



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.

Sadržaj

1. Cilj ovog dokumenta	3
2. Osnovne definicije	3
3. Cilj obuke i razvoja državnih službenika	4
4. Struktura sistema obuke državnih službenika	4
4.1. Osnovni principi	4
4.1. Odgovornost za obuku i razvoj	4
4.1.1. Nivo državne službe	5
Vijeće ministara	5
Agencija za državnu službu	5
Komisija za obuku i razvoj državne službe	6
Radna grupa za obuku državnih službenika	6
4.1.2. Nivo državnih institucija	6
4.1.3. Nivo državnog službenika	7
5. Osnovne kategorije obuke	7
5.1. Generalna sveobuhvatna obuka	7
5.2. Obuka iz zajedničkog sadržaja	7
5.3. Obuka po sektorima	7
6. Održavanje obuke	8
6.1. Analiza i određivanje potreba u obuci i razvoju	8
6.1.1. Nivo državne službe	8
6.1.2. Nivo državnih institucija	8
6.1.3. Nivo državnog službenika	8
6.2. Godišnji prioriteti u obuci državnih službenika	8
6.2.1. Ciljevi uspostave godišnjih prioriteta u obuci državnih službenika	8
6.2.2. Proces i glavni principi uspostave prioriteta u obuci	9
6.2.3. Efekat godišnjih prioriteta u obuci državnih službenika	9
6.3. Finansiranje obuke	10
6.3.1. Centralizirana sredstva za obuku	10
6.3.2. Budžeti državnih institucija	10
6.3.3. Donatorska sredstva	10
6.4. Ocjena obuke i razvoja državne službe	10

Principi sistema obuke državnih službenika na nivou BiH

1. Cilj ovog dokumenta

Cilj dokumenta „Principi sistema obuke državnih službenika“ je da se uspostavi sveobuhvatan, **zajedni ki okvir za sistem obuke državnih službenika u državnim institucijama BiH**, i da se stvore preduslovi za stvaranje zajedni kih principa koji e se slijediti u uobli ava nju i održavanju sistemati ne 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 tuma i se kao kontinuirana stru na obuka, nakon školovanja ste enog u toku univerzitetskog studija, koja za cilj ima da unaprijedi stru na znanja, vještine i ponašanje državnih službenika. Konkretnije:

Horizontalna obuka je op a i sveobuhvatna obuka koja za cilj ima razvoj generalnih vještina i znanja potrebnih svim državnim službenicima koji rade u razli itim institucijama u cijeloj upravi .

Obuka iz zajedni kog sadržaja je obuka koja za cilj ima razvoj konkretnih vještina vezanih za polje politike rada koju provodi nekoliko insti tucija. Ovakva obuka potrebna je odre enom broju službenika u razli itim institucijama, koji obavljaju sli ne poslove ili provode istu politiku rada .

Obuka iz specifi nog sadržaja/obuka po sektorima je obuka koja za cilj ima razvijanje konkretnih vještina i znanja koja su potrebna državnim službenicima koji rade na specifi nim podru jima unutar iste institucije .

Koordinacija je uspostava zajedni kih 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 sistmati nu i kvalitetu obuku državnih službenika u upravi .

Izvještavanje je prikupljanje, analiza, predstavljanje i podnošenje informacija o aktivnostima vezanim za obuku koja se planira i li provodi. Cilj izvještavanja je da se osigura adekvatan protok informacija izme u razli itih 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 uskla enost aktivnosti na obuci sa planovima

obuke i ustanovljenim principima aktivnosti. Cilj monitoringa je da se ocijeni i garantira razvoj procesa i aktivnosti sistemati ne 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.

4.1.1. 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 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, izražuje 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;
- unaprijeđuje 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 i 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 projekcije 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 okruženja 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 i 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.

4.1.2. 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 pojedincima, 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.

4.1.3. Nivo državnog službenika

Svaki 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:

- uviđaja i 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 svih 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 rukovo enje kadrovima stvori svijest o potrebi za definiranjem prioriteta za obuku na pojedina nom i na organizacionom nivou;
- da se institucijama daju smjernice za uspostavu sopstvenih prioriteta za obuku.

6.2.2. Proces i glavni principi us postave prioriteta u obuci

Sektor za obuku i IT ADS BiH priprema nacrt dokumenta o prioritetima u horizontalnoj obuci i obuci iz zajedni kog sadržaja koja nije odgovornost druge institucije, šalje ga na konsultacije klju nim 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 sl ijede ih dokumenata:

- planova aktivnosti Vije a ministara BiH;
- strateških dokumenata o integraciji BiH u E vropsku uniju;
- analiza i planova aktivnosti reforme javne uprave BiH;
- izvještaja Evropskoj komisiji i me unarodnim 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 :

- zna aj područja – područje obuke može se smatrati bitnim ili klju nim u podršci strateškom razvoju javne uprave BiH;
- dugoro no aktuelna tema – proaktivna priroda obuke podržava provedbu zna ajnih promjena i razvoja u tom području u narednih nekoliko godina;
- odgovaraju e sredstvo – obuka je najadekvatnije sredstvo podrške provedbi željenog razvoja i promjena;
- veli ina ciljne grupe – ciljna grupa za planirane aktivnosti obuke uklju uje odre eni ve i broj državnih službenika iz razli itih institucija iz cijele državne službe.

Opis svakog prioriteta za obuku treba da sadrži cilj, o brazloženje (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 izra uje plan provedbe prioriteta za obuku u predstoje oj 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 konkretnog 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.