

MAPA I RESURSI PROCESA IMENOVANJA VISOKIH POLOŽAJA

Procesi, Vođenje, Resursi

Verzija 1.0

IDEAS | PEOPLE | TRUST

IBDO

PROCESI, VOĐENJE, RESURSI

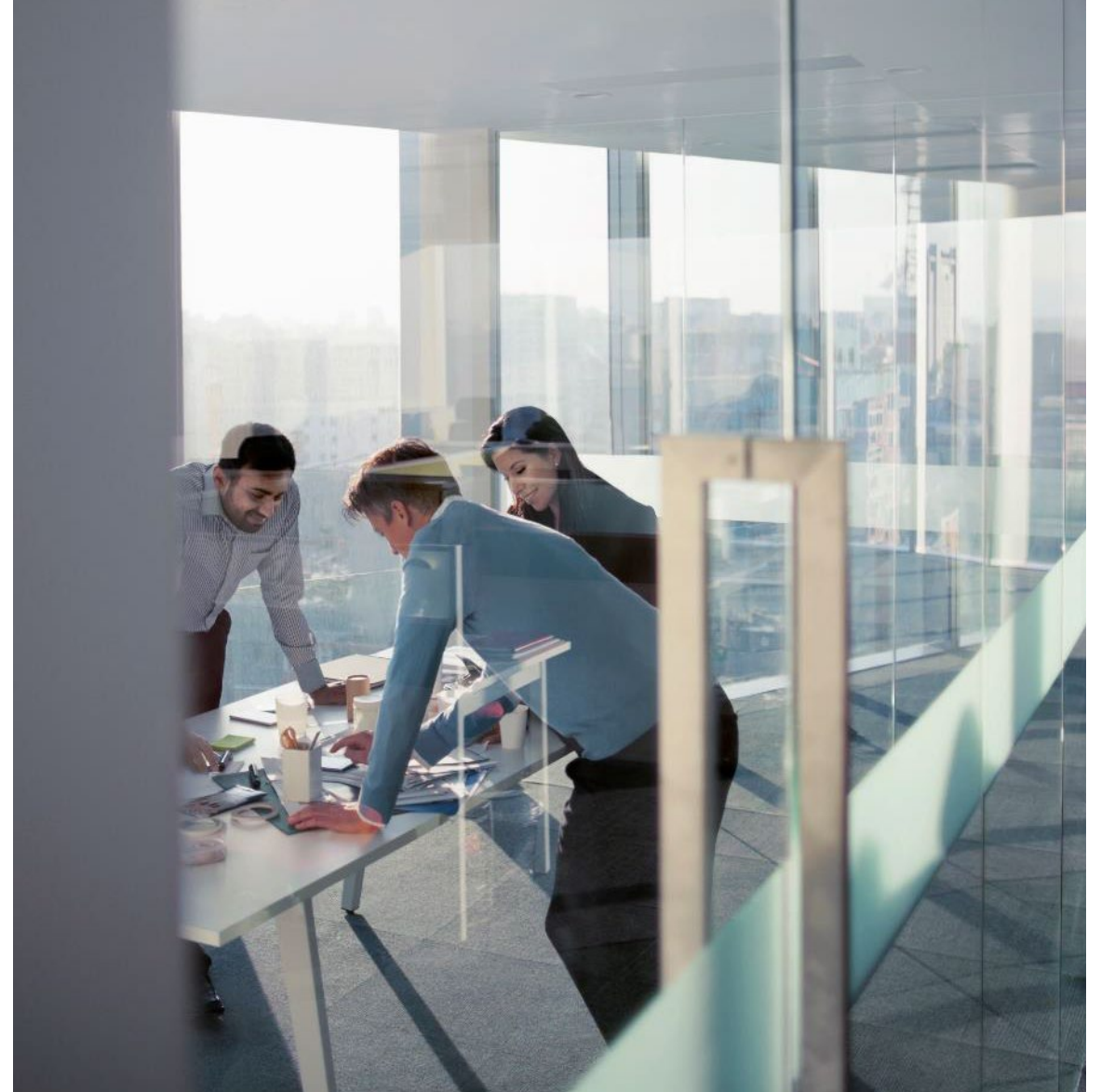


IDEAS | PEOPLE | TRUST



OPŠTI CILJ

- ▶ Podržati organizacije i pojedince u primenjivanju principa zapošljavanja zasnovanog na zaslugama na sistematičan i čvrst način.
- ▶ Pri tome privući i odabrati najbolje kandidate koji ispunjavaju zahteve i uslove određene uloge (položaja).
- ▶ Sa efikasnim usklađivanjem kandidata sa zahtevima uloga (položaja) i sposobnošću da ih razlikuje na tačan, relevantan i pravilan način, imenovana osoba će pružiti najviši kvalitet usluga za građane, preduzeća i društva.



USLOVI KORIŠĆENJA

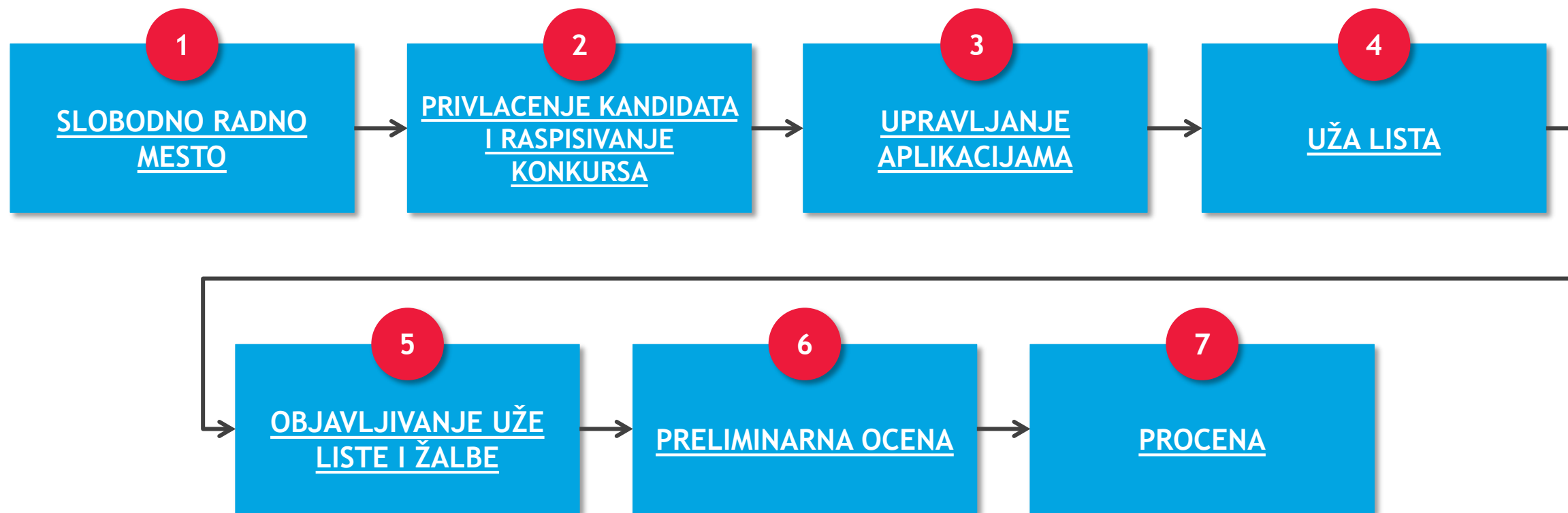
- ▶ Date su reference ili druga dokumenta o smernicama kako bi se podržala priprema materijala i donele informisane odluke kako bi se osiguralo da proces ispunjava principe i prakse zasnovane na zaslugama. Ovi materijali će verovatno zahtevati određena prilagođavanje kako bi se ispunili pravni i praktični zahtevi određenog procesa zapošljavanja.
- ▶ Naglašeni položaji imaju za cilj da pruže jasnoću o tome ko može biti odgovoran za svaku aktivnost. U stvarnosti, može se promeniti ko će to raditi, iako se aktivnost i dalje mora odvijati.
- ▶ Oni koji upravljaju procesom zapošljavanja zasnovanog na zaslugama trebaju osigurati da se pozivaju i na obuku, znanje i najnovije smernice.
- ▶ Ova Mapa i resursi procesa su namenjeni da se koriste za procese zapošljavanja osoba na visokim položajima.



GLAVNE ULOGE:

- ▶ **Viša odgovorna osoba (službeno lice):** osoba koja ima primarnu odgovornost za celi proces zapošljavanja (od implementacije do završetka) - može ili ne mora imati i) aktivnu ulogu u sprovođenju procesa ii) konačnu odluku o imenovanju
- ▶ **Upravna funkcija:** osoba(e) koje upravljaju celokupnom aktivnošću administracije kako bi se osigurala uspešno sprovođenje procesa
- ▶ **Komisija za užu listu:** osobe odgovorne za procenu dokaza koje je svaki podnosilac zahteva dostavio u odnosu na kriterije podobnosti. Ove osobe mogu biti različite ili iste sa Komisijom za prijem
- ▶ **Komisija za prijem:** osobe odgovorne za sprovođenje procesa zapošljavanja
- ▶ **Predsedavajući komisije za prijem:** osoba odgovorna za nadzor i osiguranje kvaliteta procesa zapošljavanja i komisije
- ▶ **Komisija za žalbe:** lica odgovorna za uvid u dokaze u vezi sa žalbama i donošenje odluka, za njihovo prihvatanje ili odbijanje. Ova lica moraju biti drugačija od onih koji su doneli odluku protiv koje se podnosi žalba, osim u slučajevima kada to zakon ne dozvoljava
- ▶ **Nezavisni posmatrač(i):** osoba/e koje nadgledaju proces zapošljavanja u vezi usklađenosti sa zakonom, najboljom praksom i da bi dodali vrednost kroz transparentnost i zahtevanje odgovornosti od panela/komisije

OBLASTI PROCESA



kliknite za pristup svakom odeljku

1. SLOBODNO RADNO MESTO (KONKURS)

IDEAS | PEOPLE | TRUST



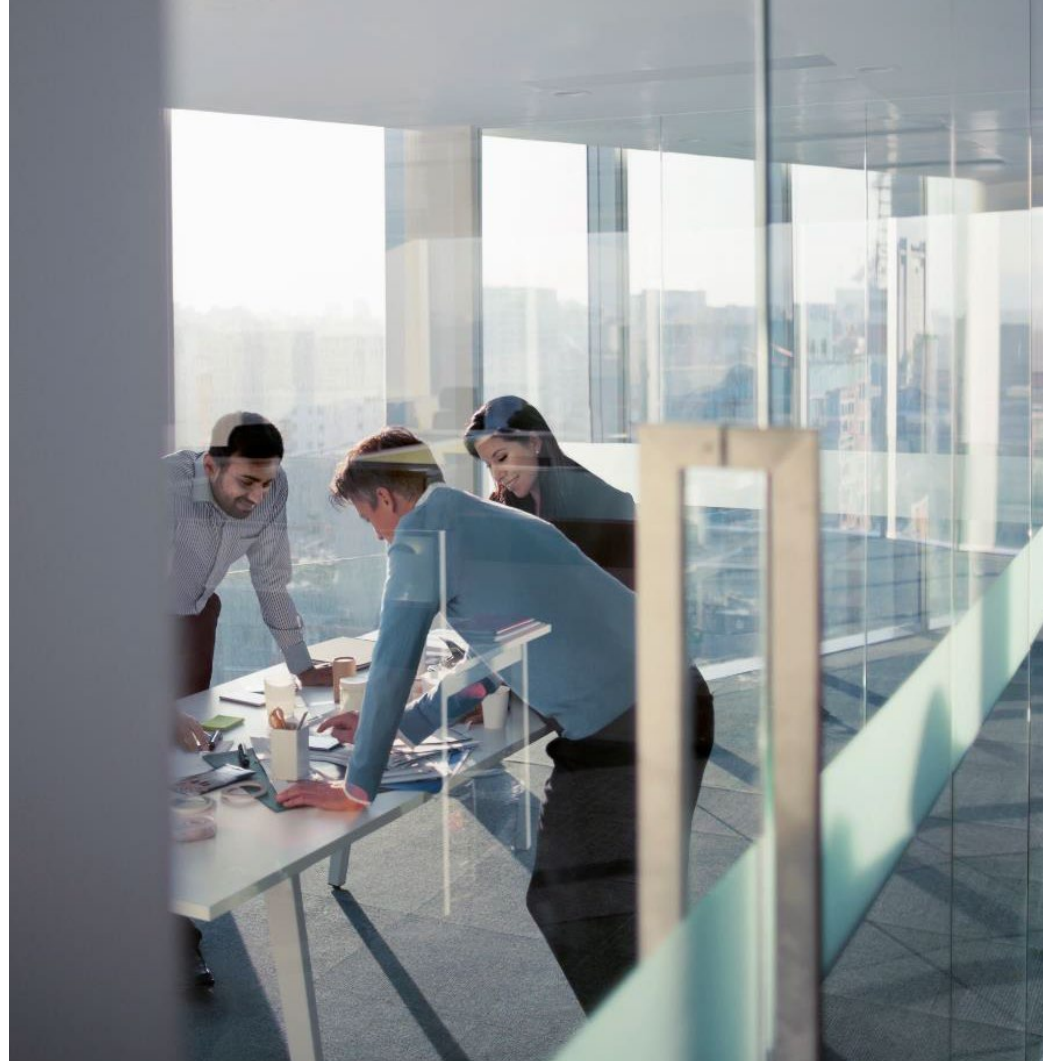
SLOBODNO RADNO MESTO (KONKURS)

Cilj:

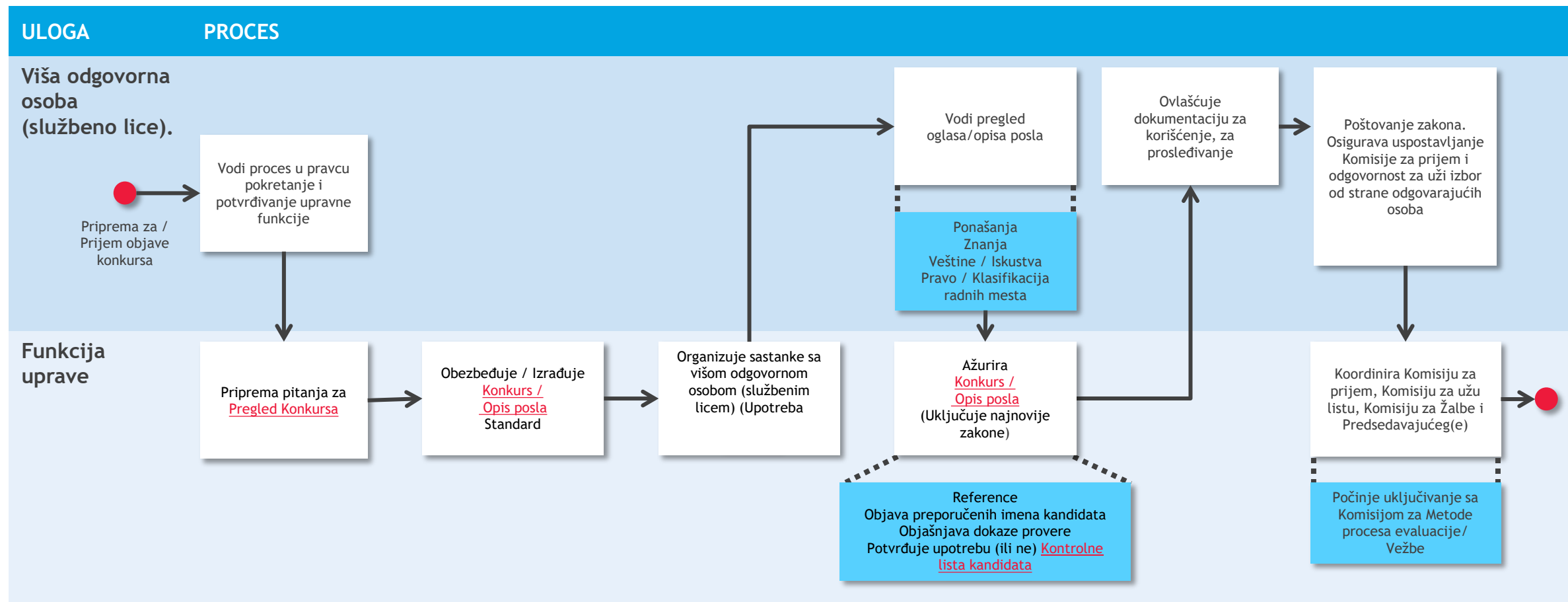
Promovisati prethodno planiranje, osiguravajući dovoljno vremena za identifikaciju glavnih zahteva za radno mesto i započinjanje zapošljavanja pre završetka tekućeg mandata.

Razmatranja:

- ▶ Konsultujte sve relevantne zakone o imenovanjima i tražite pojašnjenje kada je to potrebno
- ▶ Dosta unapred identifikujte kada će se mandati položaja završiti kako biste pravilno planirali proces
- ▶ Kritički procenite postojeće zahteve za položaj i identifikujte sve buduće zahteve za položaj
- ▶ Identifikujte metode zapošljavanja i kako se one odnose na zahteve za položaj
- ▶ Identifikujte i konsultujte relevantne aktere (vanjske i unutrašnje)
- ▶ Obezbedite usklađenost i raznolikost Panela/Komisije za Užu listu/Komisije(a) za žalbe



PROCES KONKURSA



[Kliknite za povratak na glavni meni](#)

SLOBODNO RADNO MESTO (RESURSI)

- ▶ Set alata
- ▶ Kontrolna lista
- ▶ Kontrolna lista za aplikacije kandidata
- ▶ Okvirni dokument za monitorisanje - izbor komisije



2. PRIVLAČENJE KANDIDATA I RASPISIVANJE KONKURSA

IDEAS | PEOPLE | TRUST

BDO

PRIVLAČENJE KANDIDATA I RASPISIVANJE KONKURSA

Cilj:

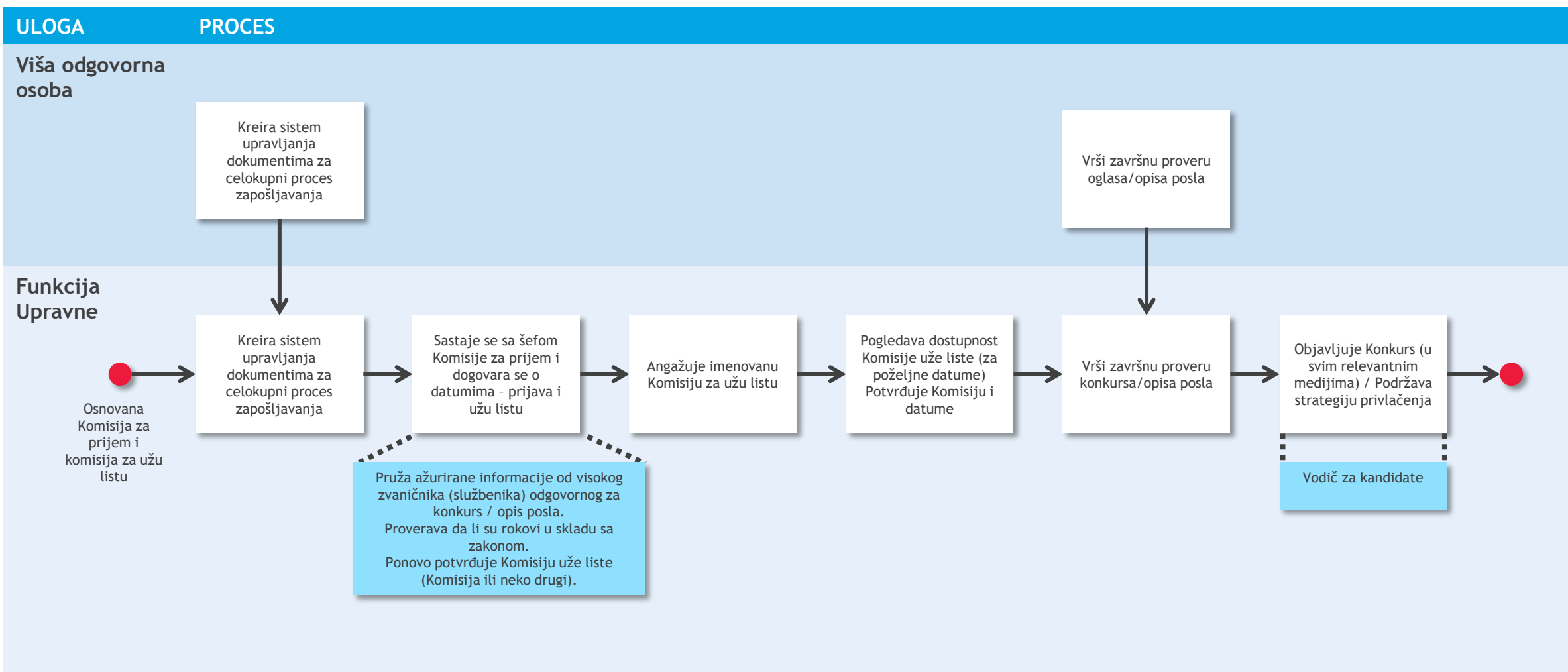
Stvaranje atraktivnog i relevantnog konkursa za radno mesto i određivanje najboljeg načina da dođete do odgovarajućih kandidata.



Razmatranja:

- ▶ Procenite kako će uslovi i odredbe uticati na privlačenje kandidata i nameru apliciranja
- ▶ Pobrinite se da položaj bude oglašen na što više mesta (npr. publikacije, društvene mreže, promotivni događaji)
- ▶ Uzite u obzir načine da konkurs učinite vidljivim i privlačnim za različite grupe (publikacije i uključivanje izjava koje podržavaju prijave nedovoljno zastupljenih grupa; publikacije koje vidi dijaspora)
- ▶ Navedite jasnoću kriterijuma podobnosti i opise dokaza potrebnih za ispunjavanje svakog kriterijuma.
- ▶ Identifikujte sve kriterijume koje će nedovoljno zastupljene grupe imati poteškoća da ispune ili demonstriraju. To moraju biti objektivno opravdani zahtevi da bi se zadatak izvršio efikasno.
- ▶ Navedite jasan opis kako i kada se prijaviti, zajedno s opisom celokupnog procesa zapošljavanja.

PRIVLAČENJE KANDIDATA I RASPISIVANJE KONKURSA



[Kliknite za povratak na glavni meni](#)

PRIVLAČENJE KANDIDATA I RASPISIVANJE KONKURSA (RESURSI)

- ▶ Vodič za kandidate
 - Kutija za alate Kandidata
 - Priprema smernica za apliciranje



3. UPRAVLJANJE APLIKACIJAMA

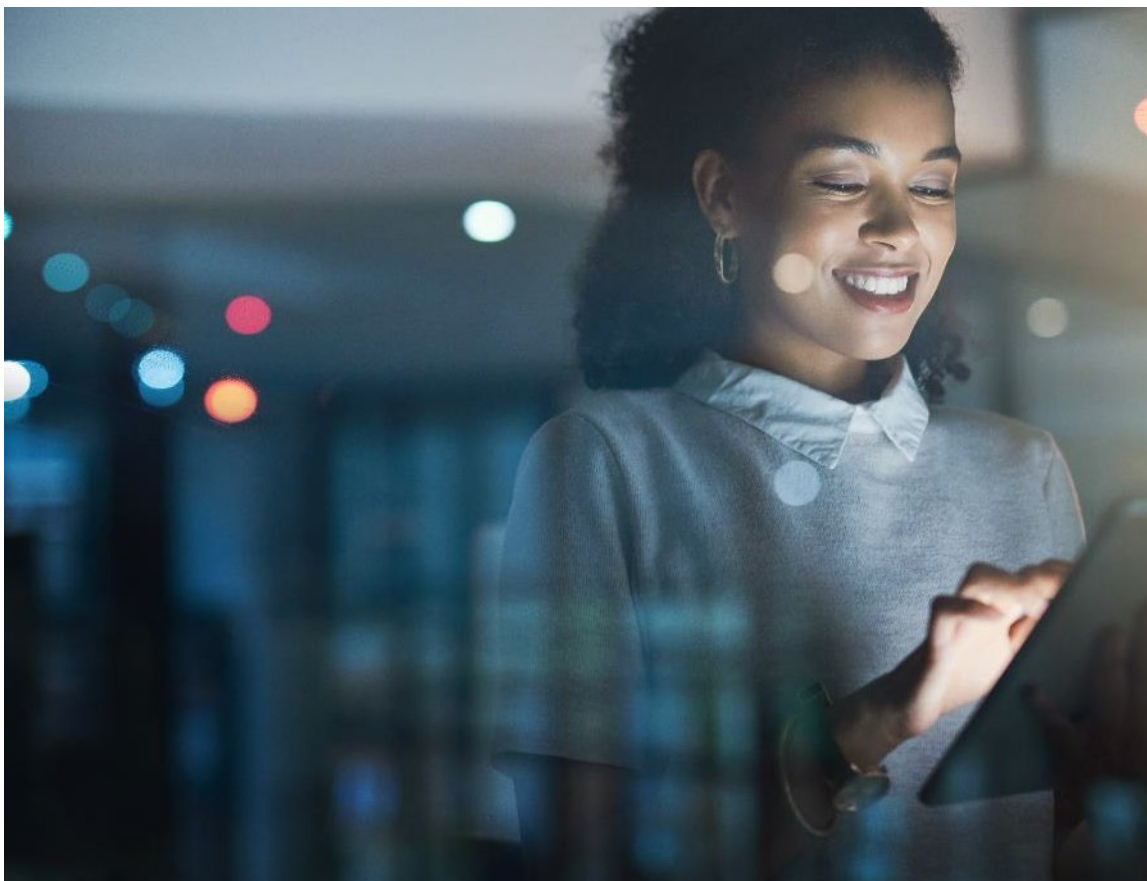
IDEAS | PEOPLE | TRUST



UPRAVLJANJE APLIKACIJAMA

Cilj:

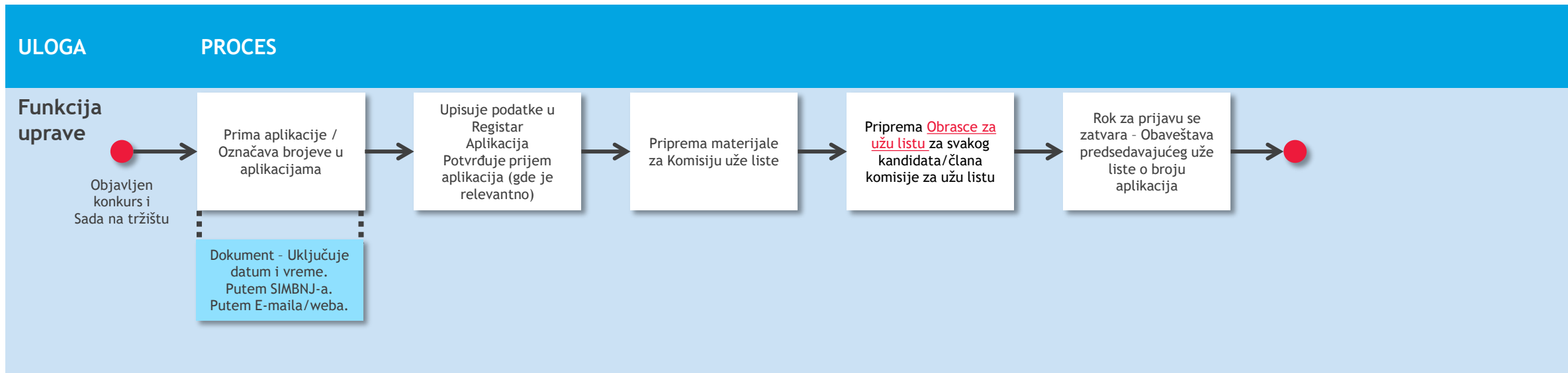
Obezbediti da se aplikacije pravilno obrađuju i da je sve na mestu za pripremu za užu listu.



Razmatranja:

- ▶ Definišite sistematski i jasan pristup upravljanju aplikacijama
- ▶ Obezbedite jasnoću za upravljanje aplikacijama (npr. objavljivanje datuma zatvaranja konkursa i primanje aplikacija poštom)
- ▶ Sprovedite prakse koje obezbeđuju da informacije o kandidatima budu sigurne i poverljive - aplikacijama ne može pristupiti nijedna neovlašćena osoba. Potreba da se to postigne izbegavanje tvrdnji da su aplikacije menjane ili da je dokumentacija uklonjena pre ulaska u užu listu.
- ▶ Pripremiti dokumentaciju za užu listu - osiguravajući da zahtevi na obrascu za užu listu odražavaju kriterijume navedene u tenderu.

UPRAVLJANJE APLIKACIJAMA



[Kliknite za povratak na glavni meni](#)

UPRAVLJANJE APLIKACIJAMA (RESURSI)

► [Uzorak obrasca uže liste](#)



4. UŽA LISTA

IDEAS | PEOPLE | TRUST

BDO

UŽA LISTA

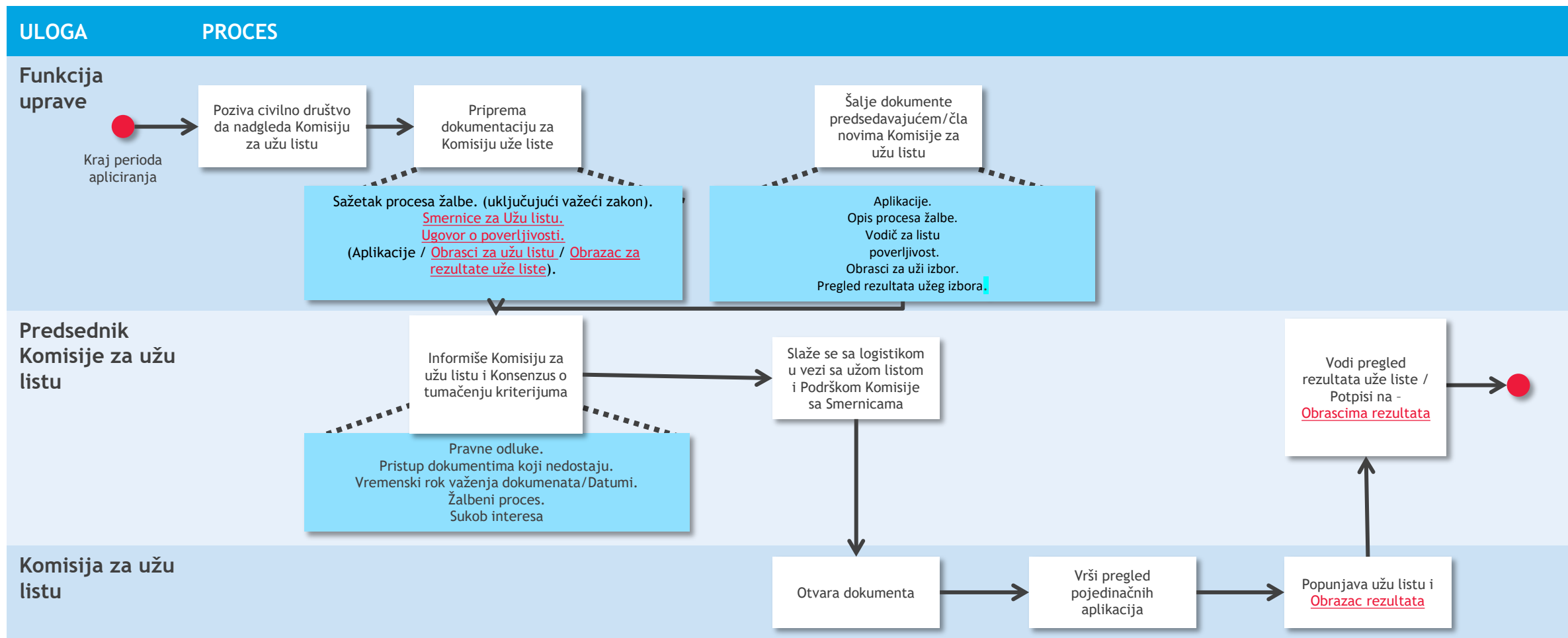
Cilj:

Doći do rezultata koji pokazuju da Komisija za užu listu shvata zahteve uloge, zakona i da ih je pravilno i dosledno razmatrala za svaku aplikaciju.

Razmatranja:

- ▶ Osigurajte da Komisija za užu listu ima kvorum i da ima ovlašćenje da donosi odluke o užoj listi.
- ▶ Osigurajte da Komisija za užu listu popuni formulare za poverljivost i razgovara o svim potencijalnim sukobima interesa.
- ▶ Pobrinite se da svi jednako razumeju kriterijume i dokaze potrebne za demonstriranje svakog kriterija.
- ▶ Procenite da li postoji zakon/rešenje relevantno za kriterije.
- ▶ Pobrinite se da članovi komisije ocenjuju prijave u grupama od najmanje dve osobe.
- ▶ Pobrinite se da članovi komisije razumeju potrebu da se svaki kandidat proceni na osnovu svakog kriterija.
- ▶ Pobrinite se da postoji dovoljno provera kako biste bili sigurni da su svi dokumenti u užoj listi popunjeni kako se zahteva.
- ▶ Pobrinite se da funkcija uprave kreira potpunu evidenciju rezultata za svakog aplikanta za sve kriterije i razloge donošenja odluka.
- ▶ Pobrinite se da se preduzmu sve neophodne radnje za proveru podobnosti kandidata (npr. pri Centralnoj izbornoj komisiji, Trezora, Agencije za borbu protiv korupcije).

UŽA LISTA



[Kliknite za povratak na glavni meni](#)

UŽA LISTA (RESURSI)

- ▶ [Smernice Komisije za užu listu](#)
- ▶ [Sporazum o poverljivosti](#)
- ▶ [Uzorak obrasca rezultata uže liste](#)
- ▶ [Uzorak obrasca uže liste](#)



5. OBJAVLJIVANJE UŽE LISTE I ŽALBE

IDEAS | PEOPLE | TRUST



OBJAVLJIVANJE UŽE LISTE I ŽALBE

Cilj:

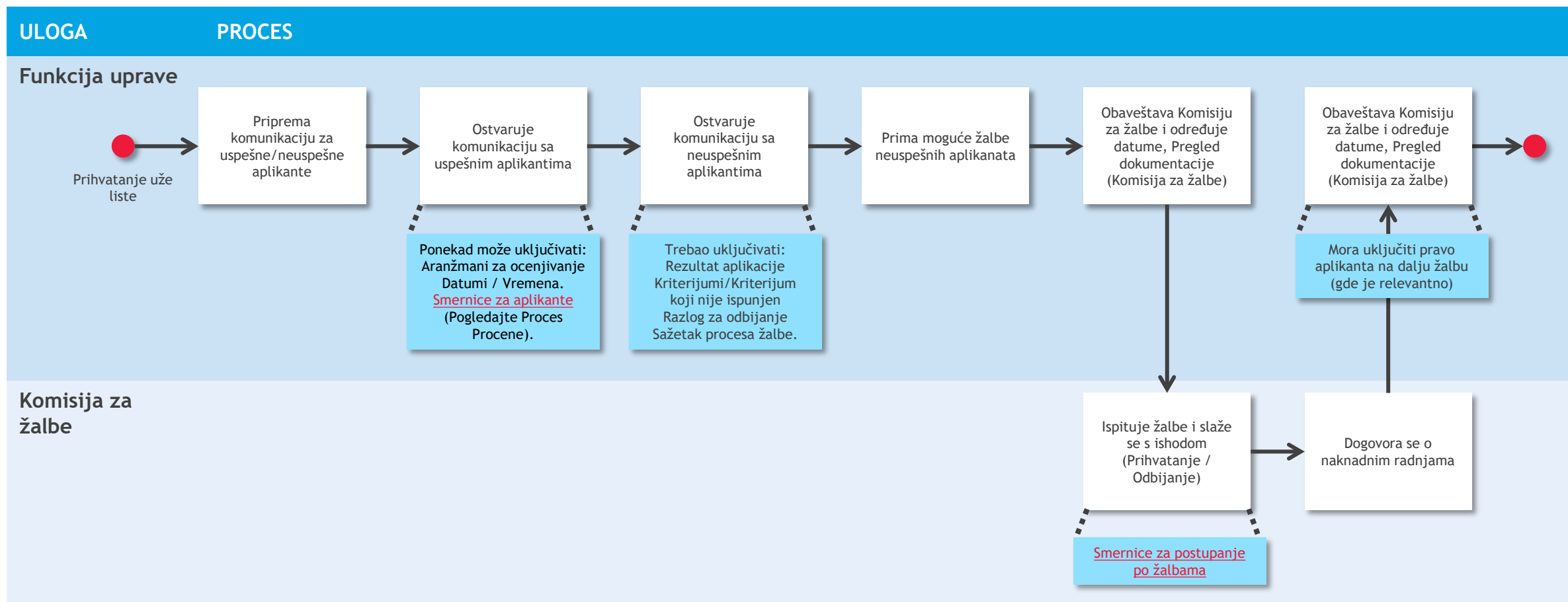
Razmotriti žalbe kandidata i utvrditi da li su rezultati procesa izbora i odluke bili tačni ili ne.

Razmatranja:

- ▶ Nezavisne Komisije za žalbe povećavaju transparentnost, odgovornost i poverenje u procese.
- ▶ Komisija za žalbe treba odrediti (ili da se na to podseti ako postoji negde drugde) svoje dužnosti/odgovornosti i osnovu povodom čega je pritužba legitimna pre razmatranja konkretnih slučajeva.
- ▶ Komisija za žalbe mora u potpunosti razumeti osnovu na kojoj je Komisija za užu listu donela prvu odluku kao deo dokaza koje razmatra.



OBJAVLJIVANJE UŽE LISTE I ŽALBE



[Kliknite za povratak na glavni meni](#)

OBJAVLJIVANJE UŽE LISTE I ŽALBE (RESURSI)



- ▶ [Vodič za kandidate](#)
- ▶ [Smernice za upravljanje žalbama](#)

6. PRELIMINARNA PROCENA

IDEAS | PEOPLE | TRUST



PRELIMINARNA PROCENA

Cilj:

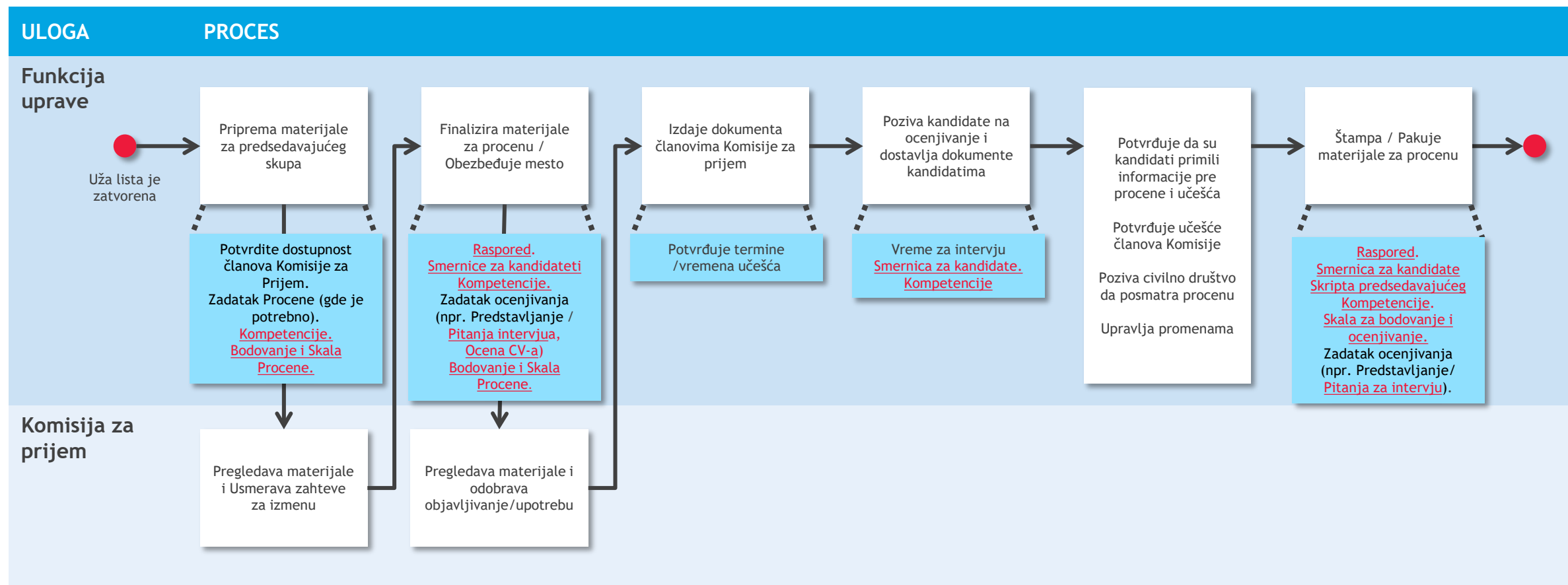
Osigurati da je sve u vezi sa pripremom za procenu na mestu kako bi se dalo poverenje da se proces može voditi efikasno i održivo

Razmatranja:

- ▶ Osigurajte da svi kandidati dobiju informacije/smernice koje će im pomoći da se pripreme za najbolji učinak
- ▶ Osigurajte da članovi Komisije za prijem imaju sve informacije/smernice koje će im pomoći da obavljaju svoje dužnosti
- ▶ Proverite da li je mesto održavanja prikladno (lokacija, veličina sobe, ventilacija, itd.) i da li omogućava da se proces procene odvija uz očuvanje poverljivosti.
- ▶ Odredite koji kandidati učestvuju, a koji ne. Pojasnite i zabeležite razloge za povlačenje kandidata.
- ▶ Pripremite svu dokumentaciju za procenu koja omogućava Komisiji za prijem da sprovede proces procene u skladu sa principima i praksama zasnovanim na zaslugama.



PRELIMINARNA PROCENA



[Kliknite za povratak na glavni meni](#)

PRELIMINARNA PROCENA (RESURSI)

- ▶ Raspored
- ▶ Smernice za kandidate - npr.
 - Paket za kandidate
 - Smernica za pripremu za intervju
 - Najčešća pitanja
 - ZOZ - vodič za najčešće greške
- ▶ Kompetencije
- ▶ Uzorak skale ocenjivanja
- ▶ Skripta predsedavajućeg
- ▶ Primeri materijala za procenu
 - Banka pitanja za intervju
 - Procena CV-a (ako se koristi)



7. PROCENA



IDEAS | PEOPLE | TRUST



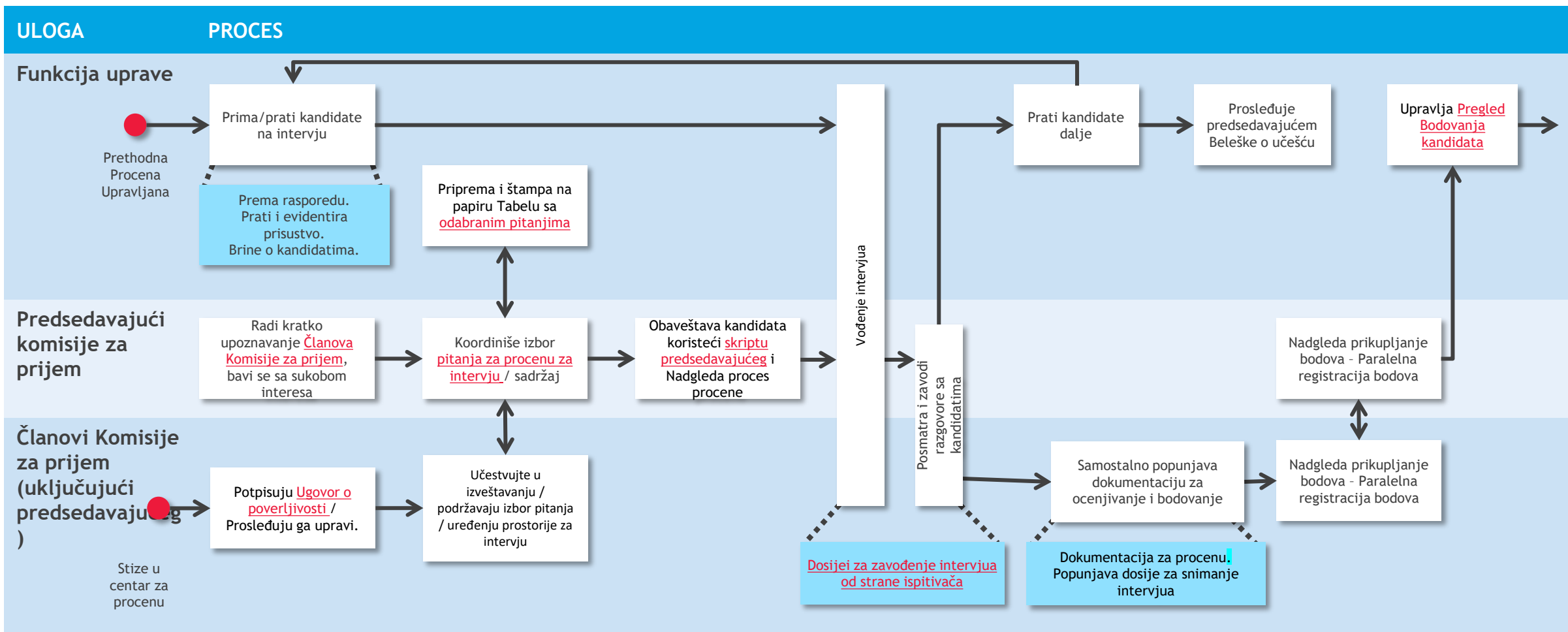
PROCENA

Cilj: Svaki kandidat treba da bude pravedno i ravnopravno ocenjen u skladu sa utvrđenim procesom i procedurama. Odrediti koji je kandidat najbolji kandidat za budući položaj.

Razmatranja:

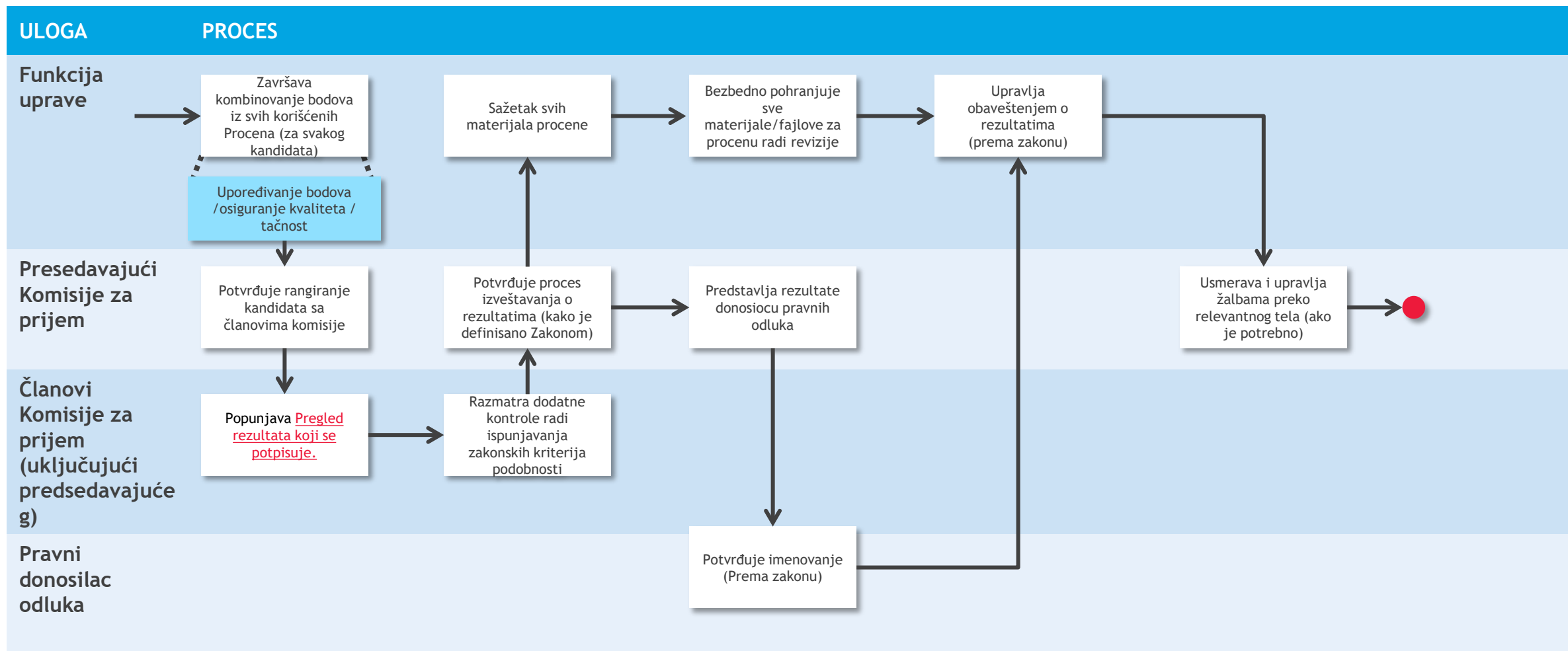
- ▶ Svi kandidati moraju imati istu priliku da predstave svoje dokaze o kompetencijama/kriterijumima
- ▶ Osigurajte da kandidati dobiju isto informisanje o tome kako će se obaviti procena/intervju
- ▶ Svim kandidatima treba postaviti ista osnovna pitanja
- ▶ Osigurajte da se prema svim kandidatima postupa pravilno i sa poštovanjem
- ▶ Tokom potpitanja, članovi komisije ostaju fokusirani na kriterijume koje nameravaju da mere (procenjuju).
- ▶ Predsedavajući i članovi komisije osiguravaju da se trajanje intervjuja vodi pravedno i jednako za sve kandidate.
- ▶ Svi članovi komisije vrše nezavisnu i detaljnu procenu svakog kandidata, koja uključuje:
 - Kontinuirano vođenje sveobuhvatnih beleška tokom procesa procene.
 - Nezavisno ocenjivanje kandidata prema svakoj kompetenciji/kriterijumu (bez prethodnog razgovora o kandidatu).
 - Bodovanje svake kompetencije/kriterijuma na osnovu dokaza predstavljenih tokom intervjuja.
- ▶ Bodovi komisije za svakog kandidata se prikupljaju i raspravljaju pre dolaska sledećeg kandidata.
- ▶ Članovi komisije mogu dati obrazloženje zasnovano na dokazima koje je uporedivo sa njihovim bodovanjem.
- ▶ Predsedavajući komisije i funkcija uprave rade jasnu rang-listu sa relevantnim bodovanjem za donosioca zakonskih odluka kako bi se omogućilo da se odluka donese na osnovu zasluga.

PROCENA



[Kliknite za povratak na glavni meni](#)

PROCENA



[Kliknite za povratak na glavni meni](#)

PROCENA (RESURSI)

- ▶ Podaci o kandidatu
- ▶ Skripta predsedavajućeg
- ▶ Obaveštavanje predsednika Komisije za prijem
- ▶ Ugovor o poverljivosti
- ▶ Smernice za vođenje intervjua
- ▶ Dosije za evidentiranje procene anketara
- ▶ Banka pitanja
- ▶ Procena CV-a (ako se koristi)
- ▶ Pregled izabranih pitanja
- ▶ Tabela za bodovanje kandidata



ZA VIŠE INFORMACIJA

MELODY BARREAU

Konsultant - Upravljanje javnim finansijama |
Međunarodni projekti

44 (0)7812463319

Melody.Barreau@bdo.co.uk

Ova publikacija je pripremljena s pažnjom, ali je napisana opširno i treba je smatrati da sadrži samo opširne izjave. Ovu publikaciju ne treba koristiti ili se na nju oslanjati za pokrivanje specifičnih situacija i ne biste trebali delovati, niti se suzdržavati od postupanja, na osnovu informacija sadržanih u ovoj publikaciji bez pribavljanja posebnog stručnog saveta. Molim vas kontaktirajte BDO LLP kako biste razgovarali o ovim pitanjima u kontekstu vaših posebnih okolnosti. BDO LLP, njegovi partneri, zaposleni i agenti ne prihvataju niti preuzimaju bilo kakvu odgovornost ili dužnost brige u vezi sa bilo kakvom upotrebom ili oslanjanjem na ovu publikaciju i odriču se svake odgovornosti za bilo kakav gubitak koji proizlazi iz bilo koje poduzete ili propuštene radnje napravljene od strane bilo koga ko se oslanja na ovu publikaciju ili bilo koji njen deo. Stoga, svako korišćenje ove publikacije ili oslanjanje na nju u bilo koju svrhu ili kontekst je na vlastitu odgovornost, bez ikakvog prava na odštetu protiv BDO LLP ili bilo kojeg od njegovih partnera, zaposlenika ili agenata.

BDO LLP, UK Društvo sa ograničenom odgovornošću registrovano u Engleskoj i Velsu pod brojem OC305127, član je BDO International Limited, britanske kompanije sa ograničenom garancijom i deo je međunarodne mreže nezavisnih firmi članica BDO. Spisak imena članova je otvoren za uvid u našoj registrovanoj kancelariji, 55 Baker Street, London W1U 7EU. BDO LLP je ovlašten i reguliran od strane Uprave za finansijsko ponašanje za obavljanje investicionih poslova.

BDO je robna marka BDO mreže i svake od firmi članica BDO-a.

BDO Severna Irska, partnerstvo formirano u i prema zakonima Severne Irske, ima dozvolu za delovanje u okviru međunarodne BDO mreže nezavisnih firmi članica.

Autorska prava © Mart 2023 BDO LLP. Sva prava zadržana. Objavljeno u UK.

bdo.co.uk