



Crna Gora
Uprava za kadrove

UZZKoncept

ČASOPIS

PROGRAM OBRAZOVANJA

OPTIMIZACIJA

JAČANJE KAPACITETA KROZ SARADNJU

JAVNE NABAVKE

ZAŠTO NAM TREBA RIA?

LIDER(STVO)

INTERVJU

Broj 1
2020. oktobar

UZKoncept, časopis Uprave za kadrove

Broj 1, oktobar 2020. godine

Izdavač:
Uprava za kadrove

Za izdavača:
Svetlana Vuković, Uprava za kadrove

Urednički odbor
Jadranka Đurković
Bojana Šćepanović
Gordana Jovanović
Aleksandra Lazarević

Dizajn i prelom:
KNB Production, Lidija Savković

Fotografije:
Radoje Jovanović
Saša Matić
Marko Ilić

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

SADRŽAJ

Uvodna riječ	4
O nama	6
Mirjana Ivanović Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina komunikacija s javnošću u javnom sektoru	8
Goran Jovetić Optimizacija – za upravu servis građana	10
Ana Krsmanović Jačanje kapaciteta kroz saradnju – program obuke i sertifikacije unutrašnjih revoizora	13
mr Jelena Jovetić Javne nabavke – sinergija procedura i znanja	17
dr Bojana Bošković Zašto nam treba RIA?	20
Milena Nikolić Lider(stvo)	22
Intervju sa Milicom Piletić	25
Mira Vlahović i Vesna Bulatović „Ka modernom programu stručnog usavršavanja visoko rukovodnog kadra 2020“.....	28

UVODNA RIJEČ



Svetlana Vuković
Direktorica Uprave za kadrove

Poštovani čitaoci,

Pred vama je prvo izdanje časopisa Uprave za kadrove pod nazivom "UZKoncept". Želimo da naš "UZKoncept" na simboličan način, kroz autorske tekstove naših zaposlenih, spoljnih i saradnika iz državne uprave, predstavi misiju i viziju Uprave za kadrove, koncept našeg djelovanja, te naše aktivnosti u cilju jačanja službeničkog sistema i profesionalizacije javne uprave.

Želja nam je da našoj internoj i široj javnosti predstavimo koncept institucije koja ima posebno važnu ulogu u procesu reforme javne uprave.

Centar našeg djelovanja su naši zaposleni - službenici u javnoj upravi, o čemu najbolje svjedoči podatak da je u 2019. godini oko 4277 zaposlenih prošlo obuke koje je organizovala Uprava za kadrove.

Iskoristiću priliku da podsjetim da smo u prethodnom periodu sa posebnim entuzijazmom, a uz podršku naših međunarodnih partnera, pokrenuli nekoliko akreditovanih programa tokom 2019. i 2020. godine kada je riječ o programima obuka. Posebno bih se osvrnula na Twining projekat, finansiran od strane Evropske unije koji je realizovan kao zajednički projekat između Finskog instituta za javno upravljanje HAUS, Ministarstva javne uprave Hrvatske, Uprave za kadrove Crne Gore i Ministarstva javne uprave Crne Gore. Svrha ovog projekta je poboljšanje upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru Crne Gore prema standardima efikasne, uslužne i transparentnije javne uprave.

Pored Programa obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima, pokrenuli smo i Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za obavljanje poslova menadžera integriteta, Program obrazovanja za stručno usavršavanje državnih

službenika za strateško planiranje, kao i novi akreditovani Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina komunikacija u javnoj upravi. U prethodnom periodu razvili smo i programe za finansije i revizore.

U časopisu "UZKoncept" čitaćete o novinama u oblasti reforme javne uprave, posebno u oblasti službeničkog sistema i profesionalizacije javne uprave, te o novim zakonskim rješenjima.

U ovom, ali i u svakom narednom izdanju časopisa, pročitajte i autorske tekstove naših zaposlenih i saradnika koji svojim radom, stručnošću, inovacijama i kreativnošću učestvuju u našim aktivnostim za bolju i moderniju javnu upravu, kroz različite programe obuka i treninga koji se realizuju u skladu sa našim godišnjim planom rada.

Časopis će obrađivati i teme koje se tiču ličnog razvoja naših zaposlenih, pa ćete čitati zanimljive članke o liderstvu sa potpuno drugog aspekta, o motivaciji, zadovoljstvu zaposlenih, iskustvima polaznika naših akreditovanih programa i drugih obuka. Kroz rubriku intervju, intervjuisaćemo naše stručne saradnike iz zemlje i regiona sa ciljem da našim čitaocima približimo naše predavače i teme koje obrađujemo.

Želimo da vas zainteresujemo za aktuelne i buduće Programe obrazovanja koje naša institucija realizuje, pa ćemo sa posebnom pažnjom oslušivati vašu povratnu reakciju šta bi mogli biti neki naši budući programi obuka.

U nadi da će vam se dopasti koncept ovog našeg prvog „UZKoncepta“, pozivam vas da vašim idejama, priložima, predlozima aktivno učestvujete u njegovom budućem uređivanju i daljem razvoju.

O NAMA

Uprava za kadrove je samostalni organ državne uprave. Osnovana je 2004. godine, Uredbom o organizaciji i načinu rada organa državne uprave, kao centralni organ za upravljanje kadrovima.

Sektor za postupak oglašavanja i praćenje sprovođenja propisa

Zapošljavanje državnih službenika i namještenika na osnovu merit sistema, uz obezbjeđenje transparentnog izbora na profesionalnim kriterijumima, su vrijednosti kojim se teži u ovoj oblasti.

Sektor za obuku i razvoj kadrova

Stručno osposobljavanje i usavršavanje kao i razvoj kadrova predstavljaju ključnu kariku u oblasti upravljanja ljudskim resursima i sistemsku funkciju organa za upravljanje kadrovima.

Sektor za informacioni sistem kadrova

Kadrovski informacioni sistem (KIS) omogućava administraciju i registraciju svih informacija o zaposlenim licima, propisanih zakonom i predstavlja osnov za analizu podataka u cilju upravljanja kadrovima.

Služba za opšte poslove i finansije

Obavlja poslove koji se odnose na sprovođenje Zakona o državnim službenicima i namještenicima, Zakona o budžetu i propise o finansijskom poslovanju, izrada opštih akata i podrške u praćenju realizacije projekata.



Odjeljenje za podršku radu Komisije za žalbe i Disciplinske komisije

Vrše se poslovi koji se odnose na:

- pružanje podrške radu Komisije za žalbe i Disciplinske komisije;
- stručni i administrativni poslovi za potrebe Komisije za žalbe i Disciplinske komisije;
- saradnja sa sudovima i drugim državnim organima i organima lokalne samouprave, u cilju
- praćenja ujednačene sudske prakse i primjene zakona u konkretnim predmetima;
- sačinjavanje liste lica za vođenje disciplinskog postupka;
- sačinjavanje izvještaja iz djelokruga rada odjeljenja.

Uprave za kadrove ima ulogu da, između ostalog, podržava reformu javne uprave, vodeći se osnovnim principima obuhvaćenih Strategijom reforme javne uprave. Postavljajući uslove za profesionalnu državnu upravu, ovaj organ ima cilj da bude moderan servis i inicijator promjena u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

VIZIJA UPRAVE ZA KADROVE

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.

MISIJA UPRAVE ZA KADROVE

Jačati povjerenje građana, obezbjeđivanjem kvalitetnih usluga, poboljšanjem sistema upravljanja ljudskim resursima i stepena stručne osposobljenosti kadrova koji rade u državnim organima.



Mirjana Ivanović

Savjetnica predsjednika Vlade Crne Gore za medije

Koautor Programa obrazovanja za sticanje ključnih vještina komunikacija s javnošću u javnom sektoru

PROGRAM OBRAZOVANJA ZA STICANJE KLJUČNIH VJEŠTINA KOMUNIKACIJA S JAVNOŠĆU U JAVNOM SEKTORU

U eri kada je informacija moć, ali i pravo, a nažalost njena kontra-deinformacija sredstvo za manipulacije i različite vrste obračuna, tačno i pravovremeno informisanje javnosti o pitanjima od javnog značaja dobija na posebnom značaju.

Dužnost svih u javnom sektoru jeste da budu transparentni i da o pitanjima iz svoje nadležnosti informišu ažurno i cjelovito građane i sve druge zainteresovane strane. Osim toga, informacije koje se daju građanima moraju biti jasne i razumljive, te dostupne preko različitih kanala komunikacije uvažavajući činjenicu da se ne informišemo svi na isti način.

Prepoznajući značaj odnosa s javnošću, te njihovu multidisciplinarnost, Vlada Crne Gore, uz podršku Službe za odnose s javnošću Vlade Ujedinjenog kraljevstva, kreirala je prvi akreditovani Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina komunikacija s javnošću u javnom sektoru baziran na britanskoj metodologiji.

Program je usvojen na Nacionalnom savjetu za obrazovanje i ima ukupno 11 kredita, a realizovaće se preko Uprave za kadrove. Namijenjen je svim onima u javnom sektoru koji se neposredno bave odnosima s javnošću, ali i donosiocima odluka na različitim nivoima.

Tim profesionalaca, stručnjaka iz javnog i privatnog sektora, prenijeće specifična znanja kroz 10 modula.

Polaznici ovog programa upoznaće se sa osnovama odnosa s javnošću te njihovim specifičnostima u javnom sektoru. Naučiće kako da, razumijevajući ciljnu publiku, kreiraju komunikacionu strategiju i planiraju kampanju koja će dati najbolje rezultate.

Imaće priliku da saznaju kako uspostaviti dobre odnose sa medijima, kako se upravlja digitalnim i društvenim medijima te na koji način kreirati odgovor na kriznu situaciju.

Polaznici će steći vještinu pisanja govora, upoznaće se sa pravilima interne komunikacije bez koje nema dobre i efikasne komunikacije sa eksternom javnošću. Naučiće o čemu se sve mora voditi računa prilikom organizacije događaja kao i koje su specifičnosti upravljanja marketingom.

Pošto odnosi s javnošću podrazumijevaju i javne nastupe, modul u kojem će se steći i ova vještina naizostavan je dio Programa. Polaznici će naučiti kako da pobijede strah od javnog nastupa i kamera, kako da se pripreme i kako da prilagode poruke publici.

Vjerujem da će ovaj Program napraviti značajan napredak u komunikacijama u javnom sektoru. Sigurna sam da će unaprijediti razumijevanje značaja odnosa s javnošću, a potom na novi nivo izdići kako interne tako i eksterne komunikacije.

Radujem se novim komunikatorima i novom dobu komunikacija u Crnoj Gori.



Goran Jovetić

Državni sekretar u Ministarstvu javne uprave

OPTIMIZACIJA – ZA UPRAVU SERVIS GRAĐANA

Proces reforme javne uprave, koji smo započeli u Crnoj Gori, prati savremene trendove razvoja koji podrazumijevaju transformaciju, ne samo sistema i procesa rada unutar institucija, već i promjene u kulturološkom i sociološkom sagledavanju uloge građana i privrede u društvu, ali i drugačije shvatanje procesa. U tom smislu, inovativne ideje treba da predstavljaju temelj daljeg razvoja, a tehnološki napredak alat da se ove ideje sprovedu u djelo.

Na prostoru zemalja regiona promjene nikad nisu bile lake. Upravljanje njima, možda, još teže. A promjene, kroz prihvatanje novih ideja i inovacija, jedine mogu donijeti veći nivo otvorenosti i transparentnosti javnih institucija, odnosno stvoriti efikasnu i servisno orjentisanu javnu upravu, koju karakteriše rast povjerenja građana u njen rad.

“Stare navike teško umiru“, izjavili su jednom Rolingstonsi, pa zato ne čudi kada na postavljeno pitanje „zašto se na neki proces tako gleda i radi“, dobijete odgovor „tako se uvijek gledalo i radilo“.

Upravo je ono sa čim se Crna Gora suočavala kada je optimizacija uprave u pitanju. Gotovo tri godine intenzivnog rada u okviru novog institucionalnog uređenja još uvijek uočavamo da se optimizacija doživljava na konzervativan način. Utisak je da mnogi stavljaju znak jednakosti između optimizacije i

smanjivanja broja zaposlenih, a upravo to ne odražava suštinu optimizacije.

U savremenom svijetu u kojem su sve informacija par klikova daleko od nas vrlo lako možemo doći do ponuđenih definicija optimizacije. Ono što je zajedničko svim, bez obzira o kojoj sferi sistema govorimo, je da optimizacija kao pojam u širem kontekstu podrazumijeva poboljšanje sistema. Znači iz jedne faze funkcionisanja javne uprave preći u neku drugu moderniju i bolju - upravu servis građana. Iz ugla administracije – unaprijediti rad i učiniti ga efikasnijim i ekonomičnijim, a, prije svega, poboljšati usluge koje se pružaju građanima i privredi.

Zato optimizacija treba da nas dovede do rasta povjerenja građana u rad institucija i da imamo zadovoljnije korisnike usluga koje pruža javna uprava. Jesmo li uspjeli u tome? Je li optimizacija u Crnoj Gori dala rezultat?

Bez želje da budem pristrasan zbog trenutne pozicije na kojoj sam, odgovor na ovo najbolje mogu dati zvanični podaci relevantnih institucija.

Prema posljednjem Izveštaju Evropske komisije o napretku Crne Gore, podaci pokazuju da je zadovoljstvo građana pruženim uslugama na centralnom nivou u 2019. godini iznosilo 66% u odnosu na 42% iz 2017. godine. Zadovoljstvo privatnog sektora je bilo na nivou od 66%. Istraživanje

Balkan barometra za 2019. godinu pokazalo je da su rezultati reformskih aktivnosti na svim nivoima ohrabrujući, pa je Crna Gora država u regionu u kojoj je najveći procenat (51%) ispitanika koji su zadovoljni efikašnošću administrativnih procedura. Takođe, prema ovom istraživanju Crna Gora je jedina zemlja regiona u kojoj je većina ispitanika istakla da vjeruje u rad javnih institucija.

Crna Gora je, u novom Izveštaju o lakoći poslovanja Svjetske banke, zauzela 50. mjesto na listi od 190 ranigiranih zemalja. U poređenju sa prošlogodišnjim Izveštajem, Crna Gora je povećala ocjenu za 1,07 (sa 72,73 na 73,8) i zadržala isti rang.

Sve ovo govori da smo napredovali, da smo prešli u novu fazu procesa, ali i fazu koja je izazovnija. Napravljen je iskorak i u dijelu racionalizacije javne uprave kao jednog segmenta cjelokupnog procesa reforme.

Prvi vidljivi efekti su bili zaustavljanje trenda zapošljavanja, a što se nije odrazilo na ukupnu zaposlenost, već je došlo do porasta broja zaposlenih u privatnom sektoru, a smanjilo se učešće zaposlenih u javnom sektoru.

Od početka sprovođenja ove mjere, Vlada Crne Gore je zadužila državne organe

i javne ustanove čiji je osnivač država, a preporučila je sudstvu, državnom tužilaštvu i jedinicama lokalne samouprave da obustave zapošljavanje zasnovanim radnog odnosa na neodređeno i određeno vrijeme. Zabrana zapošljavanja je produžena do 31. decembra 2020. godine, što znači da je na snazi pune dvije i po godine, a trajaće tokom cijele ove godine.

Optimizacija ne podrazumijeva smanjenje broja zaposlenih na uštrb kvaliteta pružanja javnih usluga, već naprotiv - kreiranje kvalitetnijeg cjelokupnog sistema javne uprave koja na brz, jeftin i efikasan način odgovara na potrebe građana i privrede. Ovaj cilj biće ostvaren kroz bolje kadrovsko planiranje u srednjem roku, bolje planiranje i praćenje izdataka za zarade zaposlenih u javnoj upravi, reorganizaciju državne uprave i unapređenje elektronskih usluga i elektronske uprave. Jačanje kadrovskih kapaciteta koje je nužno u procesu pridruživanja Crne Gore Evropskoj uniji teče paralelno sa smanjenjem broja onih zaposlenih za čijim radom je prestala potreba.

U konačnom svjesni smo izazova koji su pred nama i sa njima se svakodnevno suočavamo, ali ono što se nadam je da će optimizacija dovesti do kvalitetnije i bolje uprave – uprave koja je pravi servis građana.



Ana Krsmanović

JAČANJE KAPACITETA KROZ SARADNJU – PROGRAM OBUKE I SERTIFIKACIJE UNUTRAŠNJIH REVOIZORA

Šta je unutrašnja revizija?

Upravljanje javnim finansijama u skladu sa najboljom međunarodnom praksom je jedan od strateških ciljeva reforme javne uprave u Crnoj Gori, usmjeren na povećanje odgovornosti, transparentnosti i kvaliteta upravljanja javnim sredstvima, kako nacionalnim tako i sredstvima Evropske unije.

Značajan doprinos unapređenju upravljanja daje unutrašnja revizija. Unutrašnja revizija pomaže ruko-

vodiocima da identifikuju slabosti i unaprijede upravljanje. Unutrašnji revizori su čuvari javnog povjerenja i doprinose borbi protiv korupcije.

Samo adekvatno obučeni, kompetentni i nezavisni unutrašnji revizori sa ličnim i profesionalnim integritetom mogu ispuniti zadatke koji predstoje funkciji unutrašnje revizije i doprinijeti unapređenju rada institucija u javnom sektoru.



Program obuke i sertifikacije unutrašnjih revizora

Program obuke i sertifikacije unutrašnjih revizora, koji Ministarstvo finansija sprovodi u saradnji sa Upravom za kadrove je upravo usmjeren na obezbjeđivanje znanja, vještina i alata unutrašnjim revizorima za uspješan rad. Program obuke i sertifikacije unutrašnjih revizora je rezultat lokalizacije TIAPS programa koje je Ministarstvo finansija sprovodilo u saradnji sa Centrom za izvrsnost u finansijama (CEF) iz Slovenije, CIPFA-om iz Ujedinjenog Kraljevstva i Upravom za kadrove, uz velikodušnu pomoć vlada Njemačke i Slovenije.

Program se sastoji od teorijske i praktične obuke i ispita. Teorijski dio se sastoji od 4 modula, od kojih je jedan usmjeren na upoznavanje budućih revizora sa zakonodavnim okvirom u Crnoj Gori, dok su ostala tri usmjerena na jačanje profesionalnih znanja i kapaciteta relevantnih za standarde, praksu u alate na raspolaganju unutrašnjim revizorima. Nakon uspješnog pohađanja teorijske obuke, kandidatima se dodjeljuje mentor-iskusni unutrašnji revizor, koji im daje smjernice i nadgleda izradu jednog revizorskog izvještaja, nakon čega se polaže usmeni ispit i finalno stiče zvanje unutrašnjeg revizora.



Saradnja

Nobelovac Džejms Hekman je rekao da samo kvalitetni programi proizvode kvalitetne ishode, a ovaj zajednički program je upravo takav posebno zahvaljujući posvećenosti, saradnji i velikoj energiji koji su uložili timovi Ministarstva finansija, Uprave za kadrove i Centra za izvrsnost u finansijama.

Sada Ministarstvo finansija i Uprava za kadrove nastavljaju implementaciju programa samostalno. Od početka saradnje dogovorili smo se koji je ključni cilj – sprovođenje programa obuke i sertifikacije u skladu sa međunarodnim standardima. Drugi, ne manje važan cilj je i širenje baze predavača. Suočili smo se sa velikom brojem izazova u pripremi za sprovođenje programa, ali otvorena i iskrena komunikacija kao i riješenost da uspijemo je pomogla da

prevaziđemo sve prepreke. Prva godina sprovođenja programa je najteža, veliki broj pripremnih aktivnosti pretihodi sprovođenju programa. Formiran je Savjet za praćenje programa, Ispitna komisija, odabrani su predavači i inovirani materijali.

Timovi Ministarstva finansija i Uprave za kadrove su kroz proces saradnje učili kako da sarađuju, kako da rješavaju problem i kako da grade međusobno povjerenje. Prve prepreke i problem su nam pokazali da možemo uspjeti i rješavati probleme samo ako izgradimo snažno partnerstvo zasnovano na povjerenju. Zajednički rad na odabiru predavača, unapređenju trening materijala i saradnja u grupi za lokalizaciju sa CEF-om, pomogla je timovima da se bolje povežu i sarađuju.



Stvaranje vrijednosti

Program sertifikacije kreira značajne koristi za Crnu Goru, osim sertifikacije unutrašnjih revizora. Praktična obuka, koja je dio programa pomaže revizorima da primijene teorijska znanja u praksi.

Program jača odgovornost predavača na programu, kako u pogledu kvaliteta predavanja kao i u objektivnosti ocjenjivanja ispita. Program je stvorio i nastaviće da stvara vrijednost u javnom sektoru, a najdirektnije kroz unapređenje rada i preporuka unutrašnje revizije. Broj sprovedenih preporuka unutrašnje revizije se povećao sa 60% u 2013.godini na 84% u 2019. godini, što govori o unaprijeđenom

kvalitetu preporuka. U izvještaju Svjetske banke PEFA – Javna potrošnja i finansijska odgovornost iz 2019.godine zabilježen je napredak u razvoju unutrašnjih kontrola i veći uticaj i efikasnost unutrašnje revizije.

Ocjena za unutrašnju reviziju je u odnosu na 2013. godinu povećana sa C na B+, dok je ocjena za unutrašnje kontrole povećana sa D na B, pri čemu ocjena D ukazuje da funkcionisanje unutrašnjih kontrola ne zadovoljava osnovni minimum po međunarodnim standardima, dok ocjena B ukazuje na napredni nivo kontrola u odnosu na dobru međunarodnu praksu.



mr Jelena Jovetić

Generalna direktorica Direktorata za politiku javnih nabavki

JAVNE NABAVKE – SINERGIJA PROCEDURA I ZNANJA

Javne nabavke su važan segment ekonomije svake zemlje. Politikom javnih nabavki odgovara se na izazove koje pred fiskalnim sistemom postavlja neekonomično i netransparentno trošenje javnih sredstava. Stoga su javne procedure i njihovo sprovođenje važni kao pokazatelji budućih pravaca djelovanja države ka dostizanju željenih ciljeva na nivou društva, a to je funkcionisanje efikasnog

i modernog sistema javnih nabavki u Crnoj Gori.

Kada govorimo reformama u sistemu javnih nabavki u Crnoj Gori prioritarna oblast unaprjeđenja u prethodnom periodu bio je zakonodavni okvir i usklađivanje sa standardima i praksom zemalja Evropske unije. Novi Zakon o javnim nabavkama i Zakon o javno-privatnom

partnerstvu usvojeni su krajem 2019. godine, čime je Ministarstvo finansija kreiralo bazu za novi regulatorni okvir u sistemu javnih nabavki i uspostavilo osnovu za primjenu javno-privatnog partnerstva, što predstavlja važan korak za unapređenje pregovaračke pozicije u Poglavlju 5.

Proces usklađivanja zakonskog okvira sa pravnom tekovinom Evropske unije nastavljen je inkorporiranjem relevantnih odredbi direktiva u ovoj oblasti, što je i osnov za transponovanje evropskih standarda i najbolje prakse i u prateću podzakonsku regulativu. U odnosu na prethodni, novim Zakonom o javnim nabavkama su uvedena značajna poboljšanja, u prvom redu to je uvođenje elektronskog sistema javnih nabavki (ESJN) kojim će upravljati Direktor za politiku javnih nabavki, a za koji s pravom možemo tvrditi da će ići korak naprijed u odnosu na elektronske sistema nabavki zemalja u regionu, u smislu sveobuhvatnosti i efikasnosti softverskih rješenja. U okviru Direktorata je već započelo in-house testiranje sistema, nakon čega će uslijediti obuka za buduće korisnike predviđena za drugu polovinu 2020. godine. Navedeno je osnova za uvođenje ESJN kao novog načina realizacije javnih nabavki i istovremeno jedne od najznačajnijih reformi u ovom segmentu javne politike. Puna primjena elektronskih javnih

nabavki počinje od 1. januara 2021. godine.

Zakonom će se steći uslovi i za smanjivanje formalizma, biznis barijera i administrativnih troškova pripreme ponuda (ispunjenost uslova za učešće u postupku javne nabavke dokazivaće se Izjavom privrednog subjekta). Takođe, ekonomski najpovoljnija ponuda postaje jedini kriterijum za izbor najpovoljnije ponude, a po prvi put su u legislativi normirani raskid ugovora o javnoj nabavci, izmjene ugovora i izvršenje ugovora o javnoj nabavci kao i upravljanje realizacijom ugovora (contract management) što je jedno od značajnijih pitanja iz obaveza Crne Gore u okviru Poglavlja 5. Uvedeni su novi standardi u pogledu monitoringa nabavki, dok je zaštita prava ponuđača normirana na način da bude korektivni mehanizam koji će pratiti adekvatna pravna zaštita. Sve ovo ukazuje da će primjena novog zakonodavstva, čija primjena počinje 7. jula 2020. godine, donijeti novi kvalitet u sistemu javnih nabavki i doprinijeti efikasnoj i transparentnoj potrošnji javnih sredstava u skladu sa najboljim standardima i praksom.

Stručno osposobljavanje i usavršavanje je jedan od najznačajnijih oblika jačanja kadrovskih kapaciteta svih učesnika u sistemu javnih nabavki

koje Ministarstvo finansija organizuje i sprovodi na osnovu Zakona o javnim nabavkama, Pravilnika o programu i načinu polaganja stručnog ispita za rad na poslovima javnih nabavki i Programa i načina stručnog osposobljavanja i usavršavanja u oblasti javnih nabavki. U 2019. godini Direktor za politiku javnih nabavki je organizovao i sproveo stručno oposobljavnje i usavršavanje za 141 učesnika. U toku iste godine, u ukupno četiri ispitna roka, stručni ispit je položio 91 kandidat, što na nivou sistema iznosi 650 sertifikovanih službenika od početka sertifikacije (2012. godine).

Ministarstvo finansija je utvrdilo Kalendar obuka za 2020. godinu, sa ciljem upoznavanja polaznika obuka sa odredbama novih zakona u oblastima javnih nabavki i javno-privatnog partnerstva. Navedeni kalendar predstavlja plan obuka za primjenu novih propisa i obuke o korišćenju elektronskog sistema javnih nabavki, u skladu sa kojim će kontinuirano biti realizovano stručno osposobljavanje i usavršavanje u oblasti javnih nabavki i javno privatnog – partnerstva.

U svijetlu nedavne vanredne okolnosti usljed epidemije korona virusa i prilagodavanja rada propisanim mjerama u cilju zaštite javnog zdravlja, Direktor za politiku javnih nabavki je organizovao dvije uspješne online

edukacije u maju i junu ove godine, na temu novog zakonodavstva u oblasti javnih nabavki. Edukacije su organizovane uz podršku Uprave za kadrove za oko 50 učesnika po svakoj obuci, i planira se nastavak ovakvog vida obuke u budućem periodu.

Ministarstvo finansija radi i na angažovanju međunarodnih eksperata kako bi se organizovale i tematske obuke vezane za pojedine složene aspekte primjene Zakona od kojih je jedan i primjena kriterijuma ekonomski najpovoljnija ponuda. Pored toga, u planu je održavanje obuka i za određene ciljne grupe - sektorske naručioce, predstavnike određenih oblasti, itd.

Politika javnih nabavki za kompleksan i proceduralno striktno uređeni sistem sprovođenja postupaka neraskidivo je u vezi sa znanjem i vještinama službenika angažovanih na ovim poslovima. U dijelu monitoringa ovog sistema, opšti je zaključak da su nepravilnosti i propusti kako u realizaciji postupaka javnih nabavki, tako i realizaciji ugovora, u značajnom obimu manji kod naručilaca čije su službe kadrovski oslonjene na službenika koji posjeduje radno iskustvo i znanje o javnim nabavkama.



dr Bojana Bošković

Generalna direktorica Direktorata za finansijski sistem i unapređenje poslovnog ambijenta

ZAŠTO NAM TREBA RIA?

Počev od 2012. godine, državni službenici su sve češće bili u prilici da koriste skraćenicu RIA. Kao i svaka novina i obaveza izazivala je značajan otpor i negativan stav.

Prije svega, važno je pojasniti šta je, ustvari RIA, te kome i zašto je važna. RIA je skraćenica od Regulatory Impact Assessment, odnosno procjena uticaja regulative. RIA razmatra i mjeri koristi, troškove i efekte nove ili izmijenjene regulative. Smatra se korisnim regulatornim alatom koji obezbjeđuje empirijske podatke i sveobuhvatnu analizu, na osnovu koje donosioci odluka

mogu da procijene kakve su posljedice njihovih odluka, odnosno kakve opcije imaju na raspolaganju.¹

Pokazalo se da loše razumijevanje problema koji se rješava regulacijom ili indirektnih efekata mjera i politika koje vlade donose, zapravo umanjuje efekte uspostavljene regulacije ili čak rezultira i regulatornim neuspjesima. Iz navedenih razloga, RIA se koristi kao sredstvo koje pomaže u adekvatnom definisanju problema koji se regulacijom želi prevazići, kao i da obezbijedi neophodne argumente za dokazivanje opravdanosti i prikladnosti regulatornih rješenja.

¹ OECD (2011), Regulatory Policy and Governance: Supporting Economic Growth and Serving the Public Interest, OECD Publishing

Prevedeno na jednostavan jezik ovo znači da RIA pokazuje koji je razlog zbog čega da donosi neki zakon ili podzakoski akt, koji se cilj želi time postići, ko će imat koristi od toga, ko će imati troškove i jesu li veći troškovi ili koristi. RIA-u treba da čitaju oni na koje se konkretna regulativa odnosi, dakle građani, privreda, civilni sektor. Takođe, ona je važan izvor informacija za poslanike koji se izjašnjavaju o toj regulativi. Dodatno, RIA je izvor informacija i za ministre, imajući u vidu da predstavljaju donosioce odluka, koji ne učesvuju u pripremi regulative i prirodno ne mogu da imaju tehnička i ekspertska znanja za pojedinačne, specifične oblasti.

Bez obzira što se RIA koristi univerzalno širom OECD zemalja i EU, ne postoji jedinstven model koji se primjenjuje pilikom njene implementacije. Na ovaj način dizajn i evolucija RIA sistema zavise od političkog, pravnog, socijalnog i kulturnog konteksta u kome se razvijaju. Bez obzira što su načini uvođenja različiti, metodi primjene ipak imaju sličnu strukturu. Tipični koraci za sprovođenje RIA-e podrazumijevaju: definisanje problema, identifikaciju regulatorne opcije, prikupljanje podataka, procjenu alternativnih opcija, identifikaciju opcije koja se preferira i utvrđivanje načina monitoringa i evaluacije. (OECD, 2015)

RIA je uspostavljena kao tzv „light“ RIA, što podrazumijeva da se ne sprovodi sveobuhvatna procjena uticaja regulative na sve društvene oblasti. Kao okvir za primjenu se koristi check lista sa pitanjima koju je uspostavio OECD. RIA je obavezna

za primjenu za sve zakonske i podzakonske akte. Takođe, objedinjava analizu uticaja i na biznis i na državni budžet, što je rijetkost, ne samo u regionu, već i u zemljama EU. Tehnika koja se koristi za procjenu troškova regulative je metod standardnog troška.

Sama po sebi RIA ne predstavlja posebnu novinu u pripremi regulative. Nemoguće je pripremiti novi zakonski ili podzakonski akt, bez prethodne analize i konkretizovanja ciljeva koji se žele postići, uz identifikovanje efekata za sve one na koje se regulativa odnosi.

RIA donosi samo drugačiji pristup i način u pripremi regulative. Zato je za poboljšanje kvaliteta RIA-e jako važna obuka onih koji pripremaju RIA-e. Tu je ključna saradnja koju ministarstvo finansija, kao organ koji ocjenjuje kvalitet pripremljenih RIA, ima sa Upravom za kadrove.

Sa upravom za kadrove postoji intenzivna saradnja i razvili smo nekoliko programa obuke. Najnovija aktivnost se odnosi na Program za sprovođenje specijalističkih obuka za obavljanje tehničkih vještina kada je u pitanju izrada RIA izvještaja. Ova aktivnosti proizilazi iz Strategije reforme javne uprave. U februaru 2020. godine u saradnji sa ekspertom organizovana je obuka za RIA trenere, koji će tokom 2020. godine sprovođiti obuke za sva ministarstva, u skladu sa pripremljenim Programom. Cilj je da se jačaju kapaciteti domaće administracije, kako bi bili u mogućnosti da vrše dalje obuke i prenose znanja svojim kolegama koji pripremaju RIA-e.



Milena Nikolić

„Aktuelni izazovi postavljaju pred nas zadatak da pronađemo saradnju koja je izvan disciplina i izvan granica, dalje od lokalnog i ličnog, kakvu do sada nismo postizali. U zajedničkom radu potreban nam je novi način razmišljanja.”
P.Hokings (2011)

LIDER(STVO)

Uspješni lideri

Da li je ova izjava dr Petera Hokinsa ikada bila aktuelnija? Ako zastanemo na tren, osvrnemo se oko sebe. Osvrnemo se lokalno, a i globalno. Golemanov model uspješnog lidera dobija puni smisao. On kaže da ne postoji jedan leaderski stil koji daje uspješne rezultate. Kažu istraživanja, a on potkrepljuje objašnjenjem.

Lideri i liderke koji ostvaruju najbolje rezultate koriste svih šest najčešćih leaderskih stilova tokom radne sedmice, mjeseca, a sve zavisno od situacije. To onda zovemo situaciono liderstvo.

Ovi uspješni lideri i liderke sagledavaju kakav je trenutak i kombinuju: prinudni („uradi šta kažem!”), autoritativni (hajde zamnom!), afilijativni („ljudi na prvom mjestu!”), zahtjevni (koji postavlja ritam), demokratski (da se čuje svačiji glas), koučing (orjentisan na razvoj zaposlenih) stil liderstva.

Liderski stil se nauči, izvježba. Ali kako mijenjati stil, kada ne odgovara svaki prirodni lidera, liderke? Da bi uspešno žonglirali između ovih stilova potrebno im je nešto u pozadini, a to nešto je emocionalna inteligencija. EQ kao bazična kompetencija daje samopouzdanje i realnu procjenu sebe i svojih emocija; samokontrolu, izgradnju povjerenja sa drugima, savjesnost i inicijativu; empatiju prema drugima i svijest o potrebama organizacije. To su osobe koje su uticajne, razvijaju druge, komuniciraju uspješno, imaju visok stepen interne i eksterne saradnje. Osobine koje su nam potrebne i u državnoj upravi i u realnom sektoru.

Prošlo je vrijeme lidera-heroja

Drugi pristup, inovativniji i neophodniji u državnoj upravi, je onaj koji iznosi otrežnjujući stav: prošlo je vrijeme lidera-heroja*. Vrijeme je da breme odlučivanja, naših očekivanja, inicijative, inovativnosti skinemo sa pleća jednog čovjeka i jedne žene? Došlo je vrijeme da razvijamo liderstvo kao kolektivnu karakterisitku, kao odliku naših timova, sektora, uprava.

Po čemu je liderstvo drugačije od lidera?

To je onda niz osobina naših timova, naših organizacija, sektora, uprava. Prepoznaćemo ga po tome što svako angažuje liderstvo u sebi, liderstvo sa malim l. Tada se timski orkestrira radni ambijent, a odluke donose tako što se u obzir uzima cijeli sistem kojeg smo dio. Takvo liderstvo je kolektivno i nastaje u međusobnoj saradnji. U svojoj osnovi je rukovođeno našom kolektivnom svrhom i kreiranjem vrijednosti za sve naše interesne grupe (a to su naše kolege, nadređeni, direktori, korisnici usluga, građani, poreski obveznici, penzioneri, nezaposleni, privredni subjekti, lokalna i šira zajednica, mladi itd). Ono istovremeno rukovodi 'svakodnevnim' operacijama i unaprijeđuje procese, usluge. To je liderstvo koje prihvata, prepoznaje i upotrebljava individualne različitosti u godinama, iskustvu, načinu rada, pristupu, psihološkom profilu svojih članova, i kreira lidere koji potom razvijaju druge lidere i razvijaju liderstvo kao odliku svojih timova.

Tim koji posjeduje liderstvo ne isključuje Golemanovu liderku ili lidera. Liderstvo tima pomaže, ono

je saputnik i saborac u ovim konstantno kriznim vremenima.

Kao individualni i timski kouč nosim razna iskustva u direktnom susretu sa liderstvom, na primjer: - izvanredan, harizmatični lideri-heroj koji godinama uspješno razvija posao ali propušta momenat da prenese svoj liderski potencijal i postaje kamen spoticanja daljeg razvoja svog tima; - napredni a skroman lider koji strpljivo razvija liderstvo u timu znajući da je to jedino rješenje dugoročnog uspjeha; - hrabra liderka u lokalnoj samoupravi koja otvara naporan proces kreiranja liderstva u timu, jer su turbulentna i loša iskustva otvorila svijest o potrebi za kreiranjem zajedničke svrhe koju će svi dijeliti i aktivno učestvovati u zajedničkim naporima za dobrobit zajednice.

Od Hokinsa sam učila kako se radi sa liderima i liderskim timovima. Još značajnije naučila sam da je prošlo vrijeme lidera-heroja. Došlo je vrijeme izlaska izvan ličnog i malog, vrijeme kada dijelimo vizije, lidersko breme ali i sladak ukus uspjeha.



Intervju sa Milicom Piletić, sekretarkom Osnovnog državnog tužilaštva u Podgorici, polaznici prve generacije Programa obrzovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima

1

Koji su Vaši utisci koje ste stekli tokom sprovođenja Programa obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima i da li je on ispunio Vaša očekivanja?

Program za sticanje ključnih vještina u upravljanju ljudskim resursima ispunio je i više nego što su bila moja očekivanja. Od prvog dana, utisak mi je bio da su koordinatorke Programa, Sonja Vojinović i Bojana Šćepanović, veoma studiozno pristupile osmišljavanju i realizaciji svakog segmenta ovog Programa. Ovo navodim iz razloga što ja, a utisak mi je ni ostale kolege polaznici Programa, u početku nijesmo imali jasnu sliku uloge i poslova HR-a, a što nam je postalo jasnije već od prvog predavanja koje je bilo na temu " Osnovni principi upravljanja ljudskim resursima". Naglasila bih i da je izbor predavača za svaku pojedinačnu temu veoma dobro osmišljen, posebno imajući u vidu da je prvo predavanje povjereno profesoru na Ekonomskom fakultetu, dakle,iskusnom predavaču koji zna da zainteresuje slušaoca i podstakne interakciju.

2

Koliko su Vam znanja, iskustva i alati sa Programa pomogla da unaprijedite rad u instituciji/organizaciji/direktoratu kojem pripadate?

Znanja koja sam stekla, pomogla su mi prije svega da kod sebe razvijem određene vještine i time unaprijedim svoj rad, pa tek onda da dio stečenog znanja prenesem na kolektiv. Ovdje konkretno mislim na korišćenje znanja o reprezentativnim sistemima tj. načinima na koje primamo, pohranjujemo i označavamo informacije, a kojim sam se služila prilikom prenošenja znanja na svakog pojedinca.

3

Kakve su bile reakcije koleginica i kolega prilikom implementacije nekih od alata koje ste započeli ili realizovali u Vašim aktivnostima? Da li ste imali nekih prepreka ili opstrukcija u sprovođenju aktivnosti kojima ste pokušali da unaprijedite organizaciju rada?

Za proces mijenjanja postojeće organizacije rada i implementaciju noviteta u radu, uvijek treba vrijeme jer je riječ o suočavanju sa nečim novim i neizvjesnim. Međutim, u mom kolektivu nije trebalo puno vremena da zažive noviteti, upravo jer sam im predočila da će promjene dovesti do produktivnijeg rada, da će se održati kontinuitet funkcionisanja organa, ali i da će radna atmosfera biće osvježena. Zbog otvorenosti i aktivnog slušanja koje uvijek primjenjujem u komunikaciji sa kolegama, nijesam naišla na opstrukcije. Naravno, svaki zaposleni je ličnost za sebe i promjenama se prilagođava brže ili sporije.

4

Koliko je bilo izazovno planiranje, organizacija i sprovođenje aktivnosti, čija znanja ste usvojili na Programu?

Kada je riječ o planiranju aktivnosti, uz mogućnost konsultacije sa starješinom organa i upotrebom znanja stečenih na Programu, izazova i nema previše. Međutim, izazov ostaje u dijelu organizacije i sprovođenja aktivnosti. U ovom dijelu primjenjujem znanja stečena iz oblasti upravljanja promjenama. Imajući u vidu da do promjene dolazi tek kada su je svi prihvatili i kada je zaživjela u organu, posebno vrijeme i pažnju poklanjam zaposlenima koji nijesu otvoreni u prihvatanju promjena, već pokazuju uzdržanost. Navedeno postizem pažljivom i posvećenom komunikacijom i pojašnjavanjem, da prihvatanje promjene neće njih lično ugroziti, već naprotiv, da je njihova uloga u organu veoma važna te da će prihvatanjem promjene oni lično dati doprinos kvalitetnijem funkcionisanju.

5

Koliko važnim smatrate da je ovaj Program važan za Javnu upravu?

Smatram da je Program za sticanje ključnih vještina u upravljanju ljudskim resursima veoma važan za sve državne organe, jer se poslovi HR obavljaju kod svakog poslodavca, bez obzira na njegovu nadležnost određenu Ustavom ili zakonima. Da bi se poslovi iz nadležnosti bilo kojeg državnog organa obavljali na kvalitetan način, neophodno je kontinuirano ulaganje u ljudske resurse, odabir kvalitetnog kadra i motivacija istog, o čemu se upravo uči kroz navedeni Program.

6

Poruka novim polaznicima bi bila ...

Poruka za nove polaznike bi bila da budu aktivni na predavanjima i da budu slobodni da postavljaju pitanja predavačima, jer je u njihovom interesu da u najvećoj mogućoj mjeri iskoriste njihovo znanje i iskustvo.

pripremila Bojana Šćepanović

Mira Vlahović i Vesna Bulatović

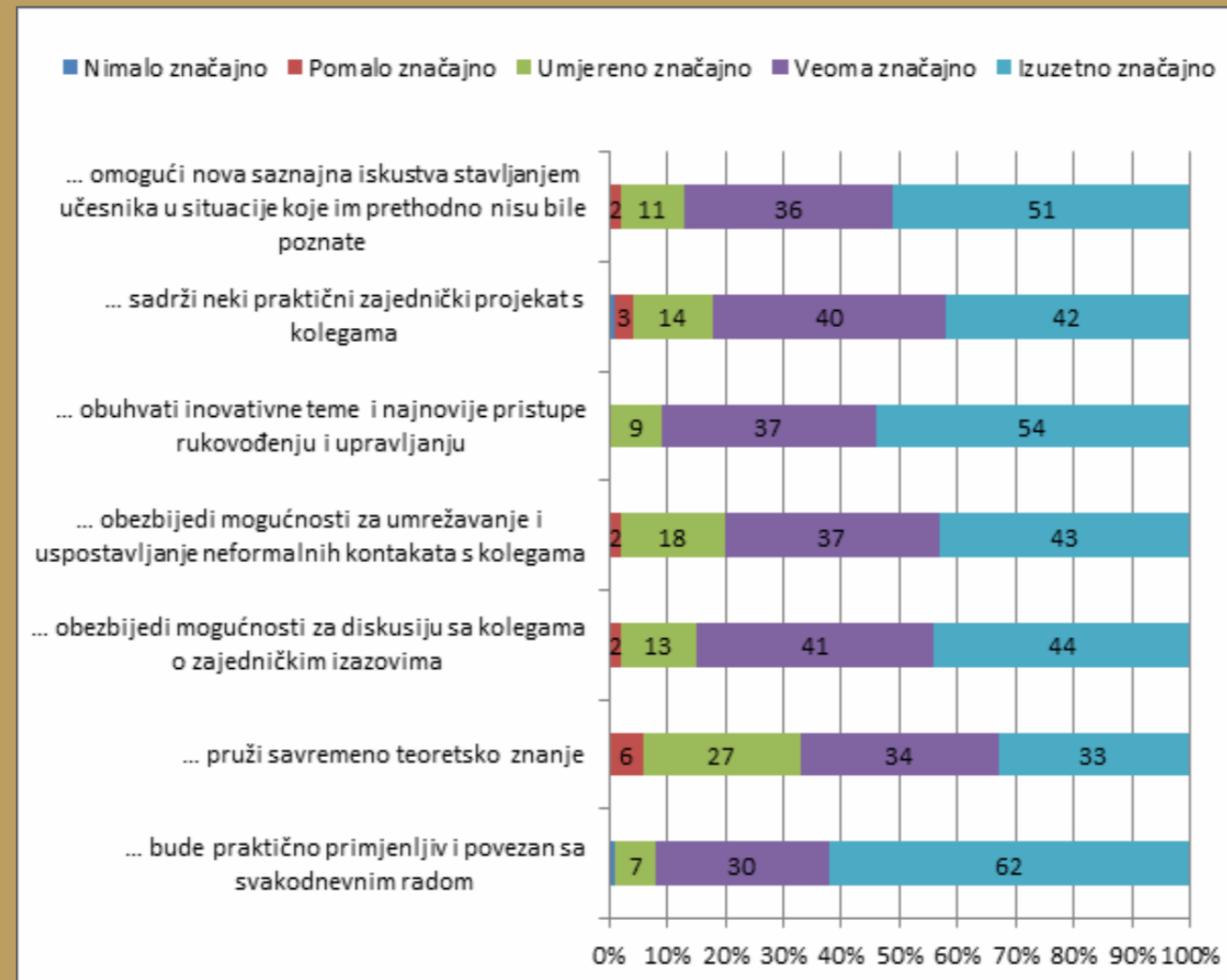
„Ka modernom programu stručnog usavršavanja visoko rukovodnog kadra 2020“

Vizija Uprave za kadrove je da doprinese stvaranju profesionalne, depolitizovane i servisno orijentisane uprave, sposobne da obezbijedi kvalitetne i pravovremene usluge građanima i institucijama Crne Gore.

U Upravi za kadrove planiraju se i pripremaju programi stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika, sa ciljem doprinosa kvalitetnijem obavljanju poslova iz oblasti upravljanja i rukovođenja organima državne uprave.

Prioritetan zadatak nam je jačanje kapaciteta i profesionalizma državne administracije. Zato su donosioci odluka, odnosno visoko rukovodni kadar (VRK), veoma bitna ciljna grupa. Postavljajući uslove za profesionalnu državnu upravu, Uprava za kadrove je inicijator promjena u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Iz navedenih razloga, sprovedeno je istraživanje „Ka modernom programu stručnog usavršavanja visoko rukovodnog kadra 2020“, u periodu februar – jun 2020. godine.



Važnost različitih karakteristika modernog programa

Krajem juna očekuje se predavljanje izvještaja nastalog kao rezultat ovog istraživanja. Pažljivi čitaoci i korisnici ovog izvještaja imaće priliku da se informišu o načinu planiranja, realizacije i analize rezultata anketiranja, kao i da steknu uvid u detaljne rezultate u okviru samog izvještaja i dodatka koji će se naći u prilogu izvještaja. Anketa je realizovana online. Upitnik je poslat na 178 ličnih, službenih, email adresa pripadnicima kategorije visoko rukovodnog kadra. Pristiglo je 131 odgovora, odnosno 74% ispitanika je ispunilo i dostavilo odgovore na anketu. U Upitniku nije traženo ime i prezime, tako da je u najvećoj mogućoj mjeri ispoštovana anonimnost.

Većina ispitanika koji su dostavili odgovore su muškarci (55%) i pripadaju starosnoj grupi od 31 do 50 godina (68%). Posmatrano prema stručnim

oblastima, najviše je pravnika (31%), pa ekonomista (24%), zatim slijede Tehničko-tehnološke nauke (17%), pa ostale. Većina njih (65%) zaposleno je u Ministarstvima i Upravama 26% i to kao Generalni direktori (53%) i Pomoćnici starješina organa (28%), dok su ostali prisutni u manjim procentima.

Najveći procenat ispitanika (81%) na trenutnom radnom mjestu radi do 6 godina. Najviše ispitanika (50%) ima i najduže ukupno menadžersko iskustvo (10 i više godina).

Percepcija zastupljenosti uobičajenih menadžerskih uloga je u velikoj mjeri prisutna kod velikog procenta ispitanika (91%). Najviše teškoća imaju pri Vođenju i motivisanosti ljudi, Upravljanju promjenama i Upravljanju vremenom.

Stručno usavršavanje, po ponuđenim oblastima, za većinu ispitanika je Izuzetno značajno i Veoma značajno (66%) što pokazuje njihovu visoku zainteresovanost za stručnim usavršavanjem. Zanimljivo je da su veći stepen zainteresovanosti iskazali ispitanici od 51 do 60 godina (71%) nego njihove mlađe kolege (od 31 do 50 godina). Sa aspekta oblasti stručnog usavršavanja, najviše su im značajne obuke iz oblasti Komunikacije i javnog nastupa (77%), zatim Upravljanje ličnim razvojem (75%) i Ljudskim resursima (73%).

U prethodne tri godine, 54% ispitanika je iskazalo da je pohađalo određene obuke (oblasti: Komunikacije i javni nastup, Ljudski resursi, Pravna oblast, Strani jezik...). Najčešće mjere samorazvoja anketiranih su: Prisustvo konferencijama i Čitanje stručne literature.

Faktor koji u najvećem procentu (49%) ometa stručno usavršavanje anketiranih je nedostatak vremena.

Najinteresantijom se pokazala metoda učenja - Učenje u malim grupama.

Od ukupne ciljne grupe, 55% ispitanika se izjasnilo da godišnje mogu značajan broj dana (10 i više) odvojiti za stručno usavršavanje.

