



Uzkoncept

ČASOPIS

MREŽA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KAO
PODRŠKA MODERNOJ I PROFESIONALNOJ JAVNOJ UPRAVI

LJUDSKI RESURSI

REFORMA JAVNE UPRAVE SA GRAĐANIMA I ZA GRAĐANE

ANALIZA POSTUPAKA PROVJERE KOMPETENCIJA, ZNANJA I SPOSOBNOSTI

KAKO DO RADNOG ANGAŽMANA U DRŽAVNOJ UPRAVI ?

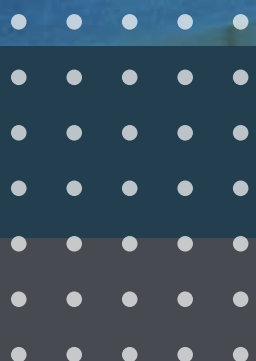
JAČANJEM KADROVSKIH KAPACITETA DO VEĆEG KORIŠĆENJA
EU FONDOVA - OSTVARENI REZULTATI I PERSPEKTIVA RAZVOJA

OTVORENA VRATA STUDENTIMA ZA STRUČNU PRAKSU

DIGITALNA TRANSFORMACIJA JAVNE UPRAVE: I HAVE A DREAM...

UZK BIBLIOTEKA

PROGRAM OBRAZOVANJA ZA STICANJE KLJUČNIH VJEŠTINA
ZA OBAVLJANJE POSLOVA MENADŽERA INTEGRITETA



02
JUN 2021.



UZKoncept, časopis Uprave za kadrove

Broj 02, jun 2021. godine

Izdavač:
Uprava za kadrove

Za izdavača:
mr Jovana Nišavić
v.d. direktorice Uprave za kadrove

Urednički odbor:
Tim za komunikaciju i promociju

Dizajn i prelom:
KNB Production, Lidija Savković

Fotografije:
Marko Ilić

Kontakt:
www.uzk.gov.me
Adresa: Jovana Tomaševića 2A, 81 000 Podgorica

SADRŽAJ

- 4** MREŽA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KAO PODRŠKA MODERNOJ I PROFESIONALNOJ JAVNOJ UPRAVI
- 6** LJUDSKI RESURSI
- 8** REFORMA JAVNE UPRAVE SA GRAĐANIMA I ZA GRAĐANE
- 11** ANALIZA POSTUPAKA PROVJERE KOMPETENCIJA, ZNANJA I SPOSOBNOSTI
- 12** KAKO DO RADNOG ANGAŽMANA U DRŽAVNOJ UPRAVI ?
- 14** JAČANJEM KADROVSKIH KAPACITETA DO VEĆEG KORIŠĆENJA EU FONDOVA – OSTVARENI REZULTATI I PERSPEKTIVA RAZVOJA
- 16** OTVORENA VRATA STUDENTIMA ZA STRUČNU PRAKSU
- 18** DIGITALNA TRANSFORMACIJA JAVNE UPRAVE: I HAVE A DREAM...
- 20** UZK BIBLIOTEKA
- 22** PROGRAM OBRAZOVANJA ZA STICANJE KLJUČNIH VJEŠTINA ZA OBAVLJANJE POSLOVA MENADŽERA INTEGRITETA



Milena Ivanović

*Koordinatorica Mreže
za upravljanje ljudskim resursima*



MREŽA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KAO PODRŠKA MODERNOJ I PROFESIONALNOJ JAVNOJ UPRAVI

U poslovnom okruženju osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Kreativnost, inovativnost, motivisanost, informisanost, osobine su koje ih čine drugačijim od ostalih resursa u organizaciji, zaposleni predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti organizacije.

S tim u vezi, za kvalitetnije sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima, Uprava za kadrove je uspostavila Mrežu za upravljanje ljudskim resursima.

Mreža je uspostavljena u novembru 2013. godine, prvi korak je donešen Konceptualni dokument kojim su utvrđene ciljne grupe i mehanizmi za uspostavljanje profesionalne Mreže za upravljanje ljudskim resursima. Podršku za rad Mreže obezbjeđuje Odjeljenje za praćenje standarda u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Danas, Mreža broji 150 članova koji rade u jedinicama za ljudske resurse u organima državne uprave, lokalne samouprave, kao i drugim organizacionim jedinicama koje se bave pitanjima iz oblasti službeničkog sistema, a nisu jedinice

za ljudske resurse. Uspostavljena je neformalna baza kontakata članova Mreže koju karakteriše stalna otvorenost.

Mreža promoviše i podstiče dalje unapređenje i profesionalizaciju u javnoj upravi u cilju "dobrog upravljanja ljudskim resursima". Veoma je bitno prepoznati značaj jedinica za ljudske resurse kroz Pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, u organima gdje je to cjelishodno s obzirom na veličinu, strukturu, broj izvršilaca, djelokrug rada. Takođe, ojačati njihove kapacitete u kadrovskom planiranju, strateškom planiranju, planiranju obuka i slično.

U toku je izrada Strategija reforme javne uprave 2022. - 2026. gdje je kao strateški cilj prepoznato uspostavljanje jedinica za ljudske resurse. Mreža nastavlja sa aktivnostima na pripremi plana i programa za 2021. godinu za tematske oblasti koje proističu iz primjena zakonodavnog okvira koji se odnosi na službenički sistem i upravljanje ljudskim resursima.

U okviru Mreže organizovani su brojni sastanci za potrebe jedinica za upravljanje

nje ljudskim resursima i to na sledeće teme: Kadrovsko planiranje, Centralna kadrovska evidencija, Zaštita na radu i dobrobit na radu, Rješavanje problema orijentisano na rezultat, Procjena potreba za obukom, Okvir kompetencija za zapošljavanje visoko rukovodnog kadra, Ocjenjivanje rada državnih i lokalnih službenika i namještenika, i ostale teme od značaja za primjenu instituta službeničkog sistema.

Shodno novoj Uredbi o organizaciji i načinu rada državne uprave, Uprava za kadrove je obnovila bazu kontakata članova Mreže za upravljanje ljudskim resursima, i tim povodom održala sastanak na temu „Uloga i značaj Centralne kadrovske evidencije u oblasti upravljanja ljudskim resursima i izrada Kadrovskog plana kroz CKE – nova aplikacija CKE“. Sastanak je održan u maju ove godine sa predstavnicima svih ministarstava, Generalnog sekretarijata Vlade i kabineta predsjednika Vlade. U narednom periodu Mreža za upravljanje ljudskim resursima će nastaviti sa svojim aktivnostima i pružiti institucionalnu i stručnu podršku članovima Mreže, i svim drugim zainteresovanim koji se bave upravljanjem ljudskim resursima.





Marija Mrvaljević

LJUDSKI RESURSI

Termin „ljudski resursi“

Tokom tridesetih godina prošlog vijeka javlja se posebna naučna disciplina - menadžment ljudskih resursa, i vremenom postaje važna upravljačka funkcija kako u javnom tako i u privatnom sektoru.

U najkraćem, pod terminom „ljudski resursi“ podrazumijeva se kako ukupan duhovni, tako i fizički potencijal zaposlenih, koji objedinjava znanje, iskustvo, sposobnost, vještine, inovativnost, kre-

ativnost, odgovornost, procjene, mudrost i rizike koje pojedinci preduzimaju.

Značaj i unapređenje ljudskih resursa

Raduje činjenica da Uprava za kadrove kroz Mrežu za ljudske resurse i dalje kontinuirano sprovodi usavršavanja, radionice i obuke na pomenutu temu. Na taj način pruža podršku za unapređenje i razvoj potencijala zaposlenih u oblasti ljudskih resursa.

Saradnja između članova Mreže (koji su zaposleni u službama / sektorima / kancelarijama) kao i sam proces „umrežavanja i povezivanja“ podstiče uvođenje novih standarda, pristupa, alata za poboljšanje u upravljanju ljudskim resursima.

Predmetna oblast veoma je kompleksna, a u cilju njene dalje implementacije potrebno je vrijeme, posvećenost, stručnost i edukacija koju nam svih ovih godina ista uspješno pruža.

Kao članica, zapažam da Mreža na sveobuhvatan način prikazuje upravljački proces ljudskih resursa, njihovu evoluciju, strukturu, prednosti i eventualne nedostatke, kao i u proces uvođenja u jednu organizaciju, ukazujući na značaj koji ima u savremenom poslovanju. Uvodi nove standarde u upravljanju ljudskim resursima kako u javnoj upravi tako i lokalnoj samoupravi, a takođe unapređuje mehanizme za dobijanje povratnih informacija o potrebama i pitanjima koja su značajna za zaposlene uključene u bavljenju ljudskim resursima.

Mreža je kroz svoje aktivno djelovanje nastojala da uključi sve relevantne subjekte (zaposlene u organima državne uprave, drugim organima i institucijama, zaposlene u jedinicama lokalne samouprave, kao i predstavnike akademske zajednice i NVO sektora) radi zadovoljavanja potreba stalnog informisanja, razmjene iskustava, logističke podrške,

konsultovanja u primjeni dobrih praksi za poboljšanje nivoa i kvaliteta buduće saradnje.

Učestala komunikacija, koordinacija, jačanje kontakata među članovima Mreže na svakodnevnom nivou, podstiče i poboljšava profesionalizam ljudskih resursa u javnoj upravi Crne Gore.

Stalna otvorenost Mreže u organizacionom i inovativnom smislu, razvija mogućnosti za poboljšanjem postojećih i otvaranjem aktuelnih pitanja u ovoj oblasti, sa tendencijom da se svi subjekti involvirani u ovaj proces stimulišu u radu i kvalitetu doprinosa iz domena svojih nadležnosti. U kontekstu navedenog, Mreža sagledava mogućnosti kreiranja posebnih podmreža po oblastima, koje bi se usko profilisale i na taj način unaprijedile doprinos razvoja poslovnih politika.

I na kraju, kao dugogodišnja članica Mreže, iskazujem zadovoljstvo zbog postojanja iste, jer je omogućila kako meni tako i ostalima, da oplemenimo kvalitet znanja, razmijenimo bogata iskustva i budemo faktor jačanja profesionalizma i odgovornosti kako u svojim resorsima, tako i na i nivou državnog sistema. Nadam se, i vjerujem da će uspješnost realizacije poslova iz domena Mreže, prevazići postojeće okvire, te da će se povezivanje ostvariti i sa Mrežama zemalja okruženja i šire.



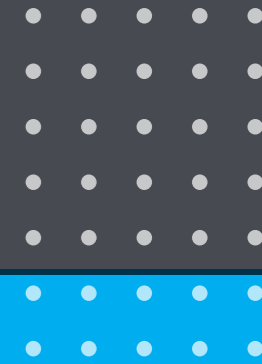
Marija Hajduković

v.d. Direktora Direktorata za strateško planiranje u javnoj upravi, međunarodnu saradnju i IPA projekte; koordinator procesa izrade Strategije reforme Javne uprave



Svetlana Laušević

Ključni Ekspert na projektu „Podrška elaboraciji Strategije RJU 2022-2026“ Delegacije Evropske Unije u Crnoj Gori



REFORMA JAVNE UPRAVE SA GRAĐANIMA I ZA GRAĐANE

Proces reforme javne uprave u Crnoj Gori se, kroz različite vremenske okvire, drugačiju institucionalnu koordinaciju i različite strateške dokumente, odvija u poslednjih 20-ak godina.

Reforma javne uprave prema Sporazumu o pridruživanju predstavlja jedan od najznačajnijih kriterijuma za pristupanje EU. Bez uspješno sprovedene reforme javne uprave nemoguće je dostići „jedinstveni evropski administrativni prostor“ i ispuniti kopenhaski i madridski kriterij koji su ključni za pristupanje EU. Posebno važan segment predstavlja i finansijska podrška Evropske Komisije ovom važnom reformskom procesu koja kroz sektorsku budžetsku podršku omogućava

članicama kandidatima da izgrade kapacitete i institucije koje će počivati na principima dobre javne uprave.

Sa tim ciljem, 2016 godine važan politički korak predstavljalo je i formiranje Ministarstva javne uprave, a sada Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija.

Pored neospornih napora, realizacije velikih broja aktivnosti, visokih finansijskih izdataka i koordinacije ovog procesa od strane Ministarstva javne uprave¹, u cilju implementacije Strategije reforme javne uprave 2016 – 2020 godine proces reforme se mora nastaviti.

Na osnovu naučenih lekcija iz prošlosti, sagledavanjem i definisanjem izazova sa kojima se svi građani susreću i otvorenim pristupom Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija proces izrade nove Strategije reforme javne uprave 2022-2026 fokusira se na kreiranje ciljeva reforme na osnovu potreba građana i privrede kako bi imali strateški dokument koji je rezultat potreba korisnika i mogućnosti administracije za naredni četvorogodišnji period.

Funkcionalna javna uprava u Crnoj Gori, transparentna administracija sa efikasnim

servisima koji se koriste, profesionalni i kompetentni službenici/ce na pravom mjestu, sa ojačanom koordinacijom i komunikacijom politika su glavni ciljevi ove strategije. Kako bi se navedeni ciljevi postigli, i relevantni izazovi prevazišli, ukupan proces izrade Strategije 2022-2026, u pogledu strukture strateškog dokumenta i faza u njegovoj izradi, sprovodi se u skladu sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata², poštujući Metodologiju razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata.

STRATEŠKI CILJEVI

1. Organizacija i rad javne uprave u funkciji potreba građana
2. Građani i privreda koriste kvalitete usluge javne uprave
3. Profesionalna javna administracija
4. Transparentna i inkluzivna javna uprava
5. Planiranje politika sa građanima i za građane

Sa ciljem da se u ovom dokumentu direktno nađu izazovi sa kojima se svi korisnici usluga javne uprave susreću, tokom izrade Strategije sproveden je širok proces konsultacija sa svim zainteresovanim stranama kroz novostvoreni pristup sa ciljem boljeg razumevanja i približavanja potrebama poslovne zajednice i građana. Organizovane su fokus grupe, razvijeni upitnici i održani intervjui sa predstavnicima poslovne zajednice, malih biznisa, sindikata, zaposlenima u javnoj upravi, NVO, akademskom zajednicom, studentima i građanima. Anoniman upitnik za sve zainteresovane, sa ciljem boljeg razumijevanja potreba građana i poslovne zajednice u odnosu na javnu upravu i dijeljenja iskustva dostupan je na web adresi <https://www.euprava.me/eankete>. Ovim inkluzivnim pristupom dobijeni su konkretni komentari i sugestije za buduće ciljeve i aktivnosti Strategije. Takođe, na ovaj način opisani su i pojedinačni izazovi u susretu/radu sa javnom administracijom, nedoumice sa kojima se građani susreću, nelogičnostima na koje je poslovna zajednica ukazala, samoj postavci funkcionisanja na koju je ukazala akademska zajednica, konkretni problemi studenata, te će se isti naći u samoj analizi stanja strategije, sa ostalim izazovima koji predstavljaju barijeru u kreiranju djelotvorne javne uprave. Uspostavljeni inkluzivan mehanizam konsultacija koji se primjenjuje u fazi nacрта dokumenta, nastaviće se i kroz njegovo dalje razvijanje. Posebno se obraća pažnja na uključivanje svih institucija i pojedinaca u sistemu javne uprave i van njega, kako bi na pojedine specifične izazove dobili adekvatan predlog mjera, te se jedino tako, i uz predloge građana, može ustanoviti prava aktivnost, kao i pravac realizacije definisanih ciljeva Dodatno, fazni pristup izrade strategije je usaglašen i sa međunarodnom zajednicom, a posebno sa Delegacijom Evropske unije u Crnoj Gori, Evropskom komicijom, SIGMA-om, uključujući i podršku koju Ministarstvo ima od UNDP-a. Na ovaj način prijedlozi i sugestije ove

zajednice će biti inkorporirani u svim djelovima novog strateškog dokumenta, te će se postignuti potpuna harmonizacija ciljeva i budućim aktivnosti.

Praćenje reforme i kordinacija i upravljanje procesom reforme javne uprave je od posebne važnosti. U tom cilju, te da bi se poštovali principi učešća i inkluzije, usvojen je Nacrt odluke o osnivanju Savjeta za reformu javne uprave, a novina u ovom sastavu je da je podignut nivo političke podrške, te će istim predsjedavati premijer Crne Gore. Odlukom je predviđeno da članovi Savjeta budu predstavnici ministarstava, Agencije za slobodan pristup informacijama, nevladinih organizacija i akademske zajednice. Takođe, mogućnost prisustva predstavnika relevantnih međunarodnih organizacija na sastancima Savjeta prilikom razmatranja dokumenata relevantnih za reformu javne uprave, kao i prisustvo pripadnika manjinskih naroda i drugih manjinskih nacionalnih zajednica, te ostalih socijalno ugroženih grupa, u diskusiji o dokumentima relevantnog sadržaja, takođe ukazuju na parcipativan pristup u sprovođenju ove reforme. Savjet će, između ostalog, pratiti realizaciju reforme javne uprave i dati konkretne predloge na ovaj strateški dokument u svim fazama.

Svakako, usvajanje strategije nije dovoljno samo po sebi. Ono predstavlja početak i daje pravac budućeg djelovanja. Ključno je, u narednom periodu obezbijediti njeno puno, prije svega razumijevanje i sprovođenje svih definisanih ciljeva i aktivnosti. U ovom veoma izazovnom periodu, potrebno je razumjeti da reforma javne uprave treba biti okrenuta svakodnevnom životu, građanima i poslovnoj zajednici, sa ciljem da funkcionisanje i usluge javne uprave budu jasne, praktične, dostupne i jednostavne. Potrebna je dodatna energija, snaga i posvećenost svih službenika u javnoj upravi kako bi ova reforma bila sprovedena u svom punom obimu.

ANALIZA POSTUPAKA PROVJERE KOMPETENCIJA, ZNANJA I SPOSOBNOSTI

U saradnji sa ekspertima Twinning projekta „Pružanje podrške u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru u Crnoj Gori, Uprava za kadrove je kreirala upitnik za članove Komisije i kandidate, kako bi se sprovedla analiza postupka provjere kompetencija, znanja i sposobnosti za starješine organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar.

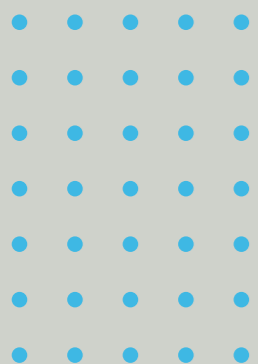
Cilj ove analize je da se članovi komisije i kandidati nakon sprovedenog postupka provjere, izjasne o načinu i kriterijima za sprovođenje ovog postupka, kao i da daju predloge i sugestije za njegovo dalje unapređenje.

Od septembra 2019. godine, putem mail-a, sprovodimo anketiranje učesnika u postupku provjere kompetencija, znanja i sposobnosti,

Na osnovu materijala koji je dobijen anketiranjem kandidata i članova Komisije, Uprava za kadrove je započela analizu sprovedenih postupaka provjere kompetencija, znanja i sposobnosti za starješine organe uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar, koja će biti osnov da se unaprijedi postupak selekcije za navedene kategorije radnih mjesta.



KAKO DO RADNOG ANGAŽMANA U DRŽAVNOJ UPRAVI ?



Dina Dobardžić

Samostalna savjetnica I u Upravi za kadrove

Objavljivanje internih, javnih oglasa i javnih konkursa za potrebe državnih organa i sprovođenje postupka selekcije kandidata prijavljenih na oglase, odnosno konkurse, sprovodi Odsjek za sprovođenje postupka internog, javnog oglasa i javnog konkursa i selekciju kandidata u okviru Sektora za postupak oglašavanja i praćenje sprovođenja propisa.

Rok za podnošenje prijave na interni i javni oglas je 15 dana od dana objavljivanja oglasa. Rok za podnošenje prijave na javni konkurs je 20 dana od dana objavljivanja konkursa.

Da bi se lice prijavilo na oglas, mora dostaviti potrebnu dokumentaciju, kojom dokazuje ispunjenost uslova. Na postu-

pak provjere pozivaju se kandidati koji su ispunili uslove internog, javnog oglasa i javnog konkursa. O datumu, mjestu, vremenu i načinu provjere, kandidati se obavještavaju putem internet stranice Uprave za kadrove, najkasnije pet dana prije dana provjere. Osim toga, obavještenje o postupku provjere kandidati dobijaju i na e-mail adrese koje su naznačili u prijavi.

Provjeru kandidata po internim i javnim oglasima započinjemo pisanim testiranjem koje se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela.

Ukoliko su za radno mjesto za koje se vrši provjera, kao poseban uslov propisana posebna znanja i vještine (poznava-

nje daktilografije, informatike ili stranih jezika i sl.), sprovodi se provjera znanja prema pravilima, odnosno standardima u tim oblastima. Takođe, Uprava za kadrove uspostavila je sistem elektronskog testiranja engleskog jezika.

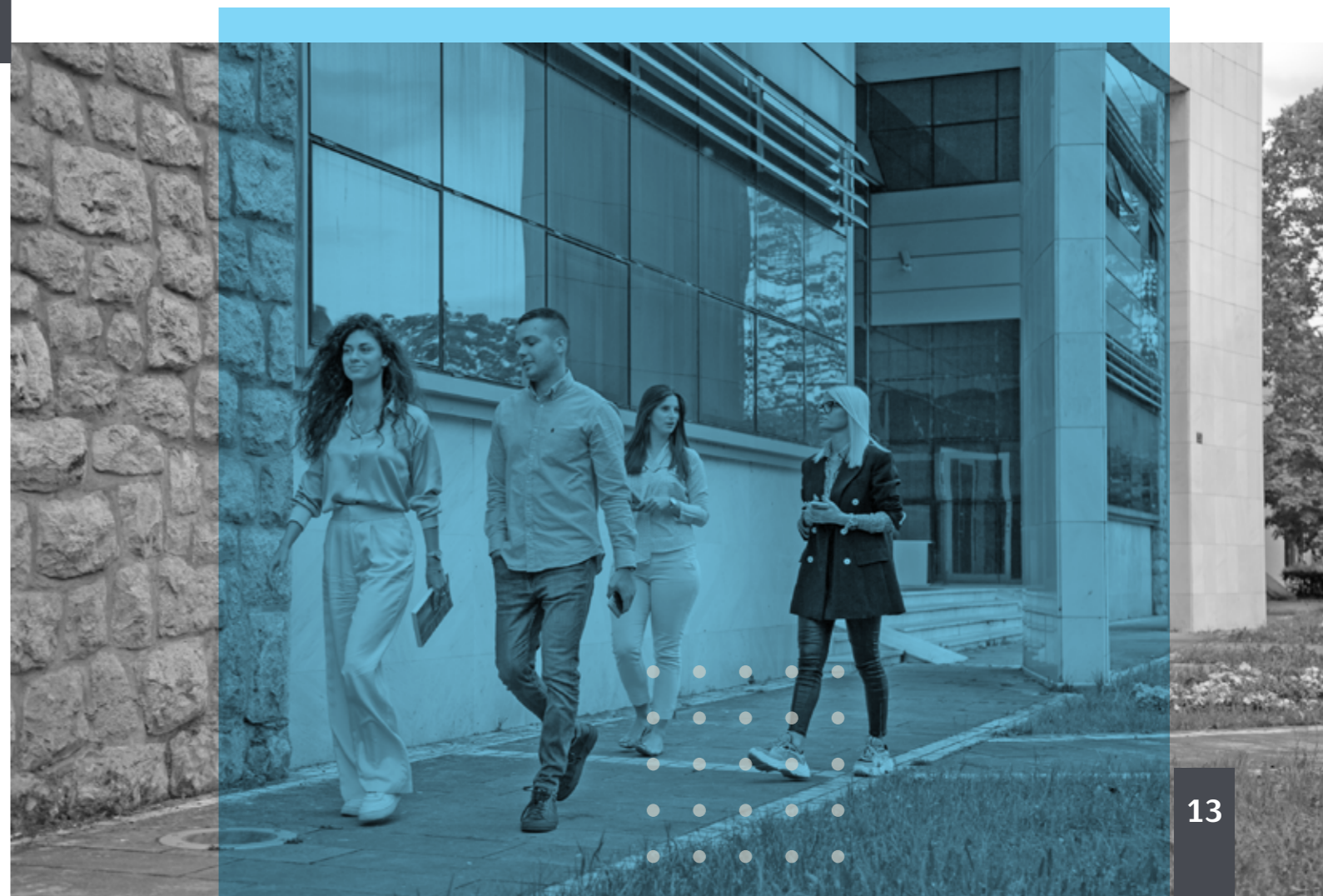
Treba napomenuti da kandidat koji je po drugom oglasu koji je sproveden u prethodnih šest mjeseci dobio ocjenu 'zadovoljava' za određeni nivo znanja engleskog jezika, neće biti testiran za isti ili niži nivo znanja tog jezika.

Provjera kandidata po javnim konkursima za starješine organa uprave i visoko-rukovodni kadar obuhvata izradu pisanog rada i strukturirani intervju, na kojem se ocjenjuju kompetencije kandidata.

Na Listu za izbor kandidata će biti uvrštena tri najbolje ocijenjena kandidata. Po prijemu odluke o izboru, kandidati se obavještavaju o ishodu postupka.

Za sve one koji zadovolje u postupku provjere po javnim oglasima, budu uvršteni na listu za izbor kandidata, a ne budu izabrani, postoji mogućnost da zasnuju radni odnos na šest mjeseci u nekom državnom organu.

Naime, Uprava za kadrove vodi evidenciju lica koja nijesu izabrana po javnom oglasu, a nalaze se na listi za izbor kandidata. Potrebno je da kandidati daju saglasnost da budu u evidenciji, kako bi po zahtjevu nekog državnog organa mogli zasnovati radni odnos na šest mjeseci. Osim što ovaj institut pruža priliku državnom organu da bez prethodne procedure, na jednostavan i efikasan način zaposli lice na šest mjeseci, daje priliku i kandidatima da zasnuju radni odnos na osnovu prethodno sprovedene procedure javnog oglašavanja i provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina, kao i da steknu radno iskustvo u trajanju od šest mjeseci u nekom državnom organu.





Vanja Starovlah

Pomoćnik Generalnog sekretara za međunarodnu saradnju i evropske integracije
Zajednica opština Crne Gore

JAČANJEM KADROVSKIH KAPACITETA DO VEĆEG KORIŠĆENJA EU FONDOVA – OSTVARENI REZULTATI I PERSPEKTIVA RAZVOJA

Lokalne samouprave imaju važnu ulogu na putu države prema EU i implementaciji evropskih vrijednosti u lokalnim zajednicama. U tim poduhvatima od izuzetnog je značaja finansijska podrška koju pruža Evropska Unija. Ipak, podrška centralnih vlasti i pozitivna percepcija građana dosadašnjih rezultata, kao i kvalitetan odgovor na izazove koji su pred društvom u cjelini u narednim integracionim etapama, ključni su preduslovi uspješnosti u procesu pristupanja.

Crna Gora dobija finansijsku podršku Evropske unije putem **Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA)**, koji je

koncipiran tako da pomogne zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima da bolje usklade svoje sisteme, politike i standarde sa EU zakonodavstvom. Kroz pristupne EU fondove lokalnim samoupravama su na raspolaganju značajna bespovratna finansijska sredstva za **realizaciju kapitalnih i strateški važnih projekata u interesu građana i lokalne zajednice**.

Imajući ovo na umu, i u cilju jačanja međupštinske saradnje i apsorpcionih kapaciteta opština Zajednica opština je osnovala **Mrežu opštinskih projekt menadžera**, koja djeluje kao jedinstvena

platforma za međupštinsku saradnju kako bi se olakšala apsorpcija fondova EU na lokalnom nivou.

U proteklom periodu sprovedene su značajne aktivnosti na daljem **kadrovskom unapređivanju kapaciteta opština i njihovih javnih službi** u oblasti korišćenja bespovratnih sredstava dostupnih kroz pretpristupne EU fondove (IPA).

Opštine i njihove javne službe su uspjele da značajno unaprijede administrativne kapacitete **kroz obuke i mentorsku podršku** koje su organizovale **Zajednica opština i Uprava za kadrove** uz podršku resornog Ministarstva. Korišćenjem kapaciteta Mreže opštinskih projekt menadžera, redovno se organizuju obuke za pisanje projekata na zahtjev opština i javnih službi čiji je osnivač opština, organizuje se mentorska podrška za pisanje projekata kada se raspišu pozivi za dostavljanje predloga projekata, i pruža se podrška u implementaciji odobrenih projekata (administrativno i finansijsko vođenje projekta, procedure javne nabavke, izvještavanje shodno kompleksnim pravilima EU). Ti naponi u kontinuitetu daju rezultat koji se ogleda prije svega u većem broju prijavljenih i podržanih projekata čiji su nosioci lokalne uprave i njihove javne službe.

Konkretno u brojkama, u prethodnom periodu je organizovano preko 15 obuka za lokalne samouprave i njihove javne službe, koje je prošlo više od 200 zaposlenih. Uz mentorsku podršku Mreže pripremljeno je 14 projekata, kako prekograničnih tako i međupštinskih, koji su svoj konačan izraz imali u blizu **1,1 milion eura za crnogorske opštine kroz 5 odobrenih projekata**, što predstavlja i dosta visok procenat prolaznosti (imajući u vidu da je uobičajena prolaznost 1 na 10 prijavljenih projekata, odnosno 10 %).

I pored vidljivih i mjerljivih rezultata koji su ostvareni u prethodnom periodu, još uvijek postoji potreba za daljim jačanjem kapaciteta i koordinisanjem lokalnih uprava u upravljanju fondovima EU. Sa jedne strane, **opštine se suočavaju sa dodatnim izazovima** kao što su česta fluktuacija kadrova i nepostojanje adekvatne organizacione strukture za pripremu i implementaciju projekata, dok sa druge strane, nakon pristupanja EU veliki dio strukturnih i investicionih fondova EU treba da koriste upravo lokalne vlasti za svoje investicione projekte. Stoga, **kontinuitet obuka i mentorske podrške** je neophodan preduslov za dalje jačanje i održivost apsorpcionih kapaciteta na lokalnom nivou.

Dodatno, da bismo se što bolje pripremili za mnogo veća sredstva koja će nam biti na raspolaganju kada budemo članica EU, kapacitete je potrebno ojačati i stvaranjem **održivog institucionalnog okvira za korišćenje IPA fondova** kroz osnivanje i rad zasebnih organizacionih jedinica za upravljanje EU projektima u okviru lokalnih uprava, kao i uspostavljanjem instrumenata zadržavanja i nagrađivanja službenika koji se bave EU fondovima, kako na centralnom tako i na lokalnom nivou.

I u vremenu pred nama, Zajednica opština i Mreža opštinskih projekt menadžera će, u saradnji sa Upravom za kadrove, snažno afirmisati unapređenje unutrašnjih kadrovskih resursa u lokalnim samoupravama, kako bi se na kvalitetan način pripremili za sledeće, intenzivne etape evropskog puta Crne Gore. Oslanjajući se na vrijedne, ambiciozne i predane lokalne službenike, uz podršku kreatora politika i donosioca odluka na svim nivoima, Mreža opštinskih projekt menadžera stvara solidnu bazu za efikasno i efektivno korišćenje kako trenutno dostupnih instrumenata podrške, tako i budućih strukturnih i investicionih fondova EU.



OTVORENA VRATA STUDENTIMA ZA STRUČNU PRAKSU

Bojana Šćepanović

U junu mjesecu, Jovana Nišavić, v.d. direktorice Uprave za kadrove, ugostila je studente Fakulteta za državne i evropske studije, na čelu sa dekanom, profesorom Đorđijem Blažićem. Posjeta studenata bila je usmjerena na upoznavanje sa nadležnostima i djelokrugom rada Uprave za kadrove.

Citatom „Obrazovanje je najmoćnije oružje koje možete upotrijebiti da promijenite svijet“ otpočela je višečasovna

prezentacija. Pomoćnici i načelnici, sa svojim kolegama, predstavljali su poslove iz svojih nadležnosti pa su studenti imali priliku da se upoznaju sa postupkom selekcije, izbora i zapošljavanja, kao i kadrovskog planiranja.

O učenju koje se nastavlja nakon završenog fakulteta, proteže na cio život i postaje nova obrazovna realnost, uvjerali su se nakon upoznavanja sa poslovima Sektora za obuku i razvoj kadrova koji



svojim radom obezbjeđuje jačanje znanja i vještina potrebnih za rad u državnoj upravi.

Prateći trendove digitalizacije, studentima je predstavljen i Kadrovski informacijski sistem, njegove funkcionalnosti, kao i mogućnosti koje sistem pruža.

Upoznali su se i sa radom dva novoformirana tima, Timom za međunarodnu saradnju i Timom za komunikaciju i promociju rada Uprave za kadrove.

Studenti su izrazili zadovoljstvo i istakli značaj ovakvih posjeta u procesu njihovog učenja i osposobljavanja. U želji da doprinese njihovom ličnom i profesionalnom razvoju, Uprava za kadrove će otvoriti svoja vrata svim zainteresovanim studentima i omogućiti obavljanje prakse. Praksa bi trajala od tri do šest mjeseci i za to vrijeme studenti bi se mogli upoznati sa poslovima koji su u sferi njihovog interesovanja.





Radoje Cerović

DIGITALNA TRANSFORMACIJA JAVNE UPRAVE: I HAVE A DREAM...

Digitalna transformacija je u ovom istorijskom trenutku esencijalni i nezaobilazni korak.

Radikalna, sveobuhvatna i potpuna digitalna transformacija. Danas bez nje javna uprava kao da de facto ne postoji, a pritisak kompeticije drugih zemalja postaje nepodnošljiv.

Države nisu “zasebna ostrva” kao što su bile tokom prošlih vijekova. Efikasnost i

sposobnost javne uprave da odgovori potrebama društva predstavlja osnovnu i veoma vidljivu karakteristiku države. Da li je ili nije državni sistem u stanju da podrži potrebe business subjekata, poslovnih sistema, međunarodnih integracijskih procesa, bezbjednosnih mreža, cirkulacije znanja, itd. imaće veoma jasne, direktne i brze posljedice po život svih njenih građana. Sposobnost koju država ima da privuče investicije, ideje, talente i znanje su jasni i nedvojbeni stu-

bovi njene budućnosti i budućnosti njenih građana.

E sad tim povodom sam sanjao neke snove. A snovi kao snovi, neki su veoma realistični, nekako na dohvat ruke, a neki djeluju skoro nemoguće...

San 1: Interijer. Kafana u staroj varoši

Milena i Stefan otvaraju preduzeće. Piju kafu i popunjavaju online aplikaciju. Stefan koristi i mobilnu aplikaciju Centralnog registra privrednog suda. Aplikacija mu signalizira da je proces na 60% i da je procjena da će im biti potrebno još 20ak minuta do završetka. Milena je glavna akcionarka društva i stavlja ličnu kartu u čitač da potpiše neophodne izjave. Svi izvodi o osobama, povezanim licima i pravnim subjektima kao i ostala neophodna dokumentaciju su automatski dostupni. Pojavljuju se u formi štrikova na ekranu, oni su background provjera i ne smetaju procesu koji prijatelji obavljaju online. Stefan se pita hoće li im kafa doći prije nego otvore i račun u banci čime je proces završen. E sad može i rakija...

San 2: Eksterijer. Spomenik bici na Vučjem dolu

John i njegova supruga Mary, stoje pored spomenika. Obožavaju da se igraju aplikacijom eMontenegro. Putem sistema geolokacije i QR kodova sistem pokazuje turistima važne tačke i na lokaciji ih vodi kroz riječi istaknutih ličnosti, glumaca i istoričara, i to na više jezika. Video rekonstrukcija bitke je impresivna, a realna lokacija pojačava virtuelni doživljaj. Kasnije će im aplikacija sugerirati nacionalni restoran u zoni Rijeke Crnojevića, a po rejtingu posjetilaca ili po ocjenama kulinarskih kritičara, zavisno od podešavanja. Sadržaj ove nacionalne aplikacije je proizveden većinom

od strane lokalnog stanovništva i turističkih radnika. Sjutra je na redu Žabljak Crnojevića koji je za sezonu opremljen svjetlima i napravljena je 3D rekonstrukcija starih zdanja koju je moguće obići putem aplikacije eMontenegro.

San 3: Eksterijer. Red ispred palačinkarnice u centru Rožaja.

U redu je Alma. Čeka da kupi palačinke za nju i amidžu Smaja. Amidža je upravo dobio SMS poruku da su mu refundirani putni troškovi za liječenje u inostrantvu. On nije to tražio, ali tamo piše da je sistem automatski procesuirao refundaciju i da Smajo može da pogleda svu neophodnu dokumentaciju na dostavljenom linku, identifikujući se online i to ličnom kartom. Na kraju poruke piše da može i da podnese žalbu online, klikom na odgovarajuće dugme. Pa da proslave uz palačinke.

San 4: Interijer. Kabine za probanje garderobe u prodavnici garderobe u Carnaby Streetu, London, U. Kraljevstvo

Jane i Ameena probaju novu kolekciju. Stiže im obavještenje da im je iz Crne Gore dostavljen identifikacioni sistem i PIN kodovi. Sada su virtuelne državljanke Crne Gore, bez prava glasa, ali sa svim ostalim pravima i mogućnostima. I obavezama. Kad završe shopping, u obližnjem fast foodu (Kingley Court, iza ugla) će da otvore firmu u Kotoru i račun u banci u Podgorici. Sistem će ih automatski registrovati u Privrednom sudu i otvoriti im fiskalnu poziciju kod Uprave prihoda. Samo da ne zaborave da se prijave online za poreske olakšice koje u Crnoj Gori imaju žene preduzetnice i po čemu je Crna Gora poznata. Nadaju se da će ubrzo imati priliku i da vide Crnu Goru uživo, možda kada firma malo razradi business, za godinu-dvije.



UZK BIBLIOTEKA

Lidija Savković

Uprava za kadrove, kao institucija koja je cijenila vrijednost informacija i radila na publikovanju stručne literature od interesa za djelatnost kojom se bavi, dolazi na ideju o formiranju biblioteke 2008. godine.

Kao Specijalna biblioteka državnog organa, formirana je uz stručnu podršku bibliotekara iz Centralne narodne biblioteke "Djurđe Crnojević".

U kontinuitetu je rađeno na tehničkom i prostornom uređenju, u cilju očuvanja bibliotečke građe. Bibliotečki fond se godinama uvećavao publikovanim materijalom u izdanju Uprave za kadro-

ve, kao i fondom koji čine knjige raznih autora, publikacije, časopisi i stručna literatura drugih državnih institucija.

Zbirka monografskih i periodičnih publikacija se trenutno sastoji od 496 naslova, a 845 primjeraka. Inventarna knjiga - Rezerve trenutno broji 13101 primjerak. U prethodnom period rađeno je na izlučivanju i ustupanju bibliotečke građe organima Lokalne samouprave.

Publikovani materijal, u izdanju Uprave za kadrove, se stručno obrađuje u COBISS informacionom sistemu na jedinstven način u skladu sa odredbama Zakona o bibliotečkoj djelatnosti. Fond

je sređen po "numerous curensu" - signaturom, kao stručnom oznakom za knjige kojom se određuje njen smještaj na police. Bibliotečki fond se u kontinuitetu upisuje u Inventarnu knjigu - Biblioteka Uprava za kadrove, od 2013. godine i vodi se evidencija kroz elektronsku formu.

Osim u štampanoj formi, publikovani material Uprave za kadrove može se pronaći u e-formatu na sajtu UZK.

Posebno smo ponosni na organizovanje "Besplatne biblioteke", koja je godinama polaznicima naših obuka, seminara i drugih događaja bila dostupna i omogućila im da se "posluže knjigom".

Cijeneci biblioteku kao dio naše zajednice i javnog dobra, cijenimo vrijednost informacije, kulture i knjige kao svjedoka prošlosti i budućnosti.

"Biblioteka 21. vijeka" - digitalna biblioteka, kreirana razvojem novih tehnologija, otvara pristup za što veći broj korisnika. Moderno vrijeme ima svoje zahtjeve, ali isto tako kao društvo obavežimo se da sačuvamo biblioteke, štampanu riječ, knjigu.

Dobar je osjećaj držati knjigu u ruci, uz nadu da će preživjeti vrijeme...





Alma Adrović

PROGRAM OBRAZOVANJA ZA STICANJE KLJUČNIH VJEŠTINA ZA OBAVLJANJE POSLOVA MENADŽERA INTEGRITETA

1

Koji su Vaši utisci koje ste stekli tokom sprovođenja Programa obrazovanja za sticanje ključnih vještina za obavljanje poslova menadžera integriteta?

Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za menadžera integriteta je za mene kao predavača jedno jako pozitivno iskustvo. Program je osmišljen na način da svi polaznici mogu aktivno da učestvuju, bez obzira na prethodno znanje i iskustvo u oblasti integriteta i sprječavanja korupcije. Bilo je zadovoljstvo usaglašavati djelove programa sa kolegama iz drugih institucija, kako bismo obuhvatili sve segmente neophodne za jačanje integriteta u javnom sektoru. Istakla bih izuzetnu interakciju sa polaznicima, što je bilo ključno za uspješnu realizaciju programa. Naime, polaznici su veoma zainteresovani i aktivno su učestvovali, što je doprinijelo produktivnoj diskusiji i konstruktivnoj razmjeni mišljenja. Na kraju je rezultiralo i osmišljavanjem konkretnih rješenja koja mogu primijeniti u matičnim institucijama.

2

Koliko je bila izazovna obuka za Vas kao predavača?

Imajući u vidu činjenicu da je oblast integriteta bila još uvijek nepoznanica za određene polaznike, odnosno da su Program pohađali i menadžeri integriteta koji su neposredno prije početka ove obuke imenovani za obavljanje te funkcije, izazov je bio prilagoditi i materiju, to jeste, pronaći način da se aktivno uključe u diskusiju od samog početka. Kroz teorijska predavanja, praktične vježbe i zadatke uspjeli smo da obradimo teme od značaja za oblast integriteta, prevenciju korupcije, ulogu menadžera integriteta i način kako da stečeno znanje i vještine primijene u institucijama koje predstavljaju. Kroz interakciju sa polaznicima, uvidjeli smo da većina nije imala jasnu sliku i viziju svoje uloge, kao i mogućnosti da, u svojstvu menadžera integriteta, utiču na procese od značaja za integritet, prevenciju korupcije i transparentnost rada institucija, bilo na lokalnom ili državnom nivou. Kao poseban izazov u realizaciji Programa svakako je bila činjenica što se obuka odvijala online. To je predstavljalo otežavajuću okolnost u pogledu načina prenošenja znanja koji smo ranije praktikovali i realizaciju praktičnih zadataka koji su sastavni dio svakog predavanja. Međutim, današnja tehnološka rješenja su na visokom nivou, što nam je omogućilo da svakako realizujemo i rad u grupama, koji je od izuzetnog značaja.

3

Koliko važnom smatrate obuku za menadžere integriteta?

Obuku smatram izuzetno važnom. Neophodna je edukacija cjelokupnog sistema na temu integriteta, a menadžeri integriteta predstavljaju logičan izbor za širenje ideje transparentnosti, otvorenosti i odgovornosti uprave. Potrebno je da svi zaposleni u javnoj upravi uvijek imaju na umu krajnji cilj, a to je pružanje usluge građanima na najbolji mogući način. Menadžeri integriteta su kroz Program imali priliku da usavrše svoje znanje iz oblasti integriteta, prepoznavanja nezakonitog ponašanja, rješavanja etičkih dilema u obavljanju radnih zadataka, analize i sprovođenje propisa iz oblasti integriteta i borbe protiv korupcije, zaštite zviždača itd. Kroz obuku potrudili smo se da na najbolji način predstavimo ulogu menadžera integriteta u adekvatnom upoznavanju zaposlenih sa tematikom integriteta na radnom mjestu i značaju njihove uloge u sprječavanju koruptivnih radnji kroz procese izgradnje i jačanja kako ličnog tako i institucionalnog integriteta. Teme koje su obrađene u okviru Programa i vještine koje su menadžeri integriteta savladali tokom obuke od velikog su značaja i za njihov budući rad na polju boljeg razumijevanja potrebe za izgradnjom integriteta i prevencijom korupcije od strane rukovodioca i zaposlenih u institucijama.

Uloga i značaj Direkcije za integritet Ministarstva odbrane?

Cijeneci značaj izgradnje i jačanja integriteta, kao i sprječavanja korupcije, Ministarstvo odbrane je jedina državna institucija koja je, na osnovu Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, formirala posebnu organizacionu jedinicu za pitanje integriteta -Direkciju za integritet. Korupcija, kao pojava na globalnom nivou, po procjenama, odnosi barem 20% ukupne vrijednosti resursa, ne samo finansijskih, opredjeljenih za neku namjenu. U sektoru odbrane korupcija i nedostatak integriteta mogu biti posebno opasni, jer mogu dovesti do gubitka povjerenja građana u instituciju koja predstavlja garant nacionalne bezbjednosti. U Direkciji za integritet se obavljaju poslovi koji doprinose izgradnji i jačanju integriteta kroz kreiranje i sprovođenje anti-koruptivnih mjera, uvođenja kontrolnih mehanizama, sve u cilju podizanja svijesti o značaju ličnog i institucionalnog integriteta i odgovornosti svakog pojedinca zaposlenog u sektoru odbrane. Ključne aktivnosti se realizuju kroz mjere predviđene Planom integriteta u kojem su pored opštih oblasti rizika prepoznate i specifičnosti sistema odbrane i definisane mjere za preventivno djelovanje. Prema unutrašnjoj organizaciji, načelnik Direkcije je ujedno i menadžer integriteta u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore.

Aktivnosti realizujemo u saradnji sa domaćim i međunarodnim partnerima od kojih bih izdvojila Upravu za kadrove i Agenciju za sprječavanje korupcije, kao i Centar za integritet u sektoru odbrane Norveške (CIDS). Na ovom polju od posebnog značaja je i NATO Politika izgradnje integriteta, koja je u državama članicama prepoznata kao temelj izgradnje i jačanja integriteta, prevencije korupcije u sektoru odbrane i bezbjednosti, odnosno garant za uspješno funkcionisanje i vođenje međunarodnih misija i operacija.

U saradnji sa pomenutim partnerima, organizujemo obuke na temu integriteta za zaposlene u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore. U okviru aktivnosti na polju edukacije, Direkcija za integritet osmislila je i on-line Test u cilju upoznavanja zaposlenih u Ministarstvu odbrane, kao i pripadnika Vojske sa legislativom iz ove oblasti i podizanja svijesti o značaju izgradnje i jačanja integriteta u sektoru odbrane.

Poruka polaznicima

Polaznicima se zahvaljujem na aktivnom učešću, sjajnim idejama i sugestijama. Pozivam ih da šire zaključak da je lični integritet zaposlenih osnov i preduslov za integritet institucije. Jer integritet pojedinca, koji se ogleda u spremnosti da izrazi svoj stav i mišljenje, da uvijek radi isključivo kako propisi nalažu, da vodi brigu za opšte dobro i najbolji interes građana, predstavlja najveće bogatstvo organizacije.

