***Prilog 4 – Model kompetencija – Primjer***

Kompetencije su stavovi i obrasci ponašanja koji su u samoj osnovi opis toga kako ljudi rade svoj posao. Kompetencije utječu na to kako ljudi primjenjuju svoje znanje, tehničke vještine i vještine upravljanja. One ukazuju da uspjeh u organizaciji ne određuje samo “to što radimo”, nego i “kako to radimo”. Uobičajeno se definiraju kao skup ponašanja potrebnih za učinkovito obavljanje zadataka i funkcija radnog mjesta. Drugim riječima, okvir kompetencija opisuje na koji način trebamo pristupiti svojem svakodnevnom poslu. Kao takav, može biti koristan upravljački alat za poboljšanje radnog učinka zaposlenih i u potpunosti ugrađen u sveobuhvatni sistem upravljanja ljudskim potencijalima.

Svrha ovog poglavlja je pokazati na koji način okvir kompetencija može pomoći u osiguravanju donošenje boljih odluka o zapošljavanju i odabiru te u ponudi smjernica za profesionalno vođenje intervjua zasnovanog na kompetencijama za odabir kandidata za radna mjesta u organizaciji.

**Zapošljavanje i unapređenje zaposlenih**

Prilikom odabira s liste kandidata koji su ušli u uži izbor, ispitivač može postavljati ciljana pitanja prema kojima će procijeniti da li je izvjesno da će kandidat pokazivati potrebne obrasce ponašanja ukoliko bude izabran za radno mjesto. Na osnovu prošlih primjera tražit će dokaze koji ukazuju na postojanje sposobnosti.

**Kompetencije**

|  |  |
| --- | --- |
| **KLJUČNE KOMPETENCIJE ZA SVE ZAPOSLENIKE** | |
| **1** | **Profesionalni razvoj i integritet** |
| **2** | **Rješavanje problema, inicijativa i promjene** |
| **3** | **Timski rad** |
| **4** | **Komunikacija** |
| **5** | **Osobna učinkovitost i orijentiranost ka rezultatima** |
| **KOMPETENCIJE ZA RUKOVODEĆA RADNA MJESTA** | |
| **6** | **Liderske vještine/Vještine vođenja** |
| **7** | **Planiranje i organizacija** |
| **8** | **Razvoj zaposlenih** |
| **KOMPETENCIJE NAJVIŠIH RUKOVODEĆIH FUNKCIJA** | |
| **9** | **Strateško usmjeravanje** |

**2.1. Okvir kompetencija**

U okviru predstavljenom u daljnjem tekstu, uz svaku pojedinačnu kompetenciju data je kratka definicija, kao i tabela u kojoj su detaljno opisani pokazatelji ponašanja koje je potrebno pokazati u radu. Isto tako, prikazani su primjeri pitanja za utvrđivanje pojedinačnih kompetencija.

Okvir sposobnosti/kompetencija i pitanja za provjeru kompetencija

|  |  |
| --- | --- |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru  kompetencija |
| 1.0 PROFESIONALNI RAZVOJ I  INTEGRITET  Kontinuirano stjecanje i primjena potrebnih znanja, vještina i ponašanja kako bi se dosegla visoka razina radne uspješnosti, uključujući sposobnost prenošenja znanja i iskustva drugima. | Na koji način se informirate, usvajate i primjenjujete nova znanja i vještine bitne za Vaš profesionalni razvoj? |
| 1.1. Kontinuirano stjecanje i  primjena potrebnih znanja za obavljanje posla Osigurava posjedovanje znanja i vještina neophodnih za određeno radno mjesto te otklanja nedostatke i vrši neophodne promjene | Recite nam nešto o situaciji u kojoj ste shvatili da nemate dovoljno znanja ili vještina za obavljanje dijela svog posla. Što ste tada poduzeli?  Navedite nam primjer kada ste nešto neočekivano naučili, što se pokazalo korisnim.  Na koji način se informirate, usvajate i primjenjujete nova znanja i vještine bitne za Vaš profesionalni razvoj?  Kako se informirate o važećoj zakonskoj regulativi? Koliko je to važno za organizaciju u kojoj radite i naročito za Vaš posao? |
| 1.2. Posvećenost osobnom i  profesionalnom razvoju Preuzima odgovornost za osobni i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i osobnom usavršavanju | Koje ste korake poduzeli u prošloj godini  na svom osobnom i profesionalnom  usavršavanju?  Gdje očekujete da ćete biti za pet godina? Koji su Vaši dugoročni ciljevi u pogledu razvoja profesionalne karijere? |
| 1.3. Dijeljenje stečenih znanja  Dijeli stečena znanja i  informacije s drugima | Kada ste posljednji put podijelili nove informacije ili znanja s kolegama? |

|  |  |
| --- | --- |
| kako bi ih mogli usvojiti i  koristiti | Objasnite nam na koji način ste to  uradili.  Navedite nam primjer kada Vam se netko od kolega obratio za pomoć ili savjet. Zašto je bila potrebna Vaša podrška? Što ste uradili?  Recite nam kako doprinosite razvoju drugih.  Recite nam nešto o situaciji kada ste  radili s manje iskusnima od Vas. |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru  kompetencija |
| 1.4. Integritet  Pridobiva povjerenje i poštovanje dosljednim ponašanjem s visokim sustavom vrijednosti. Pridržava se Kodeksa ponašanja i suprotstavlja kršenju njegovih pravila od strane drugih zaposlenika | Kako pridobivate povjerenje i poštovanje  drugih?  Opišite nam situaciju kada ste se morali  suočiti s nezadovoljnom strankom. Recite nam nešto o situaciji kada ste prigovorili postavljenom zadatku – kako ste se ponijeli u navedenoj situaciji?  Da li se od Vas ikada tražilo da uradite nešto nezakonito, nemoralno ili protivno vašim principima? Što ste uradili? Da li ste bili u situaciji da ste prešutjeli činjenice kako bi ostvarili svoje ciljeve?  Zašto ste to uradili? Mislite li da ste mogli ostvariti isti cilj na drugi način i kako?  Navedite nam primjer kada ste morali naporno raditi da biste izgradili dobar odnos s drugima (npr. kolegama/strankama).  Ispričajte nam o situaciji kada ste shvatili da je Vaš kolega kršio pravila vaše organizacije. Što ste uradili? |
| 2.0 INICIJATIVA, PROMJENE,  RJEŠAVANJE PROBLEMA  Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve | Da li ste imali priliku poduzimati inicijativu u djelokrugu poslova koji obavljate? |
| 2.1. Poduzimanje inicijative  Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja | Navedite nam primjer situacije kada ste morali donijeti odluku brzo, u odsutnosti/nedostupnosti nadređenog, znajući da će o Vama donijeti mišljenje na osnovu te odluke.  Kada ste odstupili od uspostavljenog pravila kako biste izvršili zadatak? |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Koju odluku smatrate da ste sposobni donijeti sami, a za koju trebate podršku pretpostavljenog?  Da li ste nekad prešli granicu svojih  ovlaštenja pri donošenju odluke? |
| 2.2. Inovativnost  Predlaže i razvija nove ideje kojima iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju radu; potiče nove ideje i inovacije; otvoren/a je za promjene | Ispričajte nam o situaciji kada ste vjerovali da će Vaš tim pronaći novi pristup za rješenje starog problema. Kako ste upravljali ovim procesom? Ispričajte nam kada ste morali uvjeriti iskusnijeg kolegu da je promjena neophodna. Zašto ste mislili da je vaš novi pristup primjereniji? |
|  | |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija |
| 2.2. Inovativnost  Predlaže i razvija nove ideje kojima iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju radu; potiče nove ideje i inovacije; otvoren/a je za promjene | Navedite nam primjer kada ste pokrenuli značajnu promjenu. Što je iniciralo promjene? Kako ste drugima predočili promjene i utjecali da prihvate iste?  Kojim metodama potičete nove ideje  kod drugih?  Navedite primjer kada ste promijenili radnu praksu zbog bolje učinkovitosti. Kako ste znali da je poboljšanje neophodno? Koje korake ste poduzeli? Opišite nam kada ste imali priliku razviti i provesti novi pristup organizacijskoj praksi ili procesima. Što ste sve istražili da bi se informirali o svom pristupu? Do kojih opcija ste došli? Do koje mjere ste bili u mogućnosti realizirati promjenu? Koje ste ideje uočili za poboljšanje načina vašeg rada? Kako su provedene? Na koji način ste došli do odgovarajućih znanja/vještina za provođenje ideja?  Kakav je bio ishod? |
| 2.3. Kreativnost  Pronalazi kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje nekonvencionalne pristupe | Ispričajte nam o projektu ili situaciji kada ste smatrali da korištenje konvencionalnog pristupa ne bi bilo prikladno. Kako ste došli do novog pristupa i kako ste njime upravljali? S kojim izazovima ste se suočili i kako ste im pristupili?  Dajte nam primjer kada ste predložili nov/drugačiji pristup problemu/situaciji. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Što ste predložili? Koje ideje su  provedene u praksi? Kakav je bio ishod? |
| 2.4. Sposobnost rješavanja  problema  Ne zaustavlja se na iznošenju problema, već predlaže rješenja | Kakve ideje ste razvili i proveli koje su dugoročno utjecale da se poslovi Vašeg radnog mjesta obavljaju na efikasniji način? Koji su bili izazovi? Kako biste ocijenili dugoročnu efikasnost promjena?  Koji je bio najsloženiji problem koji ste morali riješiti u posljednjih 12 mjeseci/prethodnom periodu? Što ga je činilo složenim? Kojim postupcima ste  riješili problem? Koga ste još uključili? |
| 2.5. Sposobnost rješavanja teških /  složenih izazova  Riješava teške i/ili složene  izazove | Kada je po Vašem mišljenju opravdano ići protivno prihvaćenim principima ili pravilima?  Opišite situaciju kada ste osmislili rješenje problema. Recite nam koji je posebno težak dio posla s kojim ste se  suočili. Kako ste mu pristupili? |
|  | |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija |
| 2.6. Pomaganje drugima u  prihvaćanju promjena Pomaže drugima da razumiju promjene i da u njima sudjeluju | Jeste li i kada ste morali uvjeriti kolegu da je promjena neophodna? Na koji način ste to uradili?  Navedite nam primjer situacije kada ste pomogli drugima da prihvate značajnu promjenu. Kako ste upravljali utjecajem promjene na druge? Kako ste komunicirali promjene? Kako ste uskladili promjene?  Pojasnite nam kako ste se prilagodili operativnim promjenama u radu Vašeg odjela? |
| 3.0. TIMSKI RAD  Sposobnost rada u timovima i grupama, suradnja sa članovima tima i doprinos radu aktivnim sudjelovanjem radi postizanja zajedničkih ciljeva | Kada ste posljednji put radili kao dio tima? Pojasnite nam primjerom.  Kako osiguravate da je svakom članu tima omogućeno sudjelovati u radu? Na koji način rješavate konflikte u timu? Da li imate veću sklonost ka timskom ili individualnom radu? |
| 3.1. Izgradnja konstruktivnih  radnih odnosa s kolegama Gradi konstruktivne međuljudske odnose zasnovane na suradnji, | Navedite nam primjer kako ste izgradili učinkovit radni odnos s kolegom/timom? Kakav efekt su imali vaši postupci na uspjeh tima?  Kako ste to znali?  Kako gradite odnose s drugim  članovima Vašeg tima? |

|  |  |
| --- | --- |
| prihvaćanju i poštovanju  drugih. | Navedite nam primjer kad ste morali naporno raditi da bi ste izgradili dobar  odnos s drugim ljudima (kolegama/klijentima). |
| 3.2. Poticanje timskog rada  Potiče suradnju i predanost radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata | Opišite nam situaciju kada ste morali pridobiti nekoga neodlučnog ili nezainteresiranog.  Kako ste poticali ostale članove tima da surađuju?  Navedite nam primjer kada ste doprinijeli poboljšanju rada Vašeg tima. Kakvo poboljšanje ste primijetili? Kako je to poboljšalo timsku efikasnost?  Kako osiguravate da je svakom članu tima omogućeno sudjelovati u radu tima?  Na koji način ste osigurali da su Vaši ljudi posvećeni poslu i motivirani? |
| 3.3. Pomaganje drugima u  rješavanju konfliktnih situacija Pomaže drugima razriješiti složene i osjetljive nesuglasice ili konflikte | Navedite nam primjer kada ste radili u disfunkcionalnom timu. Što u njemu nije funkcioniralo i kako ste to pokušali promijeniti?  Opišite situaciju u kojoj ste morali razriješiti konflikt u svom timu? Što ste uradili da pomognete u rješavanju situacije? |
|  | |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru  kompetencija |
| 3.3. Pomaganje drugima u  rješavanju konfliktnih situacija Pomaže drugima razriješiti složene i osjetljive nesuglasice ili konflikte | Kako uključujete u tim kolege s kojima je teško raditi? Navedite primjer kada ste to trebali učiniti.  Navedite primjer situacije s problematičnim ponašanjem ljudi u svom timu koju ste morali riješiti.  Navedite nam priliku u kojoj ste shvatili  koliko je teško druge pridobiti za vrlo važan prijedlog. Kako ste postupili? |
| 3.4.Uvažavanje drugačijih  stajališta i prihvaćanje različitosti  Poštuje različita stajališta i prihvaća različitosti | Na koji način osiguravate da je svakom članu tima omogućeno da sudjeluje u radu?  Navedite nam primjer kada ste morali usko surađivati s nekim iz različite društvene sredine, odnosno različite rase, kulture ili vjerovanja.  Kakvi su bili izazovi? Kako ste odgovorili na njih? |
| 3.5. Sposobnost timskog rada s  grupama zaposlenika iz drugih djela (unutar i izvan organizacije) | Navedite nam primjer kada ste identificirali priliku za poboljšanjem usluge ostvarivanjem suradnje s drugim timom ili vanjskim partnerima. Kakva je |

|  |  |
| --- | --- |
| Gradi i održava konstruktivne i  produktivne odnose s drugim timovima i njihovim članovima | bila Vaša uloga u razvoju funkcionalnog  partnerstva i suradnje?  Navedite nam primjer kada ste predvodili tim koji je radio na velikom projektu. Kako ste izvan vašeg neposrednog tima stekli podršku za tu aktivnost?  Opišite situaciju u kojoj ste morali angažirati pomoć drugog odjela ili grupe zaposlenih kako biste završili dio  posla? |
| 4.0. KOMUNIKACIJA  Sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem, s rukovoditeljima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, točnog i pravovremenog prenošenja informacija relevantnim pojedincima i grupama | Navedite primjer u kojem su Vaše vještine komunikacije imale utjecaj na konkretnu situaciju?  Koja je najgora situacija u kojoj ste bili u odnosu na komunikaciju?  Opišite situaciju u kojoj niste uspjeli komunicirati na odgovarajući način. Navedite nam primjer naročito složene poruke koju ste morali prenijeti pojedincu ili grupi. Što ste poduzeli da budete sigurni da je poruka jasna? Kako ste osigurali da je Vaša poruka  razumljiva? |
| 4.1. Taktičnost  Ima strpljenje, dobro prosuđuje u komunikaciji i uljudno se ponaša u svim oblicima interakcije | Opišite nam situaciju u kojoj ste bili taktični.  Možete li opisati situaciju u kojoj ste se diplomatski ponašali?  Opišite situaciju u kojoj vas je neko  iritirao. Kako ste odgovorili?  Navedite nam primjer situacije kada je netko bio vrlo spor u odgovoru na Vaš  zahtjev. Kako ste se ponijeli u toj situaciji? |
|  | |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija |
| 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 | Opišite situaciju u kojoj ste kolegi ili stranci morali objasniti složenu materiju. Na kakve probleme ste naišli i kako ste postupili?  Kako ste komunicirali u pisanoj formi? Navedite nam primjere. Zbog čega mislite da ste dobri u pismenom izražavanju?  Koja je po Vašem mišljenju razlika između pisanja izvještaja i pripreme usmene prezentacije? |
| 4.3. Aktivno slušanje  Posvećuje pažnju, razumije i uči iz onog što drugi govore | Navedite nam primjer u kojem se Vaša vještina slušanja pokazala ključnom za ishod situacije. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Recite nam nešto o tome kada je od Vas zatraženo da date sažetak kompleksne  materije |
| 4.4. Poticanje drugih na  davanje povratnih informacija Potiče druge da daju povratne informacije i daje povratne informacije drugima | Opišite situaciju u kojoj ste zatražili povratne informacije od klijenata (internih ili eksternih). Zašto ste zatražili povratne informacije? Kako ste došli do informacija?  Kako ste ih iskoristili da biste unaprijedili posao/odjel?  Opišite situaciju u kojoj ste se morali prilagoditi velikoj promjeni. Zašto je to bilo važno? Kako ste se prilagodili? Kako ste iskoristili povratne informacije da  poboljšate svoj rad? |
| 4.5. Prilagođavanje stila  komunikacije okruženju Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sugovornika kojima se obraća | Objasnite na koji način prilagođavate pristup komunikaciji u ovisnosti od slušatelja kojima se obraćate.  Opišite situaciju neslaganja ili prepirke s pretpostavljenim. Kako ste postupili?  Opišite priliku u kojoj ste morali prilagoditi svoj pristup komunikacije kako biste postigli dogovor.  Da li ste ikada morali modificirati svoj osobni stil komunikacije kako bi postigli rezultate s grupom ili pojedincem s kojima nije lako ostvariti suradnju?  Pojasnite nam svoje postupke u datoj situaciji. |
| 4.6. Djelotvorno sudjelovanje na  sastancima  Održava i/ili sudjeluje u sastancima i grupnim diskusijama na efikasan i strukturiran način. | Navedite nam primjer nekog važnog sastanka koji ste vodili ili na kojem ste sudjelovali. Kako ste se pripremali? Što ste radili tijekom sastanka?  Navedite nam primjer najtežeg sastanka koji ste vodili ili na kojem ste sudjelovali. Zašto je bio težak? Kako ste se Vi  postavili u toj situaciji? |

|  |  |
| --- | --- |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija |
| 5.0. OSOBNA UČINKOVITOST I  USMJERENOST KA REZULTATU  Dosljedno postizanje rezultata na visokom nivou. Postizanje rezultata i kontinuirano poboljšanje kvalitete usluga strankama i drugim korisnicima. | Opišite nam situaciju kada ste morali odgovoriti zahtjevnim potrebama stranaka.  Navedite nam primjer kada ste smatrali da je neophodno promijeniti način postupanja kako bi se zadovoljile potrebe stranaka. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Šta je bilo Vaše najveće poslovno postignuće ove godine? Kako ste to uspjeli?  Opišite situaciju kada ste bili u  mogućnosti da poboljšate uslugu pruženu klijentu ili drugom odjelu. |
| 5.1. Fokus na rezultat 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. | Kada ste morali odstupiti od ustaljenih pravila da biste postigli svoj cilj?  Opišite projekt ili situaciju u kojoj ste projekt završili do kraja usprkos snažnoj opoziciji?  Opišite priliku u kojoj ste morali završiti važan projekt na vrijeme i u okviru budžeta. Koji su bili projektni ciljevi?  Kroz koje ključne faze ste prolazili? Kako ste pridobili ljude? Kakve poteškoće ste morali pobijediti?  Na kakve prepreke nailazite i kako ih  rješavate da biste ostvarili ciljeve?  Što radite da ispunite ciljeve svojeg odjela? Ispričajte nam o izazovnom cilju koji ste sami postavili?  Kako organizirate svoje dnevne poslove? Koje alate ili metode koristite? Kako se snalazite s prekidima i promjenama svojih planova?  Navedite primjer kada ste postavili rok, a niste ga uspjeli ispoštivati. Koje ste probleme predvidjeli? Kakav ste plan imali za njih? Kakav je bio rezultat? Biste li sljedeći put uradili nešto drugačije i što?  Objasnite situaciju kada ste nešto morali raditi po najvišim standardima u zadanom roku.  Navedite primjer kada ste smatrali neophodnim da se promijeni postupak  kako bi se zadovoljile potrebe stranke. |
| 5.2. Osiguranje zadovoljstva  klijenata pruženim uslugama Ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka i klijenata pruženim uslugama tako što ispunjava i premašuje njihova očekivanja. | Opišite situaciju kada ste premašili očekivanja stranke/klijenta. Kako ste znali da ste premašili očekivanja? Što ste postigli svojim postupkom?  Opišite situaciju u kojoj ste se morali pobrinuti za nezadovoljnu stranku. Kako je stranka reagirala na Vaše postupke? Što ste uradili da budete sigurni da se situacija neće ponoviti s drugim  strankama? |

|  |  |
| --- | --- |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija |
| 5.2.Osiguranje zadovoljstva  klijenata pruženim uslugama Ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka i klijenata pruženim uslugama tako što ispunjava i premašuje njihova očekivanja. | Navedite primjer kako ste pokrenuli poslovnu suradnju s vanjskim partnerima kako biste poboljšali kvalitetu Vaših usluga.  Opišite situaciju u kojoj ste bili zaista zadovoljni uslugom koju ste pružili stranci/klijentu.  Navedite situaciju u kojoj je stranka/klijent  dao primjedbu na uslugu koju ste pružili. |
| 5.3.Obraćanje pažnje na detalje  Obraća pažnju na detalje i ostvaruje rezultate s visokim stupnjem preciznosti. | Opišite primjer kada ste napravili grešku i  radnje koje ste potom poduzeli. Navedite primjer Vašeg rada gdje je preciznost bila ključna.  Navedite primjer načina na koji provjeravate preciznost svog rada. Ispričajte nam o situaciji u kojoj ste smatrali neophodnim konzultirati se s  ostalima radi više detalja. |
| 5.4. Efikasno i djelotvorno  upravljanje vremenom i resursima  Poboljšava produktivnost upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih sredstava. | Navedite primjer kada ste postavili rok, a niste ga uspjeli ispoštivati. Koje probleme ste predvidjeli? Kako ste ih isplanirali?  Kakav je bio rezultat?  Kako trenutno osiguravate efektivno upravljanje resursima?  Kako razmatrate troškove u organizaciji? Koje ekološke faktore uzimate u obzir? Koje faktore treba uzeti u obzir prilikom određivanja budžeta?  Kako planirate svoje troškove? Kako se pridržavate budžeta?  Možete li još nešto uraditi da biste poboljšali svoje financijsko planiranje? Recite nešto o situaciji kada ste trebali razmotriti postojeća/konfliktna radna opterećenja prilikom planiranja poslova/događaja/projekata.  Objasnite nam kako ste izvršili promjenu prioriteta zbog promjena u zahtjevima/strateškim potrebama.  Kako na svom sadašnjem poslu upravljate vremenom i radnim opterećenjem kako  biste realizirali ciljeve? |
| 5.5.Djelotvorno donošenje  odluka  Donosi pravovremene odluke zasnovane na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima. | Koju značajnu odluku ste donijeli  nedavno? Kako ste postupili?  Koju odluku ste najduže odlagali? Zašto? Kada ste posljednji put odbili donijeti odluku? Ispričajte nam nešto o tome.  Opišite situaciju u kojoj ste prebrzo donijeli odluku i pogriješili. Zašto ste donijeli takvu odluku? |

|  |  |
| --- | --- |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija |
| 5.5. Djelotvorno donošenje odluka  Donosi pravovremene odluke zasnovane na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima. | Kakva ograničenja su Vam nametnuta na sadašnjem poslu i kako se nosite s njima? Objasnite nam kako ste preuzeli odgovornost za donošenje ključne odluke. Koja je to bila odluka? Kako ste branili svoju odluku?  Navedite primjer kada ste upravljali rizikom.  Opišite situaciju u kojoj ste smatrali svrsishodnim da se posavjetujete s drugima prije donošenja odluke.  Navedite primjer kada ste morali opravdati odluku koju ste donijeli. |
| 5.6. Analitičko razmišljanje  Primjenjuje analitičko razmišljanje razlažući situaciju na manje elemente, nastojeći postupno utvrditi implikacije situacije. Sistematično organizira dijelove problema, uspoređujući različite aspekte i uzročno- posljedične veze. | Navedite primjer kada ste morali prikupiti i analizirati kompleksne podatke radi dobivanja informacija potrebnih za donošenje odluke. Kakav je bio Vaš pristup analizi podataka? Koja ključna pitanja ste identificirali? Koliko ste bili uvjereni u donesenu odluku?  Koje upravljačke podatke ili informacije prikupljate i pratite kako biste dobili informacije za buduće planove i/ili postupke. Kako koristite podatke?  Opišite okolnosti kada ste morali završiti kompleksan projekt na vrijeme i u okviru budžeta. Koji su bili projektni ciljevi? Kroz koje ključne faze ste prošli? Kako ste pridobili ljude? Kakve poteškoće ste morali riješiti?  Opišite kako ste upravljali obimnim  zadatkom.  Navedite primjer u kojem ste trebali prikupiti i protumačiti informacije za određenu svrhu.  Ispričajte kako ste analizirali određene  informacije i kako ste došli do zaključaka. |
| 5.7. Zadržavanje pribranosti u  stresnim situacijama Zadržava prisebnost u stresnim ili neželjenim situacijama. | Opišite situaciju u kojoj ste se morali  pobrinuti za ljutitu stranku.  Opišite situaciju neslaganja ili prepirke s  pretpostavljenim. Kako ste postupili? Opišite situaciju u kojoj je pritisak prijetio efikasnom obavljanju Vašeg posla.  Navedite primjer kada ste se osjećali pod pritiskom i objasnite što ste uradili u takvoj situaciji.  Opišite situaciju kada su tuđe upadice ometale Vaš rad. Opišite situaciju u kojoj  Vas je kolega iznevjerio. Kako ste reagirali? |

|  |  |
| --- | --- |
| Kompetencija | Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija |
| 3.0 LIDERSKE VJEŠTINE  Motivira druge da postižu visoke rezultate u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije. | Objasnite nam kako rukovodite Vašim najboljim timom. Opišite nam situaciju u kojoj ste trebali navesti svoj tim da poboljša radni učinak. Kakvih problema je bilo i kako ste im pristupili?  Navedite nam primjer kada kao vođa niste bili onoliko uspješni koliko ste željeli.  Navedite primjer kada ste vodili tim na značajnom projektu. Kako ste za taj zadatak dobili podršku izvan svog neposrednog tima? Kako ste osigurali da  Vaši ljudi budu posvećeni i motivirani na poslu? Kako ste mjerili uspješnost? |
| 6.1. Sposobnost konkretiziranja  strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke Povezuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije sa svakodnevnim poslovima. | Opišite kako ste svom timu prenijeli  viziju/ciljeve organizacije.  Navedite primjer kako ste postupili kada je Vaš tim bio zabrinut zbog neizvjesnosti/promjena.  Recite nam kako se strategija Vašeg  odjela uklapa s ciljevima i vrijednostima organizacije. |
| 6.2. Stvaranje pozitivnog radnog  okruženja  Stvara pozitivno radno okruženje u kojem su zaposleni motivirani da ulažu maksimalan trud. | Navedite primjer kada ste koristeći svoje liderske vještine rukovodili timom i poboljšali radni učinak. Kako ste pridobili tim? Kako ste postupili u kompliciranim situacijama koje su se pojavile u timu?  Opišite promjenu kroz koju ste vodili svoj tim. Kako ste to postigli? |
| 6.3. Vještina postavljanja ciljeva  Postavlja jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno i ostvarive grupne ciljeve i očekivanja. | Opišite nam situaciju u kojoj ste se suočili s niskom motivacijom Vašeg tima da prihvati smjer koji ste postavili. Navedite primjer kada ste vodili tim na značajnom projektu. Kako ste pridobili podršku za tu aktivnost izvan Vašeg tima? Kako ste osigurali da su vaši ljudi motivirani i posvećeni poslu? Kako ste mjerili uspješnost?  Kako ste odredili prioritete i aktivnosti tima? |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Opišite primjer kada ste postavili ciljeve za pojedinca ili tim. Koje ciljeve ste postigli i kako? Kada se osvrnete unatrag, što biste sada uradili drugačije?  Kako postavljate ciljeve za svoj tim? |
| 6.4. Djelotvorno delegiranje  Rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke i pomaže im u njihovom uspješnom obavljanju. | Navedite primjer kako ste primijenili svoje liderske vještine u rukovođenju timom i poboljšanju radne učinkovitosti. Kako ste pridobili tim? Kako ste postupili u složenim situacijama koje su se pojavile u timu?  Opišite projekt ili situaciju u kojoj ste trebali primijeniti drugačiji stil  rukovođenja kako biste postigli cilj. |
|  | |
| **Kompetencija** | **Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija** |
| 6.5. Motivacija zaposlenika  Redovno daje pozitivne i kritične povratne informacije članovima tima radi poboljšanja motivacije i radnog učinka. | Opišite nam situaciju u kojoj ste morali navesti Vaš tim da poboljša radni učinak. Koji su bili problemi i kako ste im pristupili?  Navedite primjer u kojem ste trebali reagirati na loše učinke rada. Kako ste pristupili problemu? Da li je bilo osjetljivih političkih/osobnih pitanja s kojima ste morali suočiti? Kakvi su bili rezultati? Kada se osvrnete na to, da li biste sada drugačije postupili?  Da li ste ikada otkrili da Vaše osoblje/tim ne zadovoljava utvrđene radne standarde? Što ste povodom toga uradili? Objasnite nam primjerom kako dajete povratne informacije  kolegi/podređenom? |
| 6.6.Vođenje osobnim primjerom  Izvrstan je uzor drugima –  predvodi vlastitim primjerom | Opišite situaciju u kojoj ste trebali inspirirati tim. S kakvim izazovima ste se suočili i kako ste postigli svoje ciljeve?  Kako ste motivirali ljude oko sebe da  postignu ciljeve tima? |
| 4.0 PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE  Sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima. | Navedite primjer u kojem ste trebali  isplanirati projekt/zadatak/događaj. |
| 7.1. Djelotvorno planiranje  Planira korištenje raspoloživih resursa na najbolji mogući način – izrađuje kvalitetne planove organizacijskih jedinica koji su razumljivi | Opišite situaciju u kojoj se od Vas tražilo da uradite nešto po najvišim standardima u ograničenom vremenu. Navedite primjer kada ste trebali planirati projekt/zadatak/događaj.  Kako planirate i na koji se način  pripremate za radni dan, odnosno radni |

|  |  |
| --- | --- |
| zaposlenicima i sadrže  neophodne resurse i vještine. | tjedan? Što radite kada se pojavi nešto neočekivano? |
| 7.2. Planiranje rada grupe  zaposlenih  Dogovara pojedinačne radne zadatke kojima se ostvaruju planovi i ciljevi organizacije. | Kako postavljate ciljeve za članove svog tima? Navedite nam primjer kada to nije uspjelo. Što ste uradili tada? |
| 7.3. Nadziranje rada i rezultata  zaposlenika  Nadzire rad zaposlenika i poziva ih na odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata. | Navedite nam primjer rješavanja problema lošeg radnog učinka.  Kako ste pristupili problemu? S kakvim osjetljivim političkim/osobnim pitanjima ste se morali suočiti? Kakvi su bili rezultati? Kada se osvrnete na to, da li biste postupili drugačije? |
| 7.4. Sposobnost upravljanja  rizicima  Procjenjuje rizike i utvrđuje realne planove upravljanja rizicima. | Opišite nam situaciju kada ste trebali  upravljati rizikom.  Koji je najveći rizik koji ste morali preuzeti na poslu u posljednje dvije godine? Kako je to prošlo? Kako ste  upravljali rizikom? |
|  | |
| **Kompetencija** | **Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija** |
| 7.5. Osiguranje poštivanja  rokova  Pravovremeno poduzima mjere u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje utvrđenih rokova. | Navedite primjer kada ste trebali napraviti nešto prema visokim standardima u zadanom vremenskom roku.  Ispričajte nam o prilici kada ste trebali  isplanirati projekt/zadatak/događaj. Opišite nam situaciju u kojoj ste morali razmotriti postojeće/konfliktno radno opterećenje u svrhu planiranja zadatka/događaja/projekta.  Navedite primjer u kojem niste uspjeli  postići zadani cilj/ispoštovati rok |
| 5.0 RAZVOJ ZAPOSLENIH  Doprinosi razvoju zaposlenika kako bi poboljšali radne rezultate i dosegli svoj potencijal. | Koje strategije primjenjujete za identificiranje i njegovanje talenata u Vašoj organizaciji?  Kako osiguravate da osoblje s potencijalom bude identificirano i kako omogućavate njihov razvoj?  Kako je to koristilo vašoj organizaciji? Opišite nam kako ste upravljali razvojem drugih. |
| 8.1. Utvrđivanje potreba za  obukom zaposlenika Utvrđuje potrebe za obukom zaposlenih i poduzima mjere kako bi te potrebe bile zadovoljene primjenom različitih metoda usavršavanja. | Opišite nam kako upravljate razvojem  drugih.  Jeste li ikada otkrili da vaše osoblje/tim nisu zadovoljili Vaše standarde? Što ste učinili s tim u vezi? Kada? |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.2.Prepoznavanje i razvoj  potencijala zaposlenika Prepoznaje talente i potencijale zaposlenih i sastavlja planove usavršavanja u svrhu ostvarenja njihovih punih potencijala. | Koje strategije primjenjujete za identificiranje i njegovanje talenata u Vašoj organizaciji?  Kako osiguravate da osoblje s potencijalom bude prepoznato i omogući im se razvoj? Kako je to koristilo vašoj organizaciji?  Opišite nam kako upravljate razvojem  drugih. |
| 8.3.Coaching  Osobno usmjerava zaposlenike kako bi poboljšali svoj radni učunak | Jeste li ikada otkrili da Vaše osoblje/tim nisu zadovoljili Vaše standarde? Što ste učinili u vezi s tim?  Opišite nam situaciju kada ste radili s manje iskusnima od vas.  Dajte nam primjer kako ste pružali  coaching, odnosno usmjeravali nekoga  da poboljša svoj radni učinak. |
| 6.0 STRATEŠKO USMJERAVANJE  Određivanje strateškog smjera organizacije kao odgovor na potrebe klijenata i osiguravanje njegove primjene | Navedite primjer u kojem ste trebali steći podršku aktera u implementaciji strateške odluke koja je potencijalno mogla biti kontroverzna. Kako ste postupili s primjedbama? Kako ste pridobili ostale? S kakvim osjetljivim političkim/osobnim pitanjima ste se  morali suočiti? Kakvi su bili rezultati? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Kompetencija** | **Primjer pitanja za intervju za provjeru kompetencija** |
| 9.1. Strateško planiranje  Izrađuje strateške planove kojima se osigurava uspješnost organizacije u budućem radu. | Koje ideje ste razvili i proveli tako da su dugoročno utjecale na strateški razvoj Vaše organizacije? Koji su bili izazovi? Kakav je bio utjecaj na Vaše organizacijske strategije? Kako ste procijenili dugoročnu efikasnost tih strategija?  Opišite priliku u kojoj ste trebali razviti strategije kako biste proveli značajnu organizacijsku promjenu. Što ste htjeli postići? Kako ste pristupili planiranju? Kako ste konzultirali i uključili relevantne ljude?  Kakvi su bili rezultati? Ako biste to radili  ponovo, što biste uradili drugačije?  Opišite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera Vaše organizacije. |
| 9.2. Monitoring realizacije  Utvrđuje i prati planove postizanja strateških ciljeva. | Objasnite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera Vaše organizacije.  Opišite nam stratešku promjenu koju ste  nedavno proveli. |
| 9.3. Upravljanje resursima  potrebnim za postizanje  strateških planova | Kako postižete efektivno upravljanje resursima?  Kako razmatrate troškove organizacije? Koje ekološke faktore uzimate u obzir? |

|  |  |
| --- | --- |
| Osigurava resurse potrebne  za postizanje strateških  ciljeva. |  |
| 9.4. Preuzimanje  odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva Preuzima odgovornost za osiguravanje postizanja strateških ciljeva. | Opišite nam stratešku promjenu koju ste nedavno proveli. Da li je provođenjem promjene postignut cilj? Kako ste to omogućili? |
| 9.5. Izgradnja djelotvornog  upravljačkog tima  Gradi djelotvoran upravljački tim koji ujedinjuje organizaciju u radu. | Opišite nam situaciju u kojoj ste se suočili s oklijevanjem upravljačkog tima da prihvati smjer koji ste odredili.  Navedite nam primjer kako ste poboljšali efikasnost Vašeg upravljačkog tima u vođenju organizacije. |