

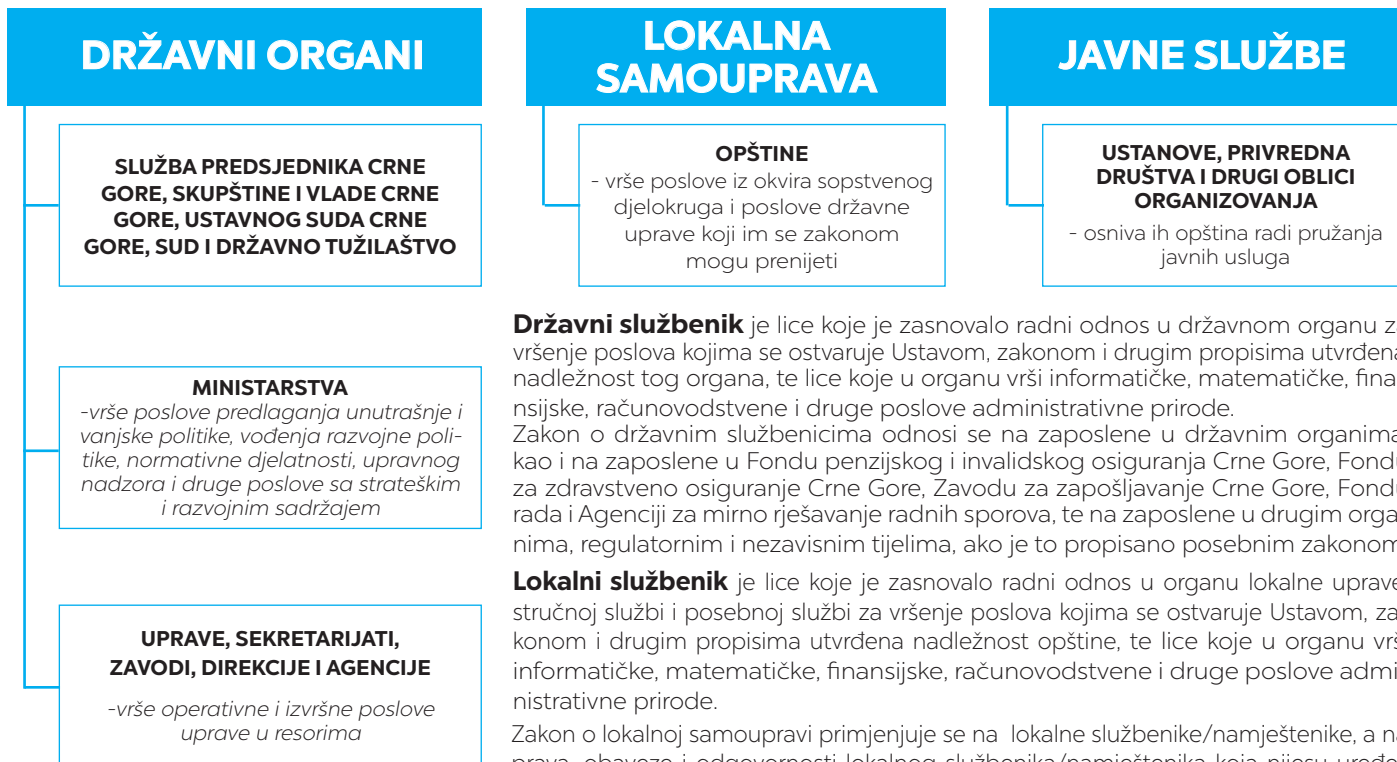


UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU CRNE GORE

*EU Funded Twinning Project implemented jointly by
Republic of Montenegro, Republic of Finland and Republic of Croatia*



KAKO JE ORGANIZOVANA JAVNA UPRAVA CRNE GORE?



Državni službenik je lice koje je zasnovalo radni odnos u državnom organu za vršenje poslova kojima se ostvaruje Ustavom, zakonom i drugim propisima utvrđena nadležnost tog organa, te lice koje u organu vrši informatičke, matematičke, finansijske, računovodstvene i druge poslove administrativne prirode.

Zakon o državnim službenicima odnosi se na zaposlene u državnim organima, kao i na zaposlene u Fondu penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore, Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Fondu rada i Agenciji za mirno rješavanje radnih sporova, te na zaposlene u drugim organima, regulatornim i nezavisnim tijelima, ako je to propisano posebnim zakonom.

Lokalni službenik je lice koje je zasnovalo radni odnos u organu lokalne uprave, stručnoj službi i posebnoj službi za vršenje poslova kojima se ostvaruje Ustavom, zakonom i drugim propisima utvrđena nadležnost opštine, te lice koje u organu vrši informatičke, matematičke, finansijske, računovodstvene i druge poslove administrativne prirode.

Zakon o lokalnoj samoupravi primjenjuje se na lokalne službenike/namještenike, a na prava, obaveze i odgovornosti lokalnog službenika/namještenika koja nijesu uređena Zakonom o lokalnoj samoupravi ili posebnim zakonom primjenjuje se Zakon o državnim službenicima, kao i opšti propisi o radu.

Namještenik je lice koje je zasnovalo radni odnos u organu lokalne uprave, stručnoj službi i posebnoj službi ili u državnom organu radi vršenja pomoćnih poslova čije je obavljanje potrebno za blagovremeno i efikasno vršenje poslova u instituciji. Zakon o radu primjenjuje se na prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih u organizacijama koje vrše javna ovlaštenja te imaju svojstvo pravnog lica javnog prava.

Radna mjesta u državnom organu i organu lokalne uprave utvrđuju se kategorijama:

- ✓ visoki rukovodni kadar
- ✓ ekspertsko-rukovodni kadar
- ✓ ekspertski kadar
- ✓ izvršni kadar

Starješina organa uprave predstavlja, rukovodi i organizuje rad u organu uprave, odnosno organu lokalne uprave.

KO UPRAVLJA LJUDSKIM RESURSIMA *u javnoj upravi*

Uprava za kadrove samostalni je i centralni organ državne uprave za upravljanje ljudskim resursima, osnovan s ciljem da podržava reformu javne uprave i bude moderan servis i inicijator promjena u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Vizija Uprave za kadrove je da doprinese stvaranju profesionalne, depolitizovane i servisno orjentisane uprave, sposobne da obezbijedi kvalitetne i pravovremene usluge građanima i institucijama Crne Gore, dok je njena misija jačati povjerenje građana, obezbjeđivanjem kvalitetnih usluga, poboljšanjem sistema upravljanja ljudskim resursima i stepena stručne osposobljenosti kadrova koji rade u državnim organima. Osim Uprave za kadrove, za upravljanje i razvoj ljudskih resursa odgovorne su jedinice za upravljanje ljudskim resursima u organima, kao i rukovodioci organizacionih jedinica i starješnine organa, koji su dužni da prate rad službenika, da ih motivišu, razvijaju, ocjenjuju njihov radni učinak i upravljaju njihovom karijerom.

Uprava za kadrove:

- ✓ sprovodi oglas za potrebe državnog organa
- ✓ donosi i sprovodi programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- ✓ prati i ocjenjuje rezultate stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- ✓ daje mišljenje na akte o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji
- ✓ učestvuje u pripremi predloga kadrovskog plana za organe državne uprave i službu Vlade
- ✓ učestvuje u pripremi stručnih osnova za izradu propisa i strateških dokumenata u oblasti službeničkih odnosa
- ✓ vodi Centralnu kadrovsku evidenciju
- ✓ pruža pomoć državnim organima u realizaciji kadrovske politike, obuke i razvoja kadra

Jedinice koje se bave poslovima upravljanja ljudskim resursima u organima:

- ✓ brinu o upravljanju ljudskim resursima i njihovom razvoju
- ✓ pripremaju nacрте akata o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji
- ✓ daju mišljenja i uputstva o pitanjima koja se odnose prava i obaveze zaposlenih
- ✓ pripremaju akte kojima se odlučuje o pravima i obavezama zaposlenih
- ✓ pripremaju prijedlog kadrovskog plana za organ u kojem su zaposleni
- ✓ pokreću postupak zapošljavanja
- ✓ koordiniraju postupak ocjenjivanja zaposlenih i daju uputstva rukovodiocima koji vrše ocjenjivanje
- ✓ učestvuju u izradi i praćenju sprovođenja strategija, programa i planova obuke za organe u čijem se sastavu nalaze
- ✓ unose podatke u Centralnu kadrovsku evidenciju
- ✓ vode personalni dosije za svakog zaposlenog
- ✓ sprovode posebne programe iz djelokruga svoje oblasti (primjer Uprava carina, Poreska uprava, itd.)

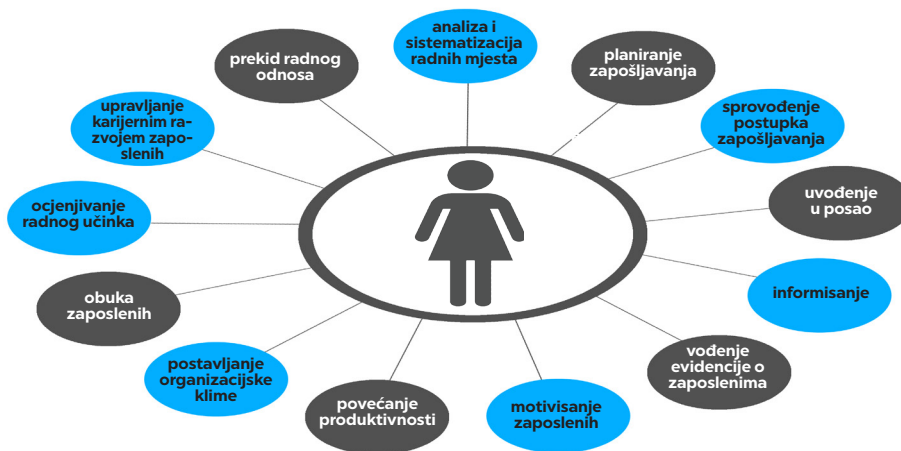
Mreža za upravljanje ljudskim resursima sastoji se od stručnjaka iz oblasti ljudskih resursa (zaposlenih koji rade u jedinicama za ljudske resurse u javnom sektoru, nevladinim organizacijama i međunarodnim organizacijama), a ima za cilj da implementira najbolju praksu iz oblasti ljudskih resursa, kako bi se podstakao i poboljšao profesionalizam ljudskih resursa u oblasti javne uprave u Crnoj Gori što podrazumijeva:

- ✓ širenje novih pristupa, postupaka i alata za poboljšanje upravljanja ljudskim resursima
- ✓ širenje profesionalnih kontakata između zaposlenih u jedinicama za ljudske resurse
- ✓ obezbjeđivanje foruma za razmjenu iskustava i prakse u oblasti ljudskih resursa
- ✓ pružanje osnove za konsultacije i razvijanje novih pristupa u upravljanju ljudskim resursima
- ✓ dobijanje informacija o pitanjima koja su značajna za zaposlene koji se bave upravljanjem ljudskim resursima.

ZAŠTO JE DOBRO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA VAŽNO ZA ORGANIZACIJU?

Strategija upravljanja ljudskim resursima treba da prati kratkoročne i dugoročne organizacijske ciljeve, na način da osigura prave ljude na pravom mjestu, da se zaposleni razvijaju u željenom smjeru i ponašaju u skladu s organizacijskom kulturom. Dobro upravljanje ljudskim resursima ima za rezultat poboljšanje učinka cijele organizacije, a svaka organizacija uspješna je koliko su uspješni njeni zaposleni.

Koje poslovne procese obuhvata upravljanje ljudskim resursima?



KAKO SE PLANIRA ZAPOŠLJAVANJE

u državnim organima i organima lokalne samouprave

Kadrovski plan za organe državne uprave i službe Vlade donosi Vlada.

Kadrovski plan za drugi državni organ donosi starješina tog organa.

Kadrovski plan za organe lokalne samouprave, stručne službe, odnosno posebne službe donosi predsjednik opštine.

Kadrovskim planom u državnim organima i organima lokalne samouprave planira se:

- ✓ Broj zaposlenih
- ✓ Promjene u kadrovskoj strukturi
- ✓ Druga strateška pitanja upravljanja kadrovima

Kadrovski plan sastoji se od:

- ✓ Uvodnog dijela (podaci o usklađenosti kadrovskog plana sa strateškim dokumentima i programom rada Vlade)
- ✓ Tabelarnog dijela (podaci o sistematizovanim radnim mjestima, popunjenosti, broju potrebnih službenika i namještenika, stavljanju na raspolaganje i odlasku u penziju)
- ✓ Obrazloženja (podaci o realizaciji kadrovskog plana za prethodnu godinu, projekcije kadrovskog planiranja za naredne dvije godine, potreba za izmjenom akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, obaveze koje proističu iz strateških, planskih dokumenata ili propisa, obrazloženje potreba za povećanjem ili smanjenjem broja državnih službenika/namještenika i dr.)

ZAPOŠLJAVANJE I SELEKCIJA

Kada se može pokrenuti postupak popunjavanja radnih mjesta?

- ✓ Ako je popunjavanje predviđeno kadrovskim planom
- ✓ Ako je radno mjesto u toku tekuće kalendarske godine ostalo upražnjeno prestankom radnog odnosa službenika/namještenika u državnom organu, odnosno organu lokalne samouprave
- ✓ Ako postoje obezbijedena finansijska sredstva
- ✓ Ako je mjesto sistematizovano

Koji su načini popunjavanja radnih mjesta u državnim organima i organima lokalne samouprave?

- ✓ Raspoređivanjem postojećeg službenika, odnosno premještanjima unutar sistema
- ✓ Internim oglasom, koji se raspisuje ako nije moguće popuniti radno mjesto raspoređivanjem, a na koji se može prijaviti službenik koji je zasnovao radni odnos na neodređeno vrijeme
- ✓ Javnim oglasom, kojim se popunjavaju početne pozicije u okviru kategorija ekspertske kadra, izvršne kadra, kao i radna mjesta namještenika, ukoliko se mjesto nije popunilo niti raspoređivanjem niti internim oglasom
- ✓ Javnim konkursom, kojim se popunjavaju radna mjesta starješine organa i radnih mjesta iz kategorije visoki rukovodni kadar

KAKO SE SPROVODI PROCJENA KOMPETENCIJA PRILIKOM ZAPOSŁJAVANJA u državnim organima i organima lokalne samouprave

Kompetencije zaposlenih predstavljaju skup znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih koje su im potrebne da bi na pravi način obavljali svoj posao.

Opšti kriterijumi i način sprovođenja provjere kompetencija za rad u državnim organima propisani su Uredbom Vlade, koja propisuje sljedeću proceduru:

Testiranje za radna mjesta službenika

- **Pisano testiranje - sastoji se od teorijskog i praktičnog dijela i podrazumijeva izradu pisanog testa u elektronskoj formi, pod šifrom**
 - ✓ Teorijski dio pisanog testiranja sastoji se od pitanja koja se odnose na provjeru znanja iz oblasti ustavnog sistema, organizacije, funkcionisanja, načina rada i postupanja organa državne uprave
 - ✓ Praktični dio pisanog testiranja podrazumijeva izradu zadataka koji se odnose na provjeru znanja povezanih sa opisom poslova radnog mjesta za koje se sprovodi oglas, a ocjenjuje se prema sljedećim kriterijumima: strukturiranje i sistematika, korišćenje relevantnih informacija te preciznost izražavanja
 - ✓ Ako je za vršenje poslova radnog mjesta uslov znanje daktilografije, informatike ili stranog jezika, praktični dio pisanog testiranja podrazumijeva izradu zadatka kojim se vrši provjera tih znanja
- **Usmeno testiranje (intervju)**
 - ✓ Uključuje odgovaranje kandidata na ista pitanja i rješavanje istog zadatka
 - ✓ Ocjenjuje se vještina komunikacije i lični nastup (jasno i precizno izražavanje, posjedovanje vještine aktivnog slušanja, uvažavanje i poštovanje sagovornika, posjedovanje samopouzdanja i pokazivanje kulture u komunikaciji, uvjerljivost i sigurnost u izražavanju i iznošenju stavova i informacija, sposobnost snalaženja u određenim situacijama, usklađivanje verbalne i neverbalne komunikacije), motivacija (usmjerenost ka ostvarivanju ciljeva, težnja za postignućem, pokazivanje upornosti i dosljednosti u ostvarivanju željenih ciljeva) te znanje i iskustvo koje je relevantno za radno mjesto za koje se sprovodi oglas (poznavanje oblasti iz opisa poslova tog radnog mjesta na osnovu prethodnog radnog iskustva koje je navedeno u priloženoj dokumentaciji)

- **Izveštavanje**

- ✓ Komisija sačinjava izvještaj u koji unosi podatke o sprovedenoj provjeri i ostvarenim rezultatima kandidata

Testiranje za radna mjesta namještenika

- Usmeno testiranje (intervju)
- ✓ Ocjenjuje se vještina komunikacije i motivacija

Testiranje za radna mjesta starješine organa uprave, odnosno radnog mjesta iz kategorije visoki rukovodni kadar

- **Pisano testiranje**

- ✓ Uključuje izradu pisanog rada, koji sadrži sagledavanje prioriteta i prijedloga za unapređenje procesa rada, odnosno stanja u oblasti rada
- ✓ Ocjenjuje se znanje iz oblasti rada za koju se kandidat imenuje, postavljanje prioriteta i davanje prijedloga te strukturiranje i sistematika

- **Usmeno testiranje (intervju)**

- ✓ Uključuje izlaganje pisanog rada, nakon čega se kandidatu postavljaju pitanja
- ✓ Ocjenjuje se liderstvo, usmjerenost na rezultate, saradnja, komunikacija, inovativnost

Uprava za kadrove izradila je priručnik „Kompetencije za starješine organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar“, čija je svrha da se pomogne u selekciji i odabiru budućih kadrova i omogući unapređenje ličnih znanja i vještina. Priručnik sadrži pozitivne i negativne indikatore svake kompetencije, kao i primjere pitanja koji se mogu koristiti u selekcijskom postupku.

Cilj primjene Okvira kompetencija je da se pruži podrška procesu selekcije i zapošljavanja visokih rukovodilaca i njihovom profesionalnom razvoju tako da se obezbijedi dalja profesionalizacija ove kategorije službenika i na taj način doprinese postizanju strateških ciljeva.



Okvir kompetencija za visoko-rukovodni kadar u državnoj upravi Crne Gore

Liderstvo je proces uticaja na druge ljude kako bi oni radili na ostvarivanju zajedničkih ciljeva organizacije.

Orientisanost na rezultate je sposobnost menadžera da na svim nivoima sprovede aktivnosti usklađene sa planom rada, da sve aktivnosti rasporedi na resurse u skladu sa prioritetima, da prati ostvarenje ciljeva u skladu sa rokovima i preuzima odgovornost za nadgledanje na svim nivoima.

Sposobnost saradnje znači da menadžer na svim nivoima uspješno saraduje sa internim i eksternim partnerima, uz uvažavanje i prihvatanje različitih mišljenja, podsticanje timskog rada, davanje i prihvatanje povratnih informacija.

Sposobnost komuniciranja znači da menadžer komunicira na jasan, precizan i ubjedljiv način prilagođen cilju i grupi.

Inovativan menadžer u izvršavanju zadataka koristi nove metode i sisteme, povezuje dobre prakse, usvaja nove ideje i podstiče zaposlene na izvršavanje zadataka uz korišćenje moderne tehnologije.

U skladu sa Priručnikom, jedan od najvažnijih poslova straješina organa uprave i lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra je upravljanje kompetencijama zaposlenih, jer rukovodilac može biti uspješan i doprinijeti dobrim rezultatima cjelokupne javne uprave samo ako stalno razvija tim koji vodi.

MOTIVISANJE ZAPOSLENIH U JAVNOJ UPRAVI

a) *Materijalno nagrađivanje*

Zarada zaposlenih sastoji se od nekoliko segmenata:

- osnovna zarada
- ✓ utvrđuje se množenjem koeficijenta predviđenog za grupe i podgrupe zvanja sa obračunskom vrijednošću koeficijenta koju utvrđuje Vlada Crne Gore
- posebni dio zarade
- ✓ naknada troškova toplog obroka i regresa
- dodatak na osnovnu zaradu
- ✓ dodatak za rad noću, rad u dane državnog ili vjerskog praznika, prekovremeni rad
- ✓ dodatak za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima (može biti određen u visini do 30% osnovne zarade, a radna mjesta, način ostvarivanja prava i iznos dodatka utvrđuje se propisom Vlade na predlog nadležnog organa/nadležnog organa lokalne samouprave)
- ✓ specijalni dodatak (za rad na specifičnim poslovima u predmetima organizovanog kriminala, korupcije, pranja novca, terorizma i ratnih zločina)
- ✓ dodatak po osnovu godina radnog staža
- ✓ dodatak za dežurstvo i pripravnost
- varijabilni dio zarade
- ✓ pripada zaposlenom sa izuzetnim rezultatima i kvalitetom rada, ovisno o raspoloživim finansijskim sredstvima

b) Nematerijalno nagrađivanje

Svaki menadžer bi trebao da zna šta članovima njegovog tima povećava motivaciju, a time i radnu produktivnost. Ono što motiviše jednu osobu ne mora nužno motivisati i drugu. Za početak, potrebno je zaposlenom jasno dati do znanja što se od njega očekuje, redovno mu davati povratne informacije, pravedno raspodijeliti posao unutar tima, voditi računa o tome da redovno obogati posao zaposlenog zadacima u kojima isti može pokazati svoj puni potencijal, davati mu sve potrebne informacije za rad, ne prozivati ga javno i pred drugim članovima tima, ne preuzimati zasluge za njegove rezultate te postavljati ostvarive ciljeve i realne rokove. Menadžer zaposlene može motivisati omogućavajući im da učestvuju u projektima, obukama u zemlji i inostranstvu, učenju stranih jezika i stručnim radnim grupama.

Iako je u javnoj upravi teško pronaći načine za motivisanje zaposlenih, jer su finansijska sredstva ograničena i mogućnosti propisane zakonom, svaki menadžer svojim ličnim stavom može ili motivisati i zadržati zaposlene ili ih podstaći da potraže drugi posao, nakon što je institucija u te zaposlene uložila određena sredstva kako bi ih usavršila i razvila njihove kompetencije. Visoka produktivnost isključivo je rezultat kvaliteta vodstva menadžera te je upravo zbog toga potrebno kontinuirano podsticati i njihov lični razvoj.



OBUKA ZAPOSLENIH

Službenik/namještenik ima pravo i obavezu da se stručno osposobljava i usavršava u cilju unapređivanja kompetencija za vršenje poslova radnog mjesta, a rukovodilac je dužan da službeniku/namješteniku isto omogući, u skladu sa programima stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Obuke državnih i lokalnih službenika i namještenika se sprovode kontinuirano i to većinom u Upravi za kadrove.

Vrste programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja:

- ✓ Opšti program koji je namijenjen za sticanje i unapređivanje osnovnih znanja i vještina za rad u državnim organima
- ✓ Specifični programi koji su namijenjeni za sticanje i unapređivanje znanja i vještina za vršenje poslova određenih radnih mjesta
- ✓ Posebni programi koji su namijenjeni za stručno usavršavanje u pojedinim državnim organima, u skladu sa posebnim zakonom

Koji se programi organizuju u svrhu jačanja kapaciteta zaposlenih u javnoj upravi?

Uprava za kadrove sprovodi:

- ✓ Opšti program stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika
- ✓ Opšti program stručnog osposobljavanja i usavršavanja lokalnih službenika i namještenika
- ✓ Specifični program obuke za sticanje i unapređivanje znanja i vještina iz oblasti sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru
- ✓ Specifični program obuke za polaganje stručnog ispita za rad u državnim organima za VSS i SSS
- ✓ Specifični program obuke za sticanje i unapređivanje znanja i vještina u oblasti saradnje državnih organa, jedinica lokalne samouprave i nevladinih organizacija
- ✓ Specifični program obuke za unapređivanje znanja i vještina iz oblasti inspeksijskog i komunalnog nadzora na lokalnom nivou
- ✓ Program obuke za predavače Uprave za kadrove

////////////////////////////////////

Pored navedenih opštih i specifičnih programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja, Uprava za kadrove sprovodi i višednevne edukacije namijenjene pojedinim ciljnim grupama, koje na kraju obuke očekuje provjera znanja i vještina stečenih na obuci, kao što su:

- Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima
- ✓ Cilj: Razviti grupu kvalifikovanih menadžera za ljudske resurse u Crnoj Gori
- ✓ Ciljna grupa: zaposleni koji rade na poslovima upravljanja ljudskim resursima
- ✓ Moduli: Ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima; Zakonodavstvo u oblasti upravljanja ljudskim resursima; Postupanje prema zaposlenim i menadžment ljudskih resursa; Podrška u upravljanju ljudskim resursima
- Program obuke za sticanje i unapređenje znanja i vještina iz oblasti sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru
- ✓ Cilj: Poboljšati sistem pružanja usluge građanima unapređenjem stručnih znanja i vještina rukovodećeg kadra, službenika uključenih u finansijsko upravljanje i kontrolu te unutrašnjih revizora u javnom sektoru. Kombinacija stečenih znanja rukovodiocima pomaže u efikasnom upravljanju subjektom, pojedincem i timom te im omogućava uspješnost u radu s korisnicima
- ✓ Ciljna grupa: Visoko rukovodni kadar (sekretar, generalni direktor, pomoćnik starješine organa, pomoćnik starješine službe), lice zaduženo za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrola
- ✓ Moduli: Program obuke u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole i Program obuke u oblasti unutrašnje revizije
- Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina menadžera integriteta
- ✓ Cilj: Preventivno djelovati na sprečavanje korupcije u organima vlasti (od menadžera integriteta se očekuje da posjeduje neophodna znanja i vještine kako bi pravovremeno reagovao na situacije, pojave ili radnje za koje je procijenjeno da predstavljaju mogućnost za nastanak ili razvoj korupcije, sukoba interesa, drugih oblika nezakonitog ili neetičkog postupanja)

- ✓ Ciljna grupa: Menadžeri integriteta
- ✓ Moduli: Integritet i menadžer integriteta; Mehanizmi za jačanje integriteta; Plan integriteta
 - Program obrazovanja za stručno usavršavanje državnih službenika za strategijsko planiranje
- ✓ Cilj: Uspostavljanje jedinstvenog pristupa planiranju i razvoju javnih politika, kao i izgradnje kapaciteta državnih službenika koji učestvuju u navedenim procesima
- ✓ Ciljna grupa: Državni službenici koji se bave izradom strateških dokumenata koje donosi Vlada
- ✓ Moduli: Razvoj javnih politika; Analiza stanja i identifikacija problema; Postavljanje ciljeva i identifikacija indikatora učinka za mjerenje napretka; Planiranje reformskih aktivnosti, savjetovanje i komuniciranje reformi; Troškovi reformskih aktivnosti i razumijevanje fiskalne realnosti; Monitoring, izvještavanje i evaluacija
 - Program obuke i sertifikacije unutrašnjih revizora u javnom sektoru Crne Gore
- ✓ Cilj: Uspostavljanje jedinstvenog pristupa planiranju i razvoju javnih politika, kao i izgradnje kapaciteta državnih službenika koji učestvuju u navedenim procesima
- ✓ Ciljna grupa: Unutrašnji revizori
- ✓ Moduli: Osnovi nacionalnog zakonodavstva; Osnovi unutrašnje revizije; Upravljanje i unutrašnja kontrola; Finansijsko izvještavanje i računovodstvo u javnom sektoru
 - Program obuke za sticanje sertifikata računovođe u javnom sektoru
- ✓ Cilj: izgradnja i jačanje profesionalnih kvalifikacija za računovođe u javnom sektoru
- ✓ Ciljna grupa: Zaposleni koji se bave računovodstvenim poslovima u javnom sektoru
- ✓ Moduli: Osnovi nacionalnog zakonodavstva; Finansijsko računovodstvo; Upravljačko računovodstvo

OCJENJIVANJE RADNOG UČINKA

Koja su mjerila za ocjenjivanje radnog učinka?

Mjerila za ocjenjivanje rada zaposlenih iz kategorije visoki rukovodni kadar i starješine organa su:

- ✓ ispunjavanje radnih zadataka: usmjerenost na rezultate, sprovođenje utvrđenih ciljeva i usmjerenost na razvoj i motivaciju službenika
- ✓ rezultati rada u pogledu kvaliteta i kvantiteta: stepen realizacije zadataka i kvalitet postignutog, stručnost i sposobnost organizacije rada
- ✓ obim i blagovremenost u vršenju poslova radnog mjesta: efikasnost, upravljanje promjenama i postavljanje prioriteta kompetencije: liderstvo, saradnja, komunikacija i inovativnost

Mjerila za ocjenjivanje rada službenika su:

- ✓ ispunjavanje radnih zadataka: sposobnost planiranja i izvršavanje radnih zadataka
- ✓ rezultati rada u pogledu kvaliteta i kvantiteta: stručnost, tačnost i pouzdanost u obavljanju poslova i stepen realizacije radnih zadataka
- ✓ obim i blagovremenost u vršenju poslova radnog mjesta: pridržavanje rokova za izvršavanje poslova, sposobnost usklađivanja radnih zadataka sa prioritarnim aktivnostima organa u kojem državni službenik radi i efikasnost u izvršavanju radnih zadataka
- ✓ kompetencije: inovativnost i kreativnost, pismeno i usmeno izražavanje, vještina komunikacije i timski rad

Mjerila za ocjenjivanje rada namještenika su:

- ✓ ispunjavanje radnih zadataka: tačnost i preciznost
- ✓ rezultati rada u pogledu kvaliteta i kvantiteta: pouzdanost u obavljanju poslova i ekonomičnost
- ✓ obim i blagovremenost u vršenju poslova radnog mjesta: upravljanje vremenom i efikasnost
- ✓ druge sposobnosti i vještine koje pokazuje u vršenju poslova: komunikacija i prilagodljivost

Koja je uloga neposrednog rukovodioca u postupku ocjenjivanja?

- ✓ Kontinuirano pratiti rad službenika/namještenika, podsticati ga na kvalitetno i efikasno vršenje poslova i ukazivati mu na propuste i nepravilnosti u radu
- ✓ Ocijeniti rad službenika/namještenika
- ✓ O obavljenom razgovoru sačiniti službenu zabilješku, u koju treba unijeti i eventualno neslaganje službenika/namještenika sa predlogom ocjene rada i razloge neslaganja
- ✓ Prijedlog ocjene i Zabilješku dostaviti rukovodiocu organizacione jedinice iz kategorije visoki rukovodni kadar

ETIČKI STANDARDI SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA – organizaciona klima

Službenici su disciplinski odgovorni za povredu pravila i standarda utvrđenih Etičkim kodeksom državnih službenika i namještenika, a zbog povrede etičkih standarda i pravila ponašanja utvrđenih etičkim kodeksom, građani i službenici se mogu obratiti pritužbom starješini državnog organa, koji je obavezan da ispita navode iz pritužbe i pisano odgovori podnosiocu u roku od 15 dana od dana podnošenja pritužbe, ako to stranka zahtijeva.

Etički standardi i pravila ponašanja službenika i namještenika:

- Službenik/namještenik je dužan:
- ✓ poslove u državnom organu vršiti na način da ne umanjuje svoj ugled i ugled državnog organa
- ✓ u svim oblicima javnih nastupa i djelovanja u kojima predstavlja državni organ iznositi stavove državnog organa, a prilikom iznošenja stavova državnog organa i ličnih stavova čuvati ugled državnog organa i lični ugled
- ✓ obezbijediti ostvarivanje prava građana na zakonom najpovoljnije predviđen način, obezbijediti poštovanje integriteta i dostojanstva građana
- ✓ u svakoj prilici poštovati načelo jednakosti građana pred zakonom

- ✓ u odnosu prema strankama postupati profesionalno, nepristrasno i pristojno
- ✓ blagovremeno, korektno i tačno davati podatke i informacije, u skladu sa zakonom i drugim propisima,
- ✓ podučavati, pružati pomoć i davati informacije o organu nadležnom za postupanje po zahtjevu, kao i o pravnim lijeku

Službeniku/namješteniku se zabranjuje:

- ✓ u javnim nastupima u kojima ne predstavlja državni organ, iznositi podatke iz djelokruga državnog organa ili poslova svog radnog mjesta, koji bi mogli narušiti ugled državnog organa i povjerenje građana u rad državnog organa
- ✓ ponašati se na način koji može imati negativan uticaj na ugled državnog organa
- ✓ koristiti službenu ispravu i službeni položaj koji ima u državnom organu prilikom vršenja privatnih poslova
- ✓ u vršenju poslova dovoditi u povlašćeni, odnosno neravnopravan položaj građanina u ostvarivanju njegovih prava i obaveza, po niti jednoj osnovi
- ✓ u vršenju poslova u državnom organu tražiti informacije koje mu nisu potrebne za vršenje poslova, neovlašteno saopštavati i koristiti službene informacije do kojih je došao u vršenju tih poslova

Etički standardi i pravila ponašanja službenika i namještenika u Upravi carina propisani su posebnim Etičkim kodeksom carinskih službenika i namještenika, kojim se propisuje obveza čuvanja službene tajne i nepristranosti, zabrana primanja poklona, usluga i drugih povlastica, odnos prema kolegama i pretpostavljenima, kao i drugi standardi ponašanja, a na web stranici Uprave carina postoji i obrazac za prijavu korupcije.

VOĐENJE EVIDENCIJA O ZAPOSLENIMA

Svrha Centralne kadrovske evidencije (CKE) je praćenje karijernog puta zaposlenih i izvještavanje o broju i strukturi državnih službenika, dok se u 2020. godini planira uvesti i centralizovani obračun plata. CKE bitna je i zaposlenima, koji se kroz ovu aplikaciju prijavljuju na obuke.

CKE sadržava podatke o:

- ✓ državnom organu
- ✓ aktu o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji državnog organa
- ✓ državnim službenicima i namještenicima
- ✓ nepopunjenim radnim mjestima
- ✓ pripravicima
- ✓ druge podatke od značaja za upravljanje kadrovima (ocjenama državnih službenika, obukama, discipliniskim postupcima i dr.)

NOVITETI U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA, PODSTAKNUTI STRATEGIJOM REFORME JAVNE UPRAVE U CRNOJ GORI

- ✓ Ojačane su profesionalne sposobnosti starješina organa i visokog rukovodnog kadra sa jasno utvrđenim kriterijumima za njihov izbor (kompetencijski okvir) te je sprovedena obuka službenika koji rade na izradi sistematizacije radnih mjesta i sprovođenju postupka provjere sposobnosti;
- ✓ Pripremljen je Priručnik za okvir kompetencija starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar;
- ✓ Uspostavljen je sistem elektronske provjere sposobnosti kandidata prilikom zapošljavanja (razvijen je softver za elektronsku provjeru sposobnosti i njihovo održavanje te je izrađena baza pitanja za izradu teorijskog dijela pisanog testa);
- ✓ Unaprijeđen je sistem ocjenjivanja donošenjem nove Uredbe o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika (ocjenjuju se starješine organa i visoki rukovodni kadar; ocjenjivanje se sprovodi dva puta godišnje, što daje bolju procjenu radnog učinka zaposlenih; uvedena je procjena kompetencija u postupku ocjenjivanja);
- ✓ Unaprijeđen je jedinstveni sistem za upravljanje ljudskim resursima (Centralna kadrovska evidencija), a u 2020. godini planira se nova CKE koja će izgledom biti više „user-friendly“, uključivati kadrovske planiranje, isplatu zarada, profile zaposlenih (omogućiti službenicima da preko mobilnih uređaja vide svoje podatke i podstaknu ažuriranje podataka), helpdesk za komunikaciju zaposlenog sa jedinicom za ljudske resurse i komunikaciju jedinice za ljudske resurse sa Upravom za kadrove, kao i jednostavnije upravljanje izvještajima. Nova CKE biće povezana sa ostalim registrima (GSB) radi razmjene podataka unutar državnih organa, a u skoroj budućnosti planira se uključivanje i organa lokalne uprave;
- ✓ U cilju implementacije i primjene instituta kadrovskog planiranja, na osnovu Zakona o državnim službenicima i namještenicima donijeta je Uredba o sadržaju, postupku i načinu pripreme i izmjene kadrovskog plana za organe državne uprave i službe Vlade, kojom su definisane smjernice za pripremu i izmjenu kadrovskog plana, a službenici Uprave za kadrove i službenici u organima koji su odgovorni za kadrovske planiranje obučeni su za izradu kadrovskog plana;
- ✓ Kontinuirano se sprovode obavezni programi obuka za različite kategorije službenika i namještenika;
- ✓ Radi se na uspostavljanju redovnog mjerenja zadovoljstva zaposlenih u organima.



Uprava za kadrove
Ulica Jovana Tomaševića 2A, Podgorica
www.uzk.gov.me

EU Funded Twinning Project implemented jointly by
Republic of Montenegro, Republic of Finland and Republic of Croatia

