je da je jedan značajan dio odnosa između Holističkog modela -HM1 i Unapređenja kompetencija državnih službenika -UKS1 posredno definisan

kroz Regrutaciju i nadogradnju – RN2. Možemo pročitati da je ukupni efekat 0,6022, direktni efekat je 0,0672 i indirektni efekat je 0,5350

Svi efekti su značajni, jer je (p) vrijednost modela manja od 0,05 i bootstrap interval pouzdanosti ne uključuje nulu. Još uvijek postoji značajan i prilično visok direktni efekat tako da u ovom slučaju možemo prepoznati statistički veoma značajan parcijalni posrednik ili indirektni efekat (M=RN2) kroz regrutaciju i nadogradnju po holističkim principima. Ovaj podatak, rukovodioci u institucijama, treba da uzmu sa posebnom pažnjom prilikom procesa donošenja odluka. Primjena holističkog modela će rezultirati razvojem holističkih kompetencija državnih službenika i time unaprijediti kvalitet pružanja javnih usluga, a to u velikoj mjeri indirektno zavisi od posjedovanja holističkih kompetencija i društvene zrelosti, koji kao takvi čine uposlenike konkurentnijim prilikom regrutacije, promjene radnog mjesta ili prijave na interni oglas.

6. ZAKLJUČAK

Ovo poglavlje je planirano kao poglavlje, u kojem će se dati smjernice i preporuke za naredna buduća istraživanja iz ove ili slične oblasti, te na problematiku i prepreke koje su se pojavile prilikom pisanja ovog rada.

Proces upravljanja ljudskim potencijalima je kao i većina stvari na svijetu jedan proces koji je stalno živ, koji se stalno mijenja. Istraživanje i teorija koja je opisana u ovom radu je samo mali dio onoga što čini ljudske resurse, samo mali dio ledenog brijega. Djelovanje državnih službenika u skladu sa okvirom kompetencija definitivno utiče na rad uposlenika generalno, a posebno na rad uposlenika koji rade u javnim službama, gdje su standardi, kao što je to okvir kompetencija, više nego nužni i potrebni.

Ovakve standarde je potrebno konstantno razvijati, što je istraživanjem i potvrđeno, kako bi se unaprijedili kapaciteti državnih službenika ojačale njihove vještine u funkciji unapređenja kvaliteta javnih usluga.

Ono na šta bi trebalo posebno obratiti pažnju je fakt, da je neophodno konstanto, u određenim vremenski intervalima, raditi reviziju i nadopunu postojećeg modela okivra kompetencija u smislu ažuriranja istih sa posljednjim svjetskim trendovima u upravljanju ljudskim potencijalima.

U ovom se djelu posebno može istaći na to da bi holistički model, sa primarno društvenom zrelošću kao osnovnim stubom holističkih kompetencija, trebao biti inkorporiran u postojeći

okvir kompetencija od kompetencija navedenih u u ključnim kompetencijama za sve državne službenike pod 1.0. do 9.5., u obzir uzimajući sve državne službenike.

Načini na koji bi se navedeno u budućnosti moglo sprovesti u djelo, ostaje u odgovornosti donosiocima odluka, zakonodavcima, ključnim ljudima iz agenciji za državnu službu Bosne i Hercegovine kao i međunarodnim akterima, potencijalnim budućim projektima iz oblasti upravljanja ljudskim potencijalima, projektnim aktivnostima stranih ili domaćih donatorskih organizacija, agencija.

Ukoliko želimo napredak u bilo kojem području javne uprave, osobito u vezi s ljudskim resursima, ključni nositelji koji mogu pokrenuti te promjene su kvalitetni rukovoditelji i dobro obučeni zaposlenici na svim razinama.

Aktivnosti koje podržavaju i inicijativa za promjene mogu dovesti do napretka i rasta, ne samo u pružanju boljih javnih usluga, već i u općem institucionalnom napretku. Međutim, ako rukovoditelji/vođe nisu voljni surađivati ili nisu motivirani za rad, promjene neće biti ostvarene ili će se odvijati izuzetno sporo na nižim razinama. Važno je da rukovoditelji shvate i podrže dobro upravljanje ljudskim potencijalima. Kako pronaći rukovoditelje koji će prepoznati važnost kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima? Odgovor leži u primjeni okvira kompetencija i kontinuiranom usavršavanju postojećeg okvira.

Korištenje modernog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima, temeljenog na kompetencijama i njihovom stalnom unapređenju, jača profesionalizam, transparentnost rada javnih službi, odgovornost zaposlenih i njihovu motivaciju. Sve to zajedno rezultira pružanjem kvalitetnijih javnih usluga.

Analiza okvira kompetencija je pokazala da je okvir kompetencija dobro osmišljen, ali je evidentan i nedostatak, a to je ne inkorporiranje holističke kompetencije u postojeći okvir. Ne može se reći, da holistički pristup općenito nije prisutan u okviru kompetencija, jer ga se može prepoznati u određenim dijelovima nekih od kompetencija u samom okviru, što smatram da je nedovoljno i definitivno potrebno izmijeniti na bolje.

Posebno se može istaknuti potreba uvođenja holističkog pristupa u postojeći okvir kompetencija kako bi se unaprijedila državna služba koja će stvarno pružiti kvalitetne i zadovoljavajuće usluge građanima. Uvođenje holističkog seta kompetencija u postojeći okvir značajno bi osnažilo državne službenike te poboljšalo kvalitetu javnih usluga.

REFERENCE

1. Jan and Misun, Juraj Porvaznik, *Importance and role of social maturity in the concept of holistic managerial competence*
2. Goleman, D., 2006. *Social Intelligence: The revolutionary new science of human relationships*. New York: Bantam Dell.
3. Christopher, W.F., 2007. *Holistic management – Managing what matters for company success*. Hoboken: John Wiley & Sons.
4. Porvazník J., Ljudvigová I., Vydrová J. *Polish journal of management studies*
5. Albrecht K., 2006, *Social intelligence: the new science of success*, San Francisco: Jossey- Bass and Wiley Imprint
6. Spencer L.M., Spencer S.M., 1993, *Competence at work: models for superior performance*, New York:Wiley.
7. Beck, S., Hondeghem, A. *Competency Management in the Belgian Federal government*
8. Savory A., Butterfield J., 1999, *Holistic management: A New framework for decision making*, Washington, D.C.: Island Press.
9. Blaženka Stojanović, dr. Aleksandra Rabrenović, *Priručnik o ocjenjivanju državnih službenika u BiH*,
10. Stewe Williams-HRM projekat, *Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi Bosne i Hercegovine*;
11. Vlasta Perla Jasmin Porobić Rijad Herić Borislav Radić, *Priručnik za upravljanje procesom upošljavanja u državnoj službi / upravi u Bosni i Hercegovini*,
12. Dr Sylvia Horton, *HRM competency frameworks in the British civil service: continuity and change*
13. Boyatzis, R.(1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* New York: Wiley
14. Françoise Delamare, *What Is Competence?* Le Deist &Jonathan Winterton
15. Kovrygin S. I., Kazantseva D. B. *Social and moral maturity of the modern society*.
16. Tompson, H. B., Tompson, G. H. *The Focus of Leadership Development in MNCs*. 2013: 8
17. J.Funk (2016), *Nine Characteristics of Holistic Leaders*
18. Ruderman, M. N., Clerkin, C., & Connolly, C. *Leadership Development Beyond Competencies: Moving to a Holistic Approach*, 2014: 5
19. Tompson, H. B., Tompson, G. H.Quatro et al., (2007) *The Focus of Leadership Development in MNCs*. 2013: 8

20. van Wyk, Juanita. *Holistic Model for Leadership Competencies Development*. The utilisation of a 360° Leadership Assessment Questionnaire as part of a Leadership Development Model and Process, 2007: 39
21. Pfister, A. *The dynamic five-factor model of leadership: developing and testing a holistic approach to leadership behavior*, 2011: 12
22. Taggart, J. L. *Becoming a Holistic Leader: Strategies for Successful Leadership Using a Principle-Based Approach*, 2011: 24.
23. *Building a Model of Holistic Competence*. Rethinking Assessment, 2018, 3-10.
24. Službeni Glasnik BiH Broj 63/16 i 21/17), *Pravilnik o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjua i obrascima za provođenje intervjua.*;
25. *Administration and civil service in 27 EU Member State* (2008.)
26. Projekat podrške reformama u Srbiji, "Upravljanje ljudskim resursima- praksa privatnog sektora", nacrt, maj 2017, dokument sačinjen za Ministarstvo za međunarodni razvoj (DFID).
27. EUPAN - Human Resources Working Group (2007), "Competency Management in EU Public Administration" Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency
28. Mr. sc. Darko Sambol, MBA, prof. Psiholog *Business & Life Coach*
29. Doktorska disertacija - Mr. Sci. Duško Belović "Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija" str.145.
30. Dr.Sc.prof. Elvir Čizmić, prof, Dr. Sc.Zijada Rahimić, Dr. Sc., Docentica Munira Šestić, *Uticaj glavnih komponenti radnog mjesta na zadovoljstvo i učinak uposlenika u kontekstu digitalizacije*, str.8
31. Proceedings of The 17th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2013), *Holistic Human Resource Management Model towards Sustainable and Sophisticated Business Table 1 Harward Model* str.33.
32. Dr.Sc.prof Elvir Čizmić, Elvir Karajbić, Đevad Šašić. BH Economic Forum.*Job standardization as a mediator of using information technologies impact on employee efficiency* Univerzitet u Zenici. Ekonomski Fakultet, str 61

PRILOZI

PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK

Popunjavanje ovog upitnika zahtijeva maksimalno 10 minuta Vašeg vremena, a podaci će biti povjerljivo tretirani isključivo u svrhu istraživanja.

Za sva dodatna pitanja vam stojim na raspolaganju. Istraživač: Mahir Hujic
mahirhujic@gmail.com

Poštovani/e,

Najprije želim da Vam se zahvalim na vašem odvojenom vremenu za ispunjavanje upitnika, koja se provodi za potrebe istraživanja u okviru magistarskog rada na temu „**Razvoj kompetencija državnih službenika u funkciji unapređenja kvaliteta javnih usluga**“. Ispitanicima garantujem potpunu anonimnost, a rezultati će se koristiti samo u grupnom prikazu stavova i mišljenja.

Za razumijevanje pitanja i pružanje korisnih odgovora potrebno je da vam preciznije odredim nekoliko temeljnih pojmova, molim Vas da ih prije popunjavanja ankete pročitate.

- **Holistički model kompetencija** naglašava važnost razumijevanja osobe/službenika/ce kao cjeline, a ne samo kao skupa specifičnih vještina. U ovom modelu se također ističe važnost razvoja „mekih vještina“ kao što su, empatija, emocionalna inteligencija i fleksibilnost, međukulturna osviještenost, etičnost i transparentnost u radu, koje su ključne za uspješnu interakciju sa drugim ljudima/građanima i za rad u timu. Navedene i slične osobine čine osobu holističkim vođom koji zna integrirati svoj karakter i vrijednosti u svoje vodstvo i odnos sa drugima te shvaća da u svoju ulogu vodstva donose cijelog sebe – tijelo, um, duh i emocije.
- **Društvena zrelost** je jedna od osnovnih stubova holističkog modela kompetencija i odnosi se na sposobnost osobe/službenika/ce da se prilagodi i uspješno funkcionira u društvenom ili radnom okruženju, te da ispoljava društveno odgovornost, ljudsko i moralno ponašanje spram sebe, drugih i svoje okoline u kojoj djeluje.
- **Holistički pristup** podrazumjeva razvoj zaposlenika kao cjeline, odnosno da uposlenici nisu samo resursi koji pružaju svoj rad za organizaciju/instituciju već su i osobe sa svojim individualnim potrebama, vrijednostima, motivacijama i ciljevima. On može uključivati poticanje zdravlja i dobrobiti, edukacije, kao što su mjere za smanjenje stresa na radnom mjestu, programa podrške za mentalno zdravlje ili osiguranje pristupa sportskim aktivnostima, stručno usmjeravanje. Ovo može uključivati različite oblike obuka i treninga,

kao što su trening emocionalne inteligencije, komunikacijske vještine, međukulturna osviještenost, etičnost i transparentnost u radu.

ZA SVAKO PITANJE OZNAČITE ODGOVARAJUĆE POLJE U SKLADU S TIM KOLIKO SE SLAŽETE ILI NE SLAŽETE SA TVRDNJOM:

„Uvođenje holističkog modela kompetencija u postojeći okvir kompetencija će inicirati nove vrste holistički orijentiranih obuka za sve državne službenike, što će rezultirati nadogradnjom kompetencija holističkih vještina vođenja, društvene zrelosti kod svih državnih službenika, omogućiti upošljavanje još kompetentnijih uposlenika i u konačnici unaprijediti kvalitet javnih usluga“.

Skala za slaganja sa stavovima: **broj 1 najslabiji... broj 7 najviši intenzitet slaganja.**

1-nimalo, 2-neznatno, 3-veoma malo, 4-malo, 5-umjereno, 6-znatno, 7-potpuno

1. HOLISTIČKI MODEL

	1	2	3	4	5	6	7
Holistički model kompetencija je potrebno uvrstiti u postojeći okvir kompetencija.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Od ranije mi je poznato značenje holistički pristup i pojam društvena zrelost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Holistički kompetencije se vrednuju u procesu rada uposlenih	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Holistički pristup će poboljšati komunikaciju državnih službenika sa građanima i poboljšati kvalitet pružanja javnih usluga.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Potrebno je učiniti više da se podigne svijest o prednostima holističkog modela i podstakne njegovo usvajanje u službi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. REGRUTACIJA I NADogradnja

	1	2	3	4	5	6	7
Primjena holističkog modela kompetencija će doprinjeti regrutaciji još sposobnijih i kvalitetnijih uposlenika.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Posjedovanjem holističkih kompetencija i društvene zrelosti bi bio/la konkurentniji/a prilikom regrutacije, promjene radnog mjesta ili prijave na interni oglas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Holistički pristup pri zapošljavanju će rezultirati većom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenih u državnoj službi.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nadležne službe dovoljno promoviraju potrebu za novim vrstama obuka/nadogradnje	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Obuke/nadogradnja iz domena holističkih kompetencija će uvećati zahtjev za individualnom odgovornošću izvršilaca na radnom mjestu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. UNAPRIJEĐENJE KOMPETENCIJA SLUŽBENIKA

	1	2	3	4	5	6	7
Primjena holističkog modela će rezultirati razvojem holističkih kompetencija državnih službenika i time unaprijediti kvalitet pružanja javnih usluga	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Holističke obuke će unaprijediti znanja uposlenih da bolje razumiju i upravljaju svojim emocijama i stresom na radnom mjestu.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Holistička kompetencija će doprinjeti boljoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života zaposlenika.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Holističke kompetencije će doprinjeti ličnom razvoju i unaprijediti radni učinak.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Holističke kompetencije će poboljšati internu i eksternu komunikaciju u instituciji	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

DEMOGRAFSKA GRUPA PITANJA

Vaš spol

Muško	<input type="checkbox"/>
Žensko	<input type="checkbox"/>
Drugo	<input type="checkbox"/>

Vaše godine

(18-30)	<input type="checkbox"/>
(31-40)	<input type="checkbox"/>
(41-50)	<input type="checkbox"/>
(51 i više)	<input type="checkbox"/>

Vaš nivo obrazovanja

Srednja škola	<input type="checkbox"/>
Fakultet	<input type="checkbox"/>
Magisterij	<input type="checkbox"/>
Doktorat	<input type="checkbox"/>

Vaš hijerarhijski nivo

Izvršilac	<input type="checkbox"/>
Rukovodilac prvog nivoa	<input type="checkbox"/>
Rukovodilac srednjeg nivoa	<input type="checkbox"/>
Rukovodilac najvišeg nivoa	<input type="checkbox"/>

Hvala Vam unaprijed na vašim iskrenim odgovorima, izdvojenom vremenu i učešću u ovom istraživanju.

S poštovanjem,

Mahir Hujčić

PRILOG 2. OKVIR KOMPETENCIJA

Kompetencija	
1.0. PROFESIONALNI RAZVOJ I INTEGRITET <i>Kontinuirano stjecanje i primjena potrebnih znanja, vještina i ponašanja kako bi se dosegao visok nivo radne uspješnosti, uključujući sposobnost prenošenja znanja i iskustva drugima</i>	
1.1.	Kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla Osigurava posjedovanje znanja i vještina neophodnih za dato radno mjesto, otklanja i premašuje nedostatke i vrši neophodne promjene.
1.2.	Posvećenost ličnom i profesionalnom razvoju Preuzima odgovornost za lični i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i ličnom usavršavanju.
1.3.	Dijeljenje stečenih znanja Dijeli stečena znanja i informacije s drugima kako bi ih mogli usvojiti.
1.4.	Integritet Pridobija povjerenje i poštovanje dosljednim ponašanjem s visokim sistemom vrijednosti. Pridržava se Kodeksa ponašanja državnih službenika i suprotstavlja se kršenju njegovih pravila od drugih zaposlenih.

Kompetencija	
2.0. INICIJATIVA, PROMJENE, RJEŠAVANJE PROBLEMA <i>Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve</i>	
2.1.	Poduzimanje inicijative Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja.
2.2.	Inovativnost Predlaže i razvija nove ideje kojima iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu; potiče nove ideje i inovacije; otvoren/a je za promjene.

2.3.	Kreativnost Pronalazi kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje konvencionalne pristupe.
2.4.	Sposobnost rješavanja problema Ne zaustavlja se na iznošenju problema, već predlaže rješenja.
2.5.	Sposobnost rješavanja teških ili složenih izazova Rješava teške ili složene izazove.
2.6.	Pomaganje drugima u prihvatanju promjena Pomaže drugima da razumiju promjene i da u njima učestvuju.

Kompetencija

3.0. TIMSKI RAD *Sposobnost rada u timovima i grupama, saradnje s članovima tima i doprinosa radu aktivnim učešćem s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva*

3.1.	Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama Gradi konstruktivne međuljudske odnose zasnovane na saradnji, prihvatanju i poštovanju drugih.
3.2.	Poticanje timskog rada Potiče saradnju i predanost radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata.
3.3.	Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situaciji Pomaže drugima kako bi razriješili složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte.
3.4.	Uvažavanje drugačijih stanovišta i prihvatanje različitosti Poštuje različita stanovišta i prihvata različitosti.
3.5.	Sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan organa državne službe) Gradi i održava konstruktivne i produktivne odnose s drugim timovima i njihovim članovima.

Kompetencija	
4.0. KOMUNIKACIJA: <i>Sposobnost djelotvornog komuniciranja usmenim i pisanim putem s rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, tačnog i pravovremenog prenošenja informacija relevantnim pojedincima i grupama</i>	
4.1.	Taktičnost Ima strpljenje, dobro prosuđuje u komunikaciji i učtivo se ponaša u svim oblicima interakcije.
4.2.	Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija Prenosi ideje, činjenice i upute u usmenoj ili pisanoj formi na jasan način i jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti.
4.3.	Aktivno slušanje Posvećuje pažnju, shvata i uči iz onog što drugi govore.
4.4.	Poticanje drugih na davanje povratnih informacija Potiče druge da daju povratne informacije i daje povratne informacije drugima.
4.5.	Prilagođavanje stila komunikacije okruženju Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća.
4.6.	Djelotvorno učestvovanje na sastancima Održava i/ili učestvuje u sastancima i grupnim diskusijama na efikasan i strukturiran način.

Kompetencija	
5.0. LIČNA DJELOTVORNOST I USMJERENOST KA REZULTATU <i>Dosljedno postizanje rezultata na visokom nivou; Postizanje rezultata i kontinuirano poboljšavanje kvaliteta usluga građanima, strankama i drugim organima uprave</i>	
5.1.	Fokusiranje na rezultate i očekivane ishode Fokusira se na rezultate i željene ishode te najbolje načine kako ih postići. Postiže zadovoljavajuće rezultate na vrijeme i uz minimalan nadzor.
5.2.	Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama Ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka i građana pruženim uslugama tako što ispunjava i premašuje njihova očekivanja.
5.3.	Obraćanje pažnje na detalje Obraća pažnju na detalje i ostvaruje rezultate s visokim stepenom preciznosti.

5.4.	Efikasno i djelotvorno upravljanje vremenom i resursima Poboljšava produktivnost upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih sredstava.
5.5.	Djelotvorno donošenje odluka Donosi pravovremene odluke zasnovane na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima.
5.6.	Analitičko razmišljanje Primjenjuje analitičko razmišljanje razlažući situaciju na manje elemente, nastojeći postepeno utvrditi implikacije situacije. Sistematično organizira dijelove problema, poredeći različite aspekte i uzročno-posljedične veze.
5.7.	Zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama Zadržava pribranost u stresnim ili neželjenim situacijama.

Kompetencije za rukovodeće državne službenike i šefove unutrašnjih organizacijskih jedinica

Kompetencija	
6.0. LIDERSKE VJEŠTINE <i>Motiviranje drugih da postiču visoke rezultate u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije</i>	
6.1.	Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke Povezuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije sa svakodnevnim poslovima.
6.2.	Stvaranje pozitivnog radnog okruženja Stvara pozitivno radno okruženje u kojem su zaposleni motivirani da ulažu maksimalan trud.
6.3.	Vještine postavljanja ciljeva Postavlja jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno i ostvarljive grupne ciljeve i očekivanja.
6.4.	Djelotvorno delegiranje Rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke i pomaže im u njihovom uspješnom obavljanju.
6.5.	Motivacija zaposlenih Redovno daje pozitivne i kritične povratne informacije članovima tima radi poboljšanja motivacije i radnog učinka.
6.6.	Vođenje ličnim primjerom Izvrstan je uzor drugima – predvodi vlastitim primjerom.

Kompetencija	
7.0. PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE <i>Sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima</i>	
7.1.	Djelotvorno planiranje Planira korištenje raspoloživih resursa na najbolji mogući način – izrađuje kvalitetne planove organizacijskih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže neophodne resurse i vještine.
7.2.	Planiranje rada grupe zaposlenih Dogovara pojedinačne radne zadatke kojima se ostvaruju planovi i ciljevi organa uprave.
7.3.	Nadziranje rada i rezultata zaposlenih Nadzire rad zaposlenih i poziva ih na odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata.
7.4.	Sposobnost upravljanja rizicima Procjenjuje rizike i utvrđuje realne planove upravljanja rizicima.
7.5.	Osiguranje poštovanja rokova Pravovremeno poduzima mjere u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje utvrđenih rokova.

Kompetencija	
8.0. RAZVOJ ZAPOSLENIH <i>Doprinos razvoju zaposlenih kako bi poboljšali radne rezultate i dosegli svoj potencijal</i>	
8.1.	Utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih Utvrđuje potrebe za obukom zaposlenih i poduzima mjere kako bi se te potrebe zadovoljile primjenom različitih metoda usavršavanja.
8.2.	Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih Prepoznaje talente i potencijale zaposlenih i sastavlja planove usavršavanja u svrhu ostvarenja njihovih punih potencijala.
8.3.	Koučing Lično usmjerava zaposlene kako bi poboljšali svoj radni učinak.

Kompetencija rukovodećih državnih službenika na najvišim pozicijama

Kompetencija	
9.0. STRATEŠKO USMJERAVANJE <i>Određivanje strateškog pravca organizacije kao odgovor na potrebe vlade i građana, i osiguravanje njene primjene</i>	
9.1.	Strateško planiranje Izrađuje strateške planove kojima se osigurava uspješnost organizacije u budućem radu.
9.2.	Monitoring realizacije strateških planova Utvrđuje i prati planove postizanja strateških ciljeva.
9.3.	Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova Osigurava resurse potrebne za postizanje strateških ciljeva.
9.4.	Preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva Preuzima odgovornost za osiguravanje postizanja strateških ciljeva.
9.5.	Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima Gradi djelotvoran upravljački tim koji ujedinjuje organizaciju u radu.

Izvor: Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u Bosni i Hercegovini (2021)