

Dokument je pripremljen u okviru Twinning Light projekta „Pomoć Jedinici za obuku Agencije za državnu službu u definiranju strategije i sadržaja obuke za državne službenike”, maj 2006

Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH

Dokument je pripremljen u okviru Twinning Light projekta „Pomoć Jedinici za obuku Agencije za državnu službu u definiranju strategije i sadržaja obuke za državne službenike”maj 2006.Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH

1. Cilj ovog dokumenta

Cilj dokumenta „Principi sistema obuke državnih službenika“ je da se uspostavi sveobuhvatan, zajednički okvir za sistem obuke državnih službenika u državnim institucijama BiH, i da se stvore preduslovi za stvaranje zajedničkih principa koji će se slijediti u uobličavanju i održavanju sistematične obuke i razvoja u cijeloj državnoj službi BiH.Principi sistema obuke precizno navode cilj obuke državnih službenika, strukturu sistema obuke, odgovornost za obuku i razvoj, cilj i proces definiranja godišnjih prioriteta i osnovnih principa financiranja i obuke.Principi sistema obuke reguliraju planiranje i održavanje kontinuirane profesionalne obuke za državne službenike u državnim institucijama BiH (u daljem tekstu: institucije). Oni ne reguliraju obrazovanje i obuku državnih službenika prije dolaska na mjesto državnog službenika.

2. Osnovne definicije

U smislu ovog dokumenta, obuka državnih službenika tumači se kao kontinuirana stručna obuka, nakon školovanja stečenog u toku univerzitetskog studija, koja za cilj ima da unaprijedi stručna znanja, vještine i ponašanje državnih službenika. Konkretnije:Horizontalna obuka je opća i sveobuhvatna obuka koja za cilj ima razvoj generalnih vještina i znanja potrebnih svim državnim službenicima koji rade u različitim institucijama u cijeloj upravi.Obuka iz zajedničkog sadržaja je obuka koja za cilj ima razvoj konkretnih vještina vezanih za polje politike rada koju provodi nekoliko institucija. Ovakva obuka potrebna je određenom broju službenika u različitim institucijama, koji obavljaju slične poslove ili provode istu politiku rada.Obuka iz specifičnog sadržaja/obuka po sektorima je obuka koja za cilj ima razvijanje konkretnih vještina i znanja koja su potrebna državnim službenicima koji rade na specifičnim područjima unutar iste institucije.Koordinacija je uspostava zajedničkih principa djelovanja i podrške njihovoj provedbi, u svrhu osiguravanja kontinuiranog sistema ekonomski isplative obuke. Cilj koordinacije je da se stvori strukturiran sistem obuke koji podržava sistmatičnu i kvalitetnu obuku državnih službenika u upravi.Izvještavanje je prikupljanje, analiza, predstavljanje i podnošenje informacija o aktivnostima vezanim za obuku koja se planira ili provodi. Cilj izvještavanja je da se osigura adekvatan protok informacija između različitih institucija i nivoa koordinacije. Dobar

sistem izvještavanja bitan je preduslov za razvoj i ocjenu kvaliteta koordinacije i aktivnosti na obuci. Monitoring je proces kojim se analizira i ocjenjuje ekspeditivnost u korištenju resursa za obuku i stvarna usklađenost aktivnosti na obuci sa planovima obuke i ustanovljenim principima aktivnosti. Cilj monitoringa je da se ocijeni i garantira razvoj procesa i aktivnosti sistematične obuke. Ocjena obuke je dio procesa obuke u kojem se ocjenjuje organizacija obuke u smislu djelotvornosti, efikasnosti i ekonomičnosti, kao i njen cjelokupni efekat na različitim nivoima. Cilj ocjene je da se dobiju povratne informacije bitne za dalji razvoj aktivnosti, te da se unaprijedi koordinacija.

3. Cilj obuke i razvoja državnih službenika

Cilj obuke i razvoja je da se osigura kontinuirana usklađenost znanja, vještina i ponašanja državnih službenika sa zahtjevima koje postavljaju njihovo radno mjesto, potrebe institucija i razvojne potrebe državne službe u cjelini.

4. Struktura sistema obuke državnih službenika

4.1. Osnovni principi

Sistem obuke državnih službenika u BiH podrazumijeva različite nivoe odgovornosti i koordinacije (vidi odjeljak 4.2);

- Sistem obuke državnih službenika je (trenutno) uglavnom centraliziran. Agencija za državnu službu BiH (ADS) je institucija zadužena za koordinaciju i provođenje obuke na državnom nivou.
- Održavanje centralizirane, horizontalne obuke zasniva se na dogovorenim godišnjim prioritetima obuke državne službe.
- Nakon uspostave zajedničkih principa i uzimajući u obzir konkretne potrebe institucije, svaka državna institucija odgovorna je za uspostavu i razvoj svog sistema rukovođenja obuke koji bi podržavao kontinuiranu obuku i razvoj službenika.
- Izvještavanje o aktivnostima obuke i redovan protok informacija između različitih nivoa koordinacije podržava sistematičnu prirodu obuke državnih službenika i ekonomičnu upotrebu resursa.

4.2. Odgovornost za obuku i razvoj

Sistem obuke državnih službenika dijeli se na tri nivoa odgovornosti i koordinacije:

- državna služba;
- državne institucije;
- državni službenik.

Nivo državne službe Nivo državne službe uključuje funkcije i odgovornosti Vijeća ministara, Agencije za državnu službu BiH, i dva koordinaciona tijela: Odbora za obuku i razvoj državne

službe i Radne grupe za obuku državne službe.

Vijeće ministara

- odobrava zakonske akte koji predstavljaju okvir, odnosno odluke koje reguliraju obuku i razvoj državnih službenika u upravi u BiH;
- podnosi Parlamentu prijedloge za financiranje koje će se osigurati iz državnog budžeta za koordinaciju obuke i samu obuku državnih službenika;

Agencija za državnu službu

Sektor za obuku i IT Agencije za državnu službu BiH zadužen je za organizaciju horizontalne obuke, obuke sa zajedničkim sadržajem samostalno ili u saradnji sa institucijama koje bi trebale preuzeti tu funkciju u narednom periodu, za pružanje stručne podrške institucijama kod organizacije obuke kao i za koordinaciju obuke državnih službenika. Agencija:

- uspostavlja i razvija sistem obuke državnih službenika u BiH;
- formira Odbor za obuku i razvoj državnih službenika.
- razvija zajedničke principe provođenja obuke državnih službenika za državne institucije, u saradnji sa relevantnim zainteresiranim stranama;
- analizira horizontalne potrebe u obuci i potrebe za obukom sa zajedničkim sadržajem u državnoj službi, izrađuje godišnje prioritete za obuku državnih službenika, te planira njihovu provedbu (vidi odjeljak 6.2.);
- koordinira održavanje horizontalne obuke državnih službenika i obuke sa zajedničkim sadržajem ako to nije aktivnost druge institucije;
- održava veze sa instruktorima u vezi sa održavanjem i razvojem programa obuke koji zadovoljavaju potrebe državnih službenika;
- uspostavlja ciljeve i pokazatelje za obuku državnih službenika i ocjenjuje kvalitet održane obuke;
- daje savjet i usmjerenje menadžerima, zaposlenima i rukovodiocima obuke u državnim institucijama pri provedbi zajedničkih principa;
- unaprjeđuje svijest o značaju obuke kao odgovora na pojedinačne, organizacijske i razvojne potrebe državne službe;
- prikuplja, analizira i daje informacije o onima koji pružaju obuku državnim službenicima, i o samoj aktivnosti obuke, uključujući domaće i donatorske projekte, programe i prijedloge obuke;
- koordinira rad Odbora za obuku i razvoj državne službe i radne grupe za obuku;
- koordinira provedbu programa obuke predavača;
- saraduje sa agencijama za državnu službu i jedinicama za obuku na entitetskom nivou u planiranju, provedbi i ocjeni aktivnosti obuke državnih službenika, kao i pri razmatranju zajedničkih potreba državne službe u pogledu obuke i razvoja;
- saraduje sa stranim donatorima u planiranju i provedbi programa obuke državnih službenika.

Odbor za obuku i razvoj državne službe

Odbor za obuku i razvoj državne službe je stručno savjetodavno tijelo koje usmjerava razvoj sistema obuke državne službe BiH. Komisija:

- djeluje savjetodavno prema Agenciji za državnu službu u vezi s pitanjima vezanim za politiku obuke i razvoja državnih službenika;
- razmatra i

podnosi projekat za razvoj sistema obuke državne službe i strategiju obuke državnih službenika;• razmatra prijedloge za zakonske akte koji formiraju okvir i reguliraju obuku državnih službenika;• odobrava godišnje prioritete obuke državnih službenika;• vrši monitoring sveukupnog napretka u provedbi zajedničkog okvira/principa, i djeluje savjetodavno u smislu promjene potreba u skladu sa promjenama orkuženja u kojem državna služba djeluje;• utvrđuje broj kredita za obuke koje organizira Sektor za obuku i IT;• promovira saradnju i razmjenu resursa u odgovoru na zajedničke potrebe za obukom i razvojem u javnoj administraciji BiH.

Radna grupa za obuku državne službe

Radna grupa za obuku državne službe je radna grupa formirana od predstavnika državnih institucija zaduženih za obuku koja pomaže ADS BiH u provedbi obuke državnih službenika. Radna grupa:• učestvuje u izradi i provedbi strategije obuke državnih službenika;• učestvuje u procesu definiranja godišnjih prioriteta obuke državnih službenika i daje prijedloge za provedbu tih prioriteta (uključujući prijedloge za izradu novih programa i materijala za obuku);• ocjenjuje horizontalnu obuku održanu za državne službenike;• Sektoru za obuku i IT ADS podnosi informacije o provedenim aktivnostima obuke;• daje preporuke za dalji razvoj sistema obuke državnih službenika.

Nivo državnih institucija

Svaka državna institucija odgovorna je za razvoj sopstvenih kapaciteta za rukovođenje obukom državnih službenika vezano za svoje područje djelovanja. Sama institucija:• razvija sistem obuke i kapacitete za rukovođenje obukom, koji podržavaju ostvarivanje organizacionih i razvojnih ciljeva državne službe;• podržava provedbu zajedničkih principa u obuci državnih službenika;• unaprjeđuje svijest o značaju obuke kao podrške pojedinačnim, organizacionim i razvojnim potrebama državne službe;• analizira potrebe za obukom državnih službenika zaposlenih u datoj instituciji;• analizira razvoj u svom području djelovanja koji bi mogao predstavljati i potrebu za horizontalnom i sektorskom obukom državnih službenika u drugim državnim institucijama, kao i u cijeloj upravi;• planira financiranje obuke iz zajedničkog sadržaja i obuke po sektorima za državne službenike;• ocjenjuje kvalitet obuke održane državnim službenicima;• prikuplja, analizira i Sektoru za obuku i IT ADS dostavlja informacije o provedenim aktivnostima obuke.

Nivo državnog službenikaSvaki državni službenik odgovoran je za identifikaciju pojedinačnih potreba u smislu obuke i razvoja i za ostvarivanje i održavanje sopstvenih profesionalnih kvalifikacija neophodnih za djelotvorno obavljanje radnih zadataka. Državni službenik:• uviđa značaj obuke u stručnom razvoju i u podršci organizacionih i razvojnih potreba državne službe;• uključuje se u kontinuirani samorazvoj, učestvuje u aktivnostima obuke da bi održao i dalje razvijao profesionalizam vezan za rad;• u svom radu primjenjuje znanja i vještine stečene kroz obuku;• u toku procjene pojedinačnih potreba za obukom/godišnje ocjene rada, daje prijedloge za obuku;• ocjenjuje obuku u kojoj učestvuje.

5. Osnovne kategorije obuke

5.1. Generalna sveobuhvatna obuka

Horizontalna obuka koja za cilj ima razvijanje generalnih vještina i znanja potrebnih svim državnim službenicima koji rade u različitim institucijama u cijeloj upravi.

5.2. Obuka iz zajedničkog sadržaja

Obuka iz zajedničkog sadržaja za cilj ima razvijanje konkretnih vještina i znanja vezanih za polje djelovanja nekoliko institucija. Obuka je potrebna određenom broju službenika u različitim institucijama, koji obavljaju slične funkcije ili provode istu politiku rada.

5.3. Obuka po sektorima

Obuka iz specifičnog sadržaja / obuka po sektorima za cilj ima razvijanje konkretnih znanja i vještina potrebnih državnim službenicima koji rade u specifičnim poljima djelovanja unutar iste institucije.

6. Održavanje obuke

6.1. Analiza i određivanje potreba u obuci

Potrebe u obuci analiziraju se na svim nivoima sistema obuke državne službe BiH.

6.1.1. Nivo državne službe

Horizontalne potrebe za obukom u državnoj službi i potrebe za obukom sa zajedničkim sadržajem koje nisu u nadležnosti druge institucije analizira Sektor za obuku i IT Agencije za državnu službu BiH, koja razvija i strategiju obuke državnih službenika, te priprema prijedloge za prioritete u obuci državnih službenika.

6.1.2. Nivo državnih institucija

Jedinica za implementaciju [Zakona o državnoj službi](#) u institucijama BiH zadužena za obuku i rukovođenje kadrovima ocjenjuje potrebe za obukom u datoj državnoj instituciji i utvrđuje prioritete u obuci i strategiji u vezi sa određenim područjem ili politikom rada. Državne institucije, koje u saradnji sa Sektorom za obuku i IT ADS koordiniraju zajednički sadržaj područja djelovanja, zadužene su i za analizu razvoja unutar područja djelovanja koji bi mogao stvoriti potrebu za obukom iz konkretnog zajedničkog sadržaja za državne službenike u drugim državnim institucijama u cijeloj upravi.

6.1.3. Nivo državnog službenika

Direktni nadređeni, u saradnji sa podređenim, ocjenjuje potrebe za obukom pojedinačnog državnog službenika, u sklopu godišnje ocjene rada. Prijedlozi za relevantnu obuku podnose se osobi zaduženoj za rukovođenje kadrovima i obukom u datoj instituciji.

6.2. Godišnji prioriteti u obuci državnih službenika

6.2.1. Ciljevi uspostave godišnjih prioriteta u obuci

Ciljevi definiranja i uspostave godišnjih prioriteta u obuci državnih službenika su: · da se osigura sistematičnost u obuci državnih službenika i da se podrži provedba značajnih promjena i razvoja državne službe u BiH; · da se unaprijedi saradnja između različitih državnih institucija, kroz podršku ostvarivanju sličnih standarda u znanju, vještinama i vrijednostima u cijeloj državnoj službi; · da se omogući ekonomična upotreba resursa za obuku; · da se kod rukovodioca i osoba odgovornih za rukovođenje kadrovima stvori svijest o potrebi za definiranjem prioriteta za obuku na pojedinačnom i na organizacionom nivou; · da se institucijama daju smjernice za uspostavu sopstvenih prioriteta za obuku.

6.2.2. Proces i glavni principi uspostave prioriteta u obuci

Sektor za obuku i IT ADS BiH priprema nacrt dokumenta o prioritetima u horizontalnoj obuci i obuci iz zajedničkog sadržaja koja nije odgovornost druge institucije, šalje ga na konsultacije ključnim državnim institucijama i, do kraja kalendarske godine, podnosi dokument na odobrenje Odboru za obuku i razvoj državne službe. Godišnji prioriteti u obuci definiraju se na osnovu slijedećih dokumenata: · planova aktivnosti Vijeća ministara BiH; · strateških dokumenata o integraciji BiH u Evropsku uniju; · analiza i planova aktivnosti reforme javne uprave BiH; · izvještaja Evropskoj komisiji i međunarodnim organizacijama o kapacitetima državnih institucija

BiH;· analiza Evropske unije o potrebama državnih službenika za obukom;· prijedloga državnih institucija za godišnje prioritete u obuci;· drugih relevantnih dokumenata. Osnovni principi za utvrđivanje prioriteta za obuku državnih službenika su: · značaj područja – područje obuke može se smatrati bitnim ili ključnim u podršci strateškom razvoju javne uprave BiH;· dugoročno aktuelna tema – proaktivna priroda obuke podržava provedbu značajnih promjena i razvoja u tom području u narednih nekoliko godina;· odgovarajuće sredstvo – obuka je najadekvatnije sredstvo podrške provedbi željenog razvoja i promjena;· veličina ciljne grupe – ciljna grupa za planirane aktivnosti obuke uključuje određeni veći broj državnih službenika iz različitih institucija iz cijele državne službe. Opis svakog prioriteta za obuku treba da sadrži cilj, obrazloženje (analizu promjena, pozivanje na bitne razvojne i/ili strateške dokumente), ciljne grupe i osnovne teme obuke. Nakon odobrenja Odbora za obuku i razvoj državne službe, Sektor za obuku i IT ADS izrađuje plan provedbe prioriteta za obuku u predstojećoj godini.

6.2.3. Efekat godišnjih prioriteta u obuci državnih službenika

Godišnji prioriteti u obuci državnih službenika koje odobri Odbor za obuku i razvoj državne službe služe kao osnov za planiranje i održavanje horizontalne obuke – za korištenje centraliziranih sredstava za obuku pri Agenciji za državnu službu, u razvoju novih programa obuke, održavanju obuke, pripreme materijala, te planiranje projekata strane pomoći. Prioriteti u obuci pomažu i rukovodiocima državnih institucija pri određivanju potreba institucije za razvojem i obukom.

6.3. Finansiranje obuke

Osnovni izvori finansiranja aktivnosti obuke državnih službenika su:· centralizirana sredstva za obuku dodijeljena iz državnog budžeta;· budžeti državnih institucija;· strana pomoć.

6.3.1. Centralizirana sredstva za obuku

Sredstva za aktivnosti horizontalne obuke, kao i obuke iz zajedničkog sadržaja, uglavnom su centralizirana. Aktivnosti obuke finansiraju se uglavnom iz državnog budžeta koji se Agenciji za državnu službu dodjeljuju za održavanje obuke. Aktivnosti obuke koje proizilaze iz godišnjih prioriteta u obuci državnih službenika finansiraju se, bilo potpuno ili djelimično, iz centraliziranih sredstava za obuku. Odgovornost za planiranje i korištenje centraliziranih sredstava za obuku je na Sektoru za obuku i IT Agencije za državnu službu, a planiranje i korištenje tih sredstava koordinira se u saradnji sa Odborom za obuku i razvoj državne službe.

6.3.2. Budžeti državnih institucija

Pojedinačne državne institucije potiču se da iz svog godišnjeg budžeta za plate alociraju dio sredstava za obuku i razvoj svojih državnih službenika. Budžeti državnih institucija osiguravaju sredstva za obuku iz specifičnih sadržaja i za razvoj državnih službenika. Jedinice za implementaciju [Zakona o državnoj službi](#) u institucijama BiH su zadužene za planiranje i rukovođenje upotrebom sredstava za obuku date institucije.

6.3.3. Donatorska sredstva

Konkretna područja obuke i ciljne grupe, kao i institucije i/ili strukturalne jedinice zadužene za obuku koja se finansira iz donatorskih projekata, zavise od konkrentog projekta.

6.4. Ocjena obuke i razvoja državne službe

Cilj ocjene je da se dobiju povratne informacije, kao i informacije bitne za dalji razvoj aktivnosti obuke, kao i za unaprjeđenje koordinacije. Svaki nivo sistema obuke državnih službenika odgovoran je za ocjenu održane obuke.