



# UzK oncept

ČASOPIS



RAVNOPRAVNOST U SRCU UPRAVE

LJUDSKI RESURSI NAJVAŽNIJI  
POTENCIJAL SAVREMENE ORGANIZACIJE

RAD, RAST I RAZVOJ

PROGRAM OBUKE U OBLASTI  
UPRAVLJANJA IPA SREDSTVIMA

TWINNING KAO MODEL PARTNERSTVA  
IZMEĐU DRŽAVA

U SUSRET STRATEŠKOM PLANIRANJU OBUKA

KRIZNA KOMUNIKACIJA  
U KRIZI, VAŠA TIŠINA GLASNO GOVORI

UVOĐENJE STANDARDA U OBLASTI  
UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

KO ZNA PRIČU O PRAVOME TIMU?





## UZKoncept, časopis Uprave za kadrove

Broj 3, decembar 2021. godine

Izdavač:  
Uprava za kadrove

Urednik:  
mr Jovana Nišavić

Urednički odbor:  
Tim za komunikaciju i promociju  
rada Uprave za kadrove

Dizajn i prelom:  
KNB Production, Lidija Savković

Fotografije:  
Marko Ilić

[www.uzk.gov.me](http://www.uzk.gov.me)



## SADRŽAJ

- 4** RAVNOPRAVNOST U SRCU UPRAVE
- 6** LJUDSKI RESURSI NAJVAŽNIJI POTENCIJAL SAVREMENE ORGANIZACIJE
- 9** RAD, RAST I RAZVOJ
- 11** PROGRAM OBUKE U OBLASTI UPRAVLJANJA IPA SREDSTVIMA
- 12** TWINNING KAO MODEL PARTNERSTVA IZMEĐU DRŽAVA
- 15** U SUSRET STRATEŠKOM PLANIRANJU OBUKA
- 17** KRIZNA KOMUNIKACIJA U KRIZI, VAŠA TIŠINA GLASNO GOVORI
- 19** UVOĐENJE STANDARDA U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA
- 21** KO ZNA PRIČU O PRAVOME TIMU?





## Daniela Gašparikova

Stalna predstavnica UNDP-a u Crnoj Gori



## RAVNOPRAVNOST U SRCU UPRAVE

### „Kad podučavamo druge, učimo i sami.“ – Seneka

Najinspirativniji dio i radost učenja je u novim idejama i dvosmjernom procesu otkrivanja svijeta i veza sa drugim ljudima, kako istomišljenicima, tako i onima sa drugačijim pogledima i iskustvima. Ako učenju pristupimo kao procesu ne samo prenošenja znanja, već i socijalizacije i spoznaje, ono dobija novu, motivišuću i dugoročno odr-

živu dimenziju. Učenje je životni poduhvat koji nije ograničen formalnim obrazovanjem, diplomom i određenim godinama našeg života. Taj proces se nikada ne završava i naročito danas podrazumijeva konstantno usavršavanje vještina potrebnih za poslove budućnosti.

Tokom svog trenerskog rada u ranijem periodu sam se uvjerila kako ljudi mogu da rastu, preispituju svoje vrijednosti, unapre-

đuju ih i postaju najbolje verzije sebe kroz učenje koje u različitim životnim fazama prima i drugačije oblike.

Digitalna transformacija omogućila je da nam je mnoštvo informacija nadohvat ruke, ili bolje reći – prstiju! Međutim, moramo se zapitati koliko nam je tih informacija svakodnevno zaista korisno i da li je pregršt nerelevantnih informacija zapravo remeti-lački faktor.

U prethodnih par godina svjedočili smo nevjerojatnoj brzini razvoja u brojnim oblastima, uključujući i obrazovanje. Pandemija COVID-19 samo je potvrdila da, ukoliko želimo da ostanemo dio radne snage, moramo kontinuirano da učimo i usavršavamo sopstvene vještine. Postalo je očigledno da su upravo vještine ključne za upotrebu stečenog znanja u sopstvenu korist.

Sve ove kompetencije i tehnološka rješenja su alati za javnu upravu 21. vijeka. Inkluzivnost, raznolikost, ravnopravnost i dostupnost moraju biti dio bića i kulture svake institucije, koja ove principe živi suštinski, a ne samo formalno. U takvoj upravi i cjelokupnom društvu univerzalna mjera društvenog napretka, demokratizacije i održivog razvoja je stepen rodne ravnopravnosti.

Otvorena i efikasna javna uprava je ključ demokratskog upravljanja i jedan od stubova demokratskog društva. Tek kada bude-  
mo imali ravnopravnost između muškaraca i žena na pozicijama odlučivanja, jednak pristup resursima, politike koje uzimaju u obzir rodnu nejednakost i potrebe i muškaraca i žena, možemo biti sigurni da živimo u društvu jednakih mogućnosti. Do tada, naš rad traje na dnevnom nivou.

Raduje me što smo u prethodnom periodu, zajedno sa Upravom za kadrove, kroz akreditovani program uspjeli da edukujemo 24 trenera i trenerice za rodnu ravnopravnost u javnoj upravi. Oni su istinski nosioci znanja, pokretači promjene u javnoj upravi, koji imaju važnu ulogu u kreiranju, implementaciji i evaluaciji politika budućnosti. Njihov rad u prenošenju znanja kolegama i kolegicama iz javne uprave kroz redovne obuke koje sprovodi Uprava za kadrove je dragocjen doprinos cjelokupnoj reformi javne uprave.

Vjerujemo da javna uprava u Crnoj Gori prepoznaje važnost integrisanja rodne perspektive u svoj rad. Iako 2 od 5 građana vjeruje da je feministički pokret nanio više štete ženama nego što im je poboljšao položaj, svaki drugi zaposleni u upravi pozitivno doživljava doprinos feminizma. Gotovo polovina zaposlenih u javnoj upravi vjeruje da treba da bude više žena na mjestima gdje se donose odluke, dok bi 3 od 4 zaposlena u institucijama podržali uvođenje kvota za žene na visokim rukovodećim pozicijama u Vladi.

Promovisanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje žena je ključni dio mandata Programa Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP), koji vodi strateški proces u cilju unapređenja agende rodne ravnopravnosti u skladu sa međunarodnim okvirima i razvojnim prioritetima Crne Gore. Stoga prepoznavamo javnu upravu kao uzor i transformativnu snagu koja ima moć da utiče na ostatak društva kada je riječ o rodnoj ravnopravnosti.

## Radivoje Drobnjak



### LJUDSKI RESURSI NAJVAŽNIJI POTENCIJAL SAVREMENE ORGANIZACIJE

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja nezaobilaznu i izuzetno važnu kariku svake uspješne organizacije, bilo da govorimo o profitnim, neprofitnim ili javnim organizacijama. Važnost uloge upravljanja ljudskim resursima dobije na sve većoj važnosti, a taj značaj je u konstantnom rastu.

Uloga upravljanja i rukovođenja predstavlja jednu od najosjetljivijih funkcija u organizacijama, čiji brojni alati i tehnike igraju ogromnu važnost u ostvarivanju postavljene vizije i misije. S tim u vezi, kroz upravljanje i rukovođenje daje se direktan podsticaj ukupnom performansama organizacije kroz podsticanje produktivnosti, obezbjeđivanjem regrutacije i angažovanja

kompetentnih zaposlenih, ali i izgradnjom funkcionalnih modela sinhronizacije među sektorima, odjeljenjima i drugim organizacionim cjelinama.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključnu aktivnost za uspjeh organizacije, te mnogi analitičari ovaj sektor nazivaju srcem i dušom poslovanja. U osnovi ove funkcije leži nekoliko kapitalnih aktivnosti, čija je važnost i doprinos nemjerljiv, ali na samom koncu možemo izdvojiti dvije najvažnije aktivnosti, a to su efikasno regrutovanje i zadržavanje zaposlenih, obje aktivnosti se postižu planski i sinhronizovano, kroz unapređenje organizacije, stvaranje zdrave, stimulativne i prihvatljive kulture

na radnom mjestu. Organizacije ne mogu da rade bez zaposlenih, a ujedno one ne mogu da postanu i opstaju kao uspješne bez pravih ljudi. Upravo zbog svega navedenog, izuzetno je važno da se sprovodi ispravna strategija regrutovanja i selekcije odgovarajućih kadrova. Iako drugi menadžeri i/ili odeljenja igraju ulogu u procesu zapošljavanja, na kraju je na menadžeru ljudskih resursa ili timu da osigura da organizacija ima efikasnu strategiju zapošljavanja.

Upravljanje ljudskim resursima je vremenom dobijalo na značaju, posebno u savremenim organizacijama. To je zato što upravljanje ljudskim resursima postaje sve složenije i HR sektor unutar organizacija ima sve više odgovornosti.

Nesumnjivo je, da sa pojavom pandemije Covid-19 dolazi do brojnih promjena unutar funkcija upravljanja i rukovođenja u organizacijama, ponajviše zbog svih promjena koje su se desile kao rezultat pandemije. Na primer, kada je došlo do zatvaranja, mnoge organizacije su morale da pređu na rad na daljinu, a onda je na kraju došlo do prelaska nazad u kancelariju, pa čak i prelaska na hibridni rad za neke kompanije. Fleksibilnost organizacija ogleda se upravo kroz agilnost ljudskih resursa da odbace postojeća pravila i ustaljenu praksu rada, prihvatajući nove uslove i dinamiku rada. Liderska uloga primarno je bila stavljena na HR sektore, a to znači da su HR menadžeri postali tihi lideri koji su kreirali novi radni ambijent, koji je začeo put kao uspostavljanu nekih novih načina rada.

Pandemija će takođe uticati na zdravlje i dobrobit mnogih zaposlenih, kako fizički tako i psihički, što dodatno iziskuje uključivanje i aktivnu ulogu za HR sektor. Bilo je to

izazovno vrijeme za ljude u mnogim organizacijama, a samim tim i izazovno vrijeme za upravljanje ljudskim resursima. Procesi upravljanja ljudskim resursima su se morali prilagoditi i ažurirati u skladu sa prilikama koje se gotovo svakodnevno nameću i iziskuju liderske vještine i sposobnost strateškog upravljanja.

Upravljanje ljudskim resursima pomaže organizaciji da postigne svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve koji su propisani strategijom.

Efikasno upravljanje i rukovođenje je proces koji je složen po svom funkcionalnom ali i suštinskom principu, iziskuje brojne vještine, znanja ali i iskustvo. Svakodnevne aktivnosti, bilo planirane ili ne, neizbježno stvaraju i konfliktne situacije koje često rezultuju i određenim sukobima, neslaganjima, lošom komunikacijom, a nerijetko i ljutnjom. Čak i ako se zaposleni slažu jedni s drugima, prirodno je da se s vremena na vrijeme javlja napetost. Upravo u takvim situacijama uloga upravljanja ljudskim resursima postaje veoma smisljena i logična. HR često preuzima vodeću ulogu u zastupanju zaposlenih kako bi se osiguralo da ih menadžment i članovi tima čuju. Njihove vještine u rješavanju sukoba i pregovaranju pomažu da se osigura da svi zaposleni mogu efikasno da rade zajedno. U zavisnosti od situacije i potreba, HR može igrati ulogu posrednika, trenera ili advokata.

Da bi dobila najveću vrijednost od svojih zaposlenih, organizacija mora da im pruži i adekvatne programe obuka, transfer znanja kao i resurse da efikasno obavljaju svoj posao. Jedna od najvažnijih funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste unapređenje vještina i stručnosti njegovih ljudi.



HR se postavlja kao kreator stimulativnog ambijenta u kojem se zaposlenima pruža adekvatna mogućnost za razvoj tokom cijelog radnog staža zaposlenih u organizaciji. Kada zaposleni imaju resurse da dobro rade svoj posao, oni su u boljoj poziciji da pomognu organizaciji da postigne svoje ciljeve.

Postoji mnogo načina da se uspostavi pozitivna organizaciona kultura, kroz politiku stimulansa, jasnih beneficija poput zdravstvenog osiguranja i nematerijalne koristi kao što su drugarstvo i prijateljstvo. Upravljanje ljudskim resursima je ključno za uspostavljanje kulture radnog mjesta koja podstiče zaposlene da rade svoj najbolji posao i ostvare svoj puni potencijal. Kultura organizacije proizilazi iz njene misije, vizije i vrijednosti. Dok rukovodstvo organizacije obično stvara ove elemente, upravljanje ljudskim resursima je odgovorno da

ih oživi i ojača na radnom mjestu.

Važno je da se uloga i značaj HR sektora nipošto ne potcjenjuju. Riječ je o strateškoj funkciji, koja jednu organizaciju čini efikasnijom i efektivnijom. Od samog procesa regrutacije, preko timskog rada, pa sve do kreiranja stimulativnog poslovnog ambijenta i afirmativne organizacione kulture, upravljanje i rukovođenje su se pokazali kao neprikosnoveni i nužni procesi unapređenja performansi savremene organizacije. Cijeneći ljudski kapital kao najznačajniji i najvredniji, dajući mu apsolutni primat u procesima planiranja i organizovanja, jedna organizacija pokazuje ne samo stepen sposobnosti, već i stepen odgovornosti. Takve organizacije postaju sredine u koje se rado dolazi, u kojima se rado stvara, a rad u njima nije stvar karijernog uzdizanja, već prestiža i snažne poslovne reputacije.



## Milica Nikolić

Samostalna savjetnica III  
Sektora za obuku i razvoj kadrova



## RAD, RAST I RAZVOJ



“Umrežavanje nije samo spajanje ljudi. To je spajanje čovjeka sa čovjekom, čovjeka sa idejom i čovjeka sa prilikom.”

Upravo u tom duhu je, na inicijativu slovenačkog predsjedavanja Evropskom mrežom javne uprave (EUPAN), u kojoj Crna Gora ima status zemlje posmatrača, a u organizaciji Saveznog ministarstva unutrašnjih poslova SR Njemačke, od 1. do 5. novembra 2021. godine, u gradu Šorfhajde (Schorfheide) nedaleko od Berlina, održana prva Ljetnja EUPAN škola.

Teme ljetnje škole bile su integritet, povjerenje i profesionalizam u kontekstu ra-

zličitih administrativnih kultura i različitog shvatanja uloge državnih službenika, institucija i administrativnog rada i izgradnje kompetencija, sa fokusom na menadžerske i liderske vještine.

Osim profesora sa Postdam univerziteta, koji su i bili domaćini Ljetnje škole, iskustva i znanja podijeli su i predstavnici Ministarstva spoljnih poslova i Saveznog ministarstva unutrašnjih poslova SR Njemačke, kao i mnogobrojni stručnjaci koji se bave pitanjima integriteta, korupcije i profesionalizacije.

Cijeneći dosadašnju uspješnu saradnju koju Crna Gora ima sa EUPAN mrežom,







**Ana Zečević**  
Samostalna savjetnica I  
Sektora za obuku i razvoj kadrova



## PROGRAM OBUKE U OBLASTI UPRAVLJANJA IPA SREDSTVIMA

dobila sam priliku da, kao službenica Sektora za obuku i razvoj kadrova, učestvujem na ovoj ljetnjoj školi, zajedno sa državnim službenicima iz mnogobrojnih zemalja članica Evropske unije (Francuska, Finska, Švedska, Portugal, Malta itd.)

Pored prilike da upoznamo način na koji funkcioniše javna administracija u Republici Njemačkoj, od velikog značaja je bila i razmjena pojedinačnih iskustava u postizanju integriteta i profesionalizacije.

Značaj i uloga evropske profesionalne mreže ogleda se ne samo u međunarodnoj razmjeni iskustava, već i u ohrabrivanju zemalja koje su u pretpristupnom procesu Evropskoj uniji, kao što je slučaj sa Crnom Gorom, da procjene preduzete korake u određenim oblastima, ali i da usvoje alate razvijenijih i većih sistema koji im mogu koristiti u jačanju kapaciteta i ispunjavanju zadatih aktivnosti koje su u ovom procesu preuzeli.

Ovakav vid umrežavanja doprinosi ličnom i profesionalnom razvoju i pruža priliku za razvijanjem profesionalnih kontakata, pa smo i mi, kao polaznici Ljetnje škole koji nose samo pozitivna iskustva, odučili da nastavimo saradnju. Mjesec dana nakon završetka ljetnje škole, održali smo online sastanak. Bila je to prva aktivnost od brojnih koje smo planirali kako bismo i ubuduće razmjenjivali znanja i iskustva, i u timskom duhu se suočavali sa profesionalnim izazovima.

Neprocjenjiv je osjećaj vratiti se u svoju zemlju bogatija za ljude, znanja i ideje kojima ću doprinijeti razvoju javne uprave i crnogorskog društva u cjelini. Jer znanje postaje moć onda kada ga dijelimo. Sledeća Ljetnja EUPAN škola održaće se, u organizaciji Francuske, od 9. do 14. maja 2022. godine u Strazburu, sa novom temom i novom grupom mladih profesionalaca.

Uprava za kadrove je u saradnji sa Ministarstvom finansija i socijalnog staranja i Kancelarijom za evropske integracije pripremila Program obuke u oblasti upravljanja IPA sredstvima, koji ima za cilj da na održiv način doprinese jačanju kapaciteta za korišćenje sredstava iz pretpristupne podrške EU, ali i da pomogne stvaranju solidne baze kadrova za upravljanje višestruko izdašnjim strukturnim fondovima EU.

Za kvalitetno sprovođenje programa i upravljanje IPA sredstvima, neophodni su sistemski, kontinuirani i praktični seminari. S ciljem unapređenja znanja i vještina službenika koji su uključeni u poslove vezane za upravljanje IPA sredstvima, poseban naglasak stavljen je na preventivne radnje i jačanje saradnje između tijela kroz organizovanje seminara na kojima će se dijeliti međusobna iskustva i na kojima će se raditi na poboljšanju komunikacije i podizanju

svijesti u oblasti upravljanja IPA sredstvima i zaštite finansijskih interesa EU.

Sprovođenje Programa je od posebne važnosti u momentu kad se Crna Gora intenzivno priprema za korišćenje IPA fondova tokom perioda 2021-2027, odnosno tokom IPA III finansijskog perioda.

Program obrađuje specifična pitanja, sa posebnim osvrtom na primjere iz prakse i razmjenu iskustava između tijela, na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Ciljna grupa su zaposleni u IPA strukturi i institucijama korisnicama programa/projekata, bez obzira na opis posla i nivo u organizacionoj strukturi.

Početak realizacije Program obuke u oblasti upravljanja IPA sredstvima planiran je za mart 2022. godine.





Nataša Margetić

## TWINNING

KAO MODEL PARTNERSTVA IZMEĐU DRŽAVA

U zadnjih nekoliko godina u medijima se često spominju izrazi kao EU fondovi, EU sredstva, EU projekti. Kada se priča o reformama i investicijama izgleda kao da će većinu svih naših problema u javnom i privatnom sektoru riješiti upravo EU fondovi. Je li to zapravo tako i što se uopšte u javnom sektoru može financirati kroz EU fondove? Mogu li se uopšte sve vrste aktivnosti javnog sektora financirati kroz EU projekte? Šta je potrebno naučiti prije korišćenja i upravljanja EU fondovima? Ta i druga pitanja postavljaju se nama kao građanima i svi bismo rado željeli imati odgovore na barem neka od tih pitanja.

Jedna od bitnijih činjenica koju moramo osvijestiti kada koristimo EU fondove je to da se radi o novcu svih nas poreznih obveznika, te da kao takvi trebaju biti korišćeni u javnom interesu i u skladu s pravilima dobrog upravljanja.

Za gotovo sve aktivnosti koje se odnose na reformu javnog sektora mogu se koristiti EU fondovi, ali iz različitih izvora. Koju vrstu financiranja ćemo primjeniti i koristiti zavisi najviše o području za koje se sredstva koriste, aktivnostima i namijeni, te korisniku koji se za njih prijavljuje. U slučaju Crne Gore, korisnik je država koja se nalazi u



pretpristupnom procesu prema članstvu u Evropsku uniju te su za nju rezervisana određena sredstva kako bi na tom putu prema EU članstvu dobila podršku pri ostvarenju svih zacrtanih ciljeva. Ovdje ćemo se skoncentrisati na jednu specifičnu tipologiju fondova koja se koristi u javnom sektoru pod nazivom Twinning, a koja za cilj ima pružanje podrške upravo prema članstvu u Evropskoj uniji.

Putem Twinning projekta pruža se pomoć i prenosi znanje u vidu administrativne saradnje dvije ili više institucija koje dolaze iz zemalja članica EU te pružaju podršku zemlji korisnici u cilju usklađivanja zakonodavstva s pravnim poretkom EU i jačanja administrativnih kapaciteta.

Kako bi institucija mogla koristiti taj ili bilo koji drugi EU instrument, potrebno je imati strategiju u određenom sektoru u kojoj su jasno definisani ciljevi, rezultati koje želimo postići kao i vremensko razdoblje u kojem će se aktivnosti sprovoditi. Strategija u ovom slučaju služi kao pokretač i temelj reforme koja se planira postići.

Uprava za kadrove dio je reforme javne uprave čiji višegodišnji proces prolaze uprave kako bi bile usklađene sa savremenim potrebama građana i sa standardima efikasnosti, a sve u svrhu pružanja bolje, jednostavnije i transparentnije usluge

građanima. Good governance javne uprave podrazumijevaju upravo olakšavanje procedura za fizička i pravna lica s ciljem boljeg ekonomskog rasta. Kako bismo privrednicima i građanima pojednostavili procedure za razvijanje poduzetništva, potrebna je transparentna i jednostavna javna uprava, a put do toga je upravo reforma javne uprave.

Kad pričamo o Twinningu moramo znati da se radi o alatu koji nije jednostrana tehnička pomoć već zajednička predanost prema zacrtanim ciljevima i rezultatima na način da uključene institucije dijele i razmjenjuju znanja i stečena iskustva. Twinning je ustvari instrument koji se temelji na principu učenja kroz rad i dijeljenje najboljih praksi.

Upravo je twinning instrument izabran i za sprovođenje projekta Uprave za kadrove u cilju podrške upravljanju ljudskim potencijalima u javnom sektoru Crne Gore. Od kraja 2018. godine kroz projekt se razmjenjuju iskustva izvrsnih i dugogodišnjih finskih i hrvatskih stručnjaka sa stručnjacima iz Crne Gore na temu upravljanja ljudskim potencijalima. Tokom projekta poboljšani su kapaciteti Uprave za kadrove i državnih službenika nadležnih za upravljanje ljudskim potencijalima u području planiranja i upravljanja zapošljavanjem, poboljšani su kapaciteti u području planiranja i upravljanja



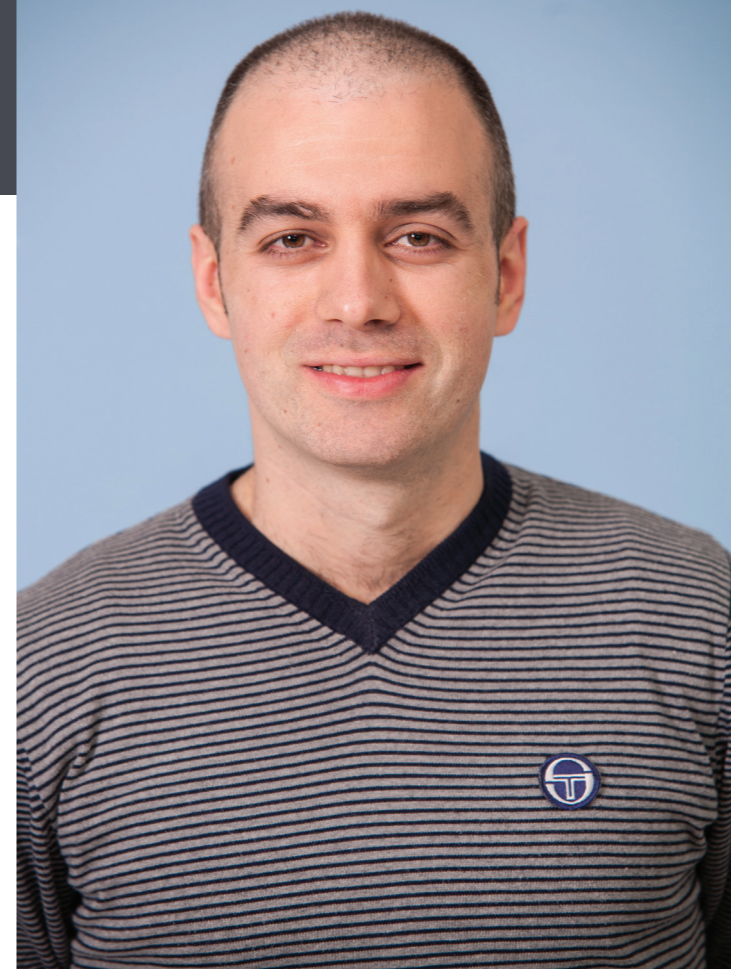
nja profesionalnim razvojem, održano je niz edukacija za državne i javne službenike na temu zapošljavanja, izrađeni su programi za edukaciju rukovodećih državnih službenika i sprovedeni pilot programi koji će doprinijeti razvoju vještina rukovodećih kao na primjer onih liderskih. Takođe, u okviru projekta poboljšani su i kapaciteti administrativne inspekcije Crne Gore.

Svi rezultati ovog projekta isporučeni su onako kako je to projekat predvidio i to je ogromno zadovoljstvo kako za korisnika kojem će svi ti rezultati poslužiti za nastavak u sprovođenju reforme javne uprave, tako i za partnere, Finsku i Hrvatsku, koje su zadovoljne jer su uspjele dati najbolje od sebe i doprinijeti na tom putu Crne Gore prema članstvu EU.

Osim službenih rezultata projekta koji su u slučaju ovog projekta isporučeni, treba uzeti u obzir i onaj, nekada zanemaren,

ali najbitniji dio saradnje koji nije zapisan u niti jednom projektnom prijedlogu i koji nije podložan niti jednoj evaluaciji rezultata projekta. Radi se o održivosti odnosa između više država, više institucija i više državnih službenika koji ostaju i nakon projekta kako bi i dalje mogli razmjenjivati iskustva i znanja te pronalaziti najbolje zajedničke moguće načine i ideje u ostvarenju transparentnije i jednostavnije uprave za sve građane.

Iako su do sada uvedene značajne promjene u javnoj upravi Crne Gore još uvijek postoje izazovi koje je potrebno savladati kako bi ona postala ravnopravna članica Europske unije. Partneri ovog projekta, Hrvatska i Finska, imaju želju i namjeru nastaviti pružati „ruku prijateljstva“ Crnoj Gori kako bi nastavila provoditi potrebne reforme u javnoj upravi, uvoditi EU standarde i usklađivati zakonodavstvo u svim područjima pravnog poretka EU.



**Peđa Davidović**

## U SUSRET STRATEŠKOM PLANIRANJU OBUKA

Uspostavljanje sistema strateškog planiranja obuka je veoma važno sa aspekta stvaranja kvalifikovane uprave i državnih službenika koji posjeduju nova znanja i vještine koji su neophodni na razvojnom putu Crne Gore.

Potrebno je utvrditi obavezu strateškog planiranja obuka u saradnji sa Upravom za kadrove koja ima centralnu ulogu u procesu osposobljavanja i usavršavanja državnih lokalnih službenika i namještenika.

Uprava za kadrove je u skladu sa svojom nadležnošću i zakonskom obavezom počela aktivnosti na sprovođenju analize potreba za obukom na centralnom nivou u junu 2021.godine.

Centralni nivo obuhvata: ministarstava, organa uprave, službu Predsjednika Crne Gore, Skupštine Crne Gore, Vlade Crne Gore, Ustavnog suda Crne Gore, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore, Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Fond rada i Agencija za mirno rješavanje radnih sporova.

Održani su preliminarni sastanci u Sektoru za obuku i razvoj kadrova i dogovoreni koraci koje treba preduzeti u cilju sprovođenja analize potreba za obukom (TNA). Određeni su nosioci ove aktivnosti ispred Uprave za kadrove i održan sastanak sa predstavnikom SIGMA oko moguće podrške u cilju što kvalitetnije realizacije iste. Tom prilikom



je dogovoreno da se u postpku sprovođenja TNA-a može uključiti jedan ekspert iz EU koji bi kroz online uključenje dao svoj doprinos, kao i da se indetifikuje i angažuje lokalni ekspert iz ove oblasti.

Nakon identifikovanja stranog i domaćeg eksperta kompletiran je tim za sprovođenje ove aktivnosti. Dogovoren je način rada i utvrđene su smjernice koje treba dati polaznicima obuke. Ovo znači utvrđenu agendu i plan rada za radionice, prezentaciju i materijale za radionicu ali i način prikupljanja željenih podataka od polaznika. Kreirana je posebna excel tabela sa svim relevantnim poljima za unos podataka, koja treba da pruži prikaz stvarnih potreba za obukom u organu.

Pripremljena je informacija za Vladu Crne Gore sa namjerom da se zaključkom obavežu svi državni organi da sprovedu analizu potreba za obukom za 2022. godinu, prema Metodologiji za sprovođenje analize potreba za obukom, sa finansijskom projekcijom za realizaciju obuka koje samostalno organizuju, nezavisno od izvora finansiranja (Budžet, projekat, donacija itd.). Istom je predviđeno i da Uprava za kadrove do 31. januara 2022. godine, dostavi Vladi Crne Gore Plan obuka za državne i lokalne službenike i namještenike sa finansijskom projekcijom (uz naznačenje izvora finansiranja) za 2022. godinu, radi usvajanja.

Relevantni podaci koji se koriste za kreiranje sadržine Plana obuka dobijaju se na osnovu prethodno sprovedene analize potreba za obukom. Da bi ova aktivnost imala karakter kvaliteta i bila uspješna, bilo je neophodno uključiti službenike za upravljanje ljudskim resursima i sve zaposlene u jedinicama za ljudske resurse.

U prilog navedenom govori i činjenica da je u Nacrtru Strategije reforme javne uprave za 2022-2026.godinu predviđeno jačanje kompetencija službenika za ljudske resurse odnosno jačanje HR funkcije na svim nivoima administrativnog upravljanja, gdje je jedan od ciljeva i pružanje pomoći u izradi Plana obuka službenika na nivou organa. Takođe je predviđeno i normativno regulisanje statusa službenika za ljudske resurse i uslova za obavljanje ovih poslova. To znači da će u skorijoj budućnosti ovo biti zakonska obaveza zapolenih u jedinicama za ljudske resurse i službenika za ljudske resurse.

U skladu sa navedenim, Uprava za kadrove je organizovala radionice za zaposlene u jedinicama za ljudske resurse i službenike za ljudske resurse koji su bili u obavezi da nakon pohađanja radionica sprovedu analizu potreba za obukom u svom organu i o tome izvijeste Upravu za kadrove. Učesnici su na radionicima imali priliku da usvoje praktična znanja i vještine za sprovođenje analize potreba za obukom u skladu sa Metodologijom za sprovođenje analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem.

Održane su četiri radionice, tri krajem septembra i jedna početkom oktobra. Učesnicima je dato na znanje da ovu aktivnost u svom organu treba da sprovedu do kraja novembra i do tog perioda pošalju izvještaj o sprovedenoj analizi Upravi za kadrove.

Kako na centralnom, tako i na lokalnom nivou Uprava za kadrove je organizovala radionice na temu Analiza potreba za obukom, na kojima je ukazano na potrebu uspostavljanja sistema strateškog planiranja obuka. Na lokalnom nivou radionice su održane za sjeverni, južni i centralni nivo.

## Mileva Seratlić

PR direktor, Represent Communications



## KRIZNA KOMUNIKACIJA U KRIZI, VAŠA TIŠINA GLASNO GOVORI

Kriza je poput zemljotresa. Akumulira se tokom vremena, desi se potres i zatim imate niz manjih potresa. Zvuči poznato?

Prije nekoliko mjeseci na obuci za odnose sa javnošću, upitala sam polaznike koja je njihova strategija komunikacije – proaktivna ili reaktivna? Nije me iznenadio odgovor. Nijedna podignuta ruka na „proaktivno“ i odgovor – „reaktivno, jer smo skoro stalno u kriznoj komunikaciji“.

Za početak, hajde da definišemo šta je krizna komunikacija. Svaka situacija koja ima potencijal da ugrozi imidž pojedinca,

institucije, sistema – predstavlja krizu, a komunikacija koja nastaje kao odgovor na istu je krizna komunikacija. Naravno, nijesu sve krize istog intenziteta i nemaju istu snagu da naruše reputaciju. Najteže su krize koje uključuju ljudske žrtve ili veliku materijalnu štetu i one se po pravilu rjeđe dešavaju.

Dosta često smo, međutim, suočeni sa „dnevnim“ krizama. Činjenica je da niko nije imun na krizu.

**Istraživanja pokazuju da oko 70% kriza prije nego to postanu, tinjaju.** Ovo znači



da dobrim poznavanjem organizacije u kojoj radimo možemo detektovati potencijalnu krizu i dobiti vrijeme za toliko važnu, a meni omiljenu riječ, **PRIPREMU**.

Komunikolozi znaju da je naš posao toliko brz, da rijetko imamo vremena da zastanemo i napravimo jedan osvrt ili dublju analizu. A upravo nam ovi koraci često omogućuje da identifikujemo potencijalnu kriznu situaciju i riješimo je prije nego napravi reputacionu štetu.

#### Kad se kriza dogodi, šta onda?

Obično nas svi zovu za informacije, a mi ih nemamo u potpunosti, ključni akteri su nam često nedostupni i nastaje galama i trka. Najgore što PR može sebi dozvoliti jeste da se preda panici u početnim satima krize. Neophodno je sačuvati prisebnost i smirenost, aktivirati krizni tim unutar institucije i **POČETI SA KOMUNIKACIJOM**. Kažem, početi sa komunikacijom, jer u krizi vaša tišina izuzetno glasno govori.

#### Informacije podstiču povjerenje, tišina podstiče strah.

Dajte tačne i provjerene, konkretne informacije. Saopštite šta u tom trenutku znate, šta vam nije poznato i šta radite po tom pitanju ili šta ćete preduzeti. To je možda najkraća formula za kriznu komunikaciju. Naravno, ovaj tekst i nema ambiciju da do detalja objasni jednu toliko kompleksnu temu kao što je krizna komunikacija, već samo da se prisjetimo nekih osnovnih koraka i načela, primjenljivih u velikom broju kriznih komunikacija.

Važno je i da razumijemo potrebe naših ciljnih javnosti. Nerijetko se u krizi bavimo samo medijima, jer njih vidimo kao odgo-

vorne za to što je kriza eskalirala. Mediji najčešće nijesu kreatori krize, već prenosioci iste. Zato, osim o medijima, u krizi moramo voditi računa i o ostalim uključenim stranama, internoj javnosti i nikako ne smijemo zaboraviti društvene mreže, koje su i same postale generatori brojnih kriza u posljednjem periodu.

Po završetku krize, slijedi jednako važna faza kao što su priprema ili sama komunikacija u krizi. Treća faza, analiza, treba da nam pokaže šta je bilo dobro, a šta smo mogli drugačije. Upravo se iz ove analize najviše uči i osnažujemo se za naredne situacije.

#### Ključ za rješavanje svake krize je dobra komunikacija.

Detaljnije osnaživanje na temu krizne komunikacije, ali i odnosa sa javnošću, očekuje vas kroz *Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina komunikacija sa javnošću u javnom sektoru*. Program je osmislila Vlada Crne Gore uz podršku Službe za odnose sa javnošću Vlade Ujedinjenog kraljevstva Velike Britanije, a realizuje ga Uprava za kadrove.

Deset modula ovog programa sprovedeće vas kroz ključne vještine neophodne za dobrog komunikatora, od pripreme planova i strategija komunikacije, pisanja osnovnih komunikacionih materijala (govori, saopštenja za medije), krizne komunikacije, komunikacije na društvenim mrežama, organizacije događaja, vještine javnog nastupa...

Uvjerena sam da će ovaj program kreirati nove generacije komunikologa koji će ukupnu komunikaciju javnih politika podići na još viši nivo.



## UVOĐENJE STANDARDA U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

### Mileva Todorović

Načelnica

### Milena Ivanović

Samostalna savjetnica I

Odjeljenje za praćenje standarda u oblasti upravljanja ljudskim resursima

Ključne vrijednosti reforme javne uprave zasnivaju se između ostalog na jačanju kadrovskih kapaciteta kako na državnom, tako i na lokalnom nivou. Monitoring i evaluacija u ovoj oblasti izvršena je kroz Analizu stanja u oblasti ljudskim resursima za 2020. godinu koju je pripremila Uprava za kadrove i koju je usvojila Vlada Crne Gore 08. jula, 2021. godine.

Analiza obuhvata institute službeničkog sistema propisane zakonom i podzakonskim aktima, sa posebnim akcentom na oblast zapošljavanja, stručnog usavršavanja, obuke i razvoj kadrova, Centralnu kadrovsku

evidenciju, upravljanje kadrovima, interno tržište rada i jedinice za ljudske resurse.

Analiza je rađena u cilju mapiranja manjkavosti i "uskih grla", u oblasti upravljanja ljudskim resursima kroz analizu propisa, prakse i procesa, a radi unapređenja modela upravljanja znanjem zaposlenih, odnosno radi ocjene stanja, određivanja uzroka problema i poboljšanja. Funkcija upravljanja ljudskim resursima treba da se organizuje u skladu sa ciljevima i uslugama koje treba da pruži javna uprava, obimom aktivnosti koje uključuju obuku, selekciju, znanja, vještine, kompetencije zaposlenih,



upravljanje znanjem i HR usluge na svim nivoima administrativnog upravljanja.

Neophodno je izvršiti promjene u politici upravljanja ljudskim resursima na način da se određeni instituti službeničkog sistema kroz uvođenje standarda i unapređenja internih procedura doprinese jačanju administrativnih kapaciteta u cilju prilagođavanja načina rada javne uprave za potrebe građana. Strategija reforme javne uprave 2022 - 2026. ovo prepoznaje kao jedan od ključnih ciljeva da se postigne: profesionalizam, svestranost, odgovornost, liderstvo, inovativnost, fleksibilnost, kreativnost, spremnost za promjene, komunikacione i organizacione vještine, usmjerenost na rezultate i posvećenost krajnjim korisnicima građanima i javnom interesu.

Uprava za kadrove kao centralni organ za upravljanje kadrovima kontinuirano radi na unapređenju instituta službeničkog sistema i zadužena je da pripremi Metodologiju za izradu Analize u oblasti upravljanja ljudskim resursima za 2021. godinu.

Metodologija treba da bude dobar instrument koji će jasno definisati učesnike, procese, indikatore, način mjerenja indikatora, izvore podataka, razmjenu podataka, vremenski period, izvještavanje, obradu podataka, korisnike podataka i publikovanje izvještaja.

Odjeljenje za praćenje standarda u oblasti upravljanja ljudskim resursima koordinira procesom na izradi Metodologije, kojom će se uspostaviti jedinstveni metodološki pristup i standardi za izradu Analize u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Uprava za kadrove će sprovesti obuke službenika iz jedinica za ljudske resurse, kao i službenika koji se bave ovim poslovima u okviru drugih organizacionih jedinica za dobru primjenu i implementaciju Metodologije i Izrade Analize. Ovim će se unaprijediti kompetencije, znanje, vještine službenika na državnom i lokalnom nivou, a što je i predstavljeno članovima Mreže za upravljanje ljudskim resursima.



# KO ZNA PRIČU O PRAVOME TIMU?

(PET PRINCIPA KOJI SE MALO KOGA TIČU)



**Nenad Vujadinović**  
**Filip Jovanovski**

## Svaka pristojna priča počinje krajem: pravi tim ne postoji.

Ne postoji jer je preskup. Ne postoji jer se se ne plaća parama nego srcem i nemoćuće ga je kupiti. Ne postoji jer nije na tržištu. Jednostavno: nema ga u principima liberalne ekonomije.

### Dakle, ne postoji.

Kad god pričamo ljudima o zajedničkom radu na nekom projektu ili u poslu uopšte, kažemo im da se *pravi tim* od *radne grupe* razlikuje samo po tome da li su eventualni participijenti spremni da prihvate pet jednostavnih principa, koji se u pomalo utopijskim i, svakako, veoma uskim stručnim krugovima obično (i u šali) nazivaju: *Timskim principima Gospodara Svemira*.

## Evo prvoga:

### 1. Član tima postaješ kad shvatiš da su ti svi u njemu važniji od tebe samog.

Ovo je najvažniji princip i red je da ga odmah banalizujemo.

Znamo da značajne rezultate u poslovnom svijetu uspijevaju da postignu *i radne grupe* koje su na mnogo nižem stepenu integracije od ovoga. Uopšte uzev, odavno smo prestali da vjerujemo u to kako pojedinci danas imaju veće šanse da sasvim samostalno naprave bitnu razliku kad je riječ o uspjehu na širem (a posebno) internacionalnom planu. Iako se i spomenute (nesumnjivo uspješne, često čak i izuzetno uspješne) *radne grupe* najčešće nazivaju *timovima*, one to, po našem dubokom



uvjerenju, ipak – nijesu. *Član tima postaješ kad shvatiš da su ti svi u njemu važniji od tebe samog* – svi koji ne ostvare ovakav stepen integracije ostaju samo i jedino članovi *radne grupe*. Tačka.

Potpuno nam je jasno da je teško naći dva ljudska bića u poslovnom svijetu koja će povjerovati u to da je ostvarivanje ovoga prvog principa uopšte moguće. Ako vas, pak, ima troje i ako bezrezervno vjerujete u ovo – ne može vam niko ništa. Kad vas bude bilo više od petoro – bez problema ćete moći da promijenite svijet. Zauvijek. To je sto posto sigurno. *Član tima postaješ kad shvatiš da su ti svi u njemu važniji od tebe samog*.

Sad je vjerovano jasnije zbog čega rekosmo da *pravi tim*, u stvari, ne postoji. Vjerovatno je onda još i jasnije u kolikoj nam je mjeri očajnički potreban.

## Idemo dalje.

**2. Pet ljudi može pet puta bolje od jednog čovjeka uraditi istu stvar, samo ako su dio istog tima.**

Banalizovaćemo i ovo:

Ako pet (uvijek je *pet*) ljudi ne pripada *pravom timu*, svako će moći povući na svoju stranu, sabotirati onog drugog u bilo kojem od ključnih momenata pred kojima će se naći i uraditi posao (opet) pet puta gore. Zato u pravom timskom radu nema mjesta **sujeti**. Dobro uigran *tim* postaje (i nema tu nikakve metafore): **jedan organizam**, a njegovi članovi se povezuju u jedinstvenu kolektivnu svijest, poput neraskidivo povezanih ćelija uvijek spremnih da još čvršće uvežu svoje citoplazme. U *pravom timu* nikad se ne mjeri doprinos svakog pojedinačnog člana, jer, kad svi daju sebe u pot-

punosti i iskreno, oni otvaraju um prema drugima, dijele zajednički kognitivni i emocionalni radni interfejs, ukrštaju svoje potencijale, pružaju ruku jedno drugome bez trunke razmišljanja i kad god treba. Jednostavno.

U praktičnom smislu, kao što djelići slagaalice popunjavaju praznine među sobom, u *pravom timu* svaki član radi ono u čemu je najbolji, i „pokriva“ ostale kad god je to neophodno. Ovo ne znači da u *pravom timu* nema hijerarhije. Sasvim suprotno tome: mora se tačno znati ko u određenom trenutku *tim* vodi. Demokratičnost i hijerarhizovanost *tima* moraju biti u balansu radi maksimalne efikasnosti. Češće su prilike kada je potrebna potpuna jednakost i relaksiranost, ali u trenucima kad se donosi konačna odluka ili kad se rješava bilo kakva odsudna kriza – tačno se zna ko treba da presječe. Naravno da u *pravom timu* niko i nikad nema problema s tim. Kad sve prođe sjedne se i priča: otvoreno, direktno i apsolutno ravnopravno. Proslavlja se postignuto i ispravlja se iskrivljeno. U *pravom timu* nema mjesta **sujeti**.

**3. Nikad ništa dobro i pametno nećeš uraditi ako nisi u svakom trenutku spreman da zbog toga napraviš budalu od sebe.**

Biti „budala“ znači biti go pred sobom i pred svijetom – baštiniti: iskrenost, strast i hrabrost. Biti „budala“ znači biti kreativan i željan igre. Svako biće kroz igru po prvi put uči vještine koje će mu trebati u životu. Zato se u *pravom timu* ne može povući oštra linija koja odvaja igru od rada. Istinski član tima zna da nikad nije sâm. On je **homo ludens** koji, kad treba, pleše i stopama trapavog albatrosa i ne drhti u strahu od greške i osude. Zna da nije sâm. Spre-

man je da stoički podnese svaki udarac koji dolazi izvana i za sebe i za svoj *tim*. Spreman je da u svakom trenutku učini sve što treba kako bi se opet zajedno s ostalim članovima *tima* vinuo u nebo. To, zaista, niko ne može ako je stvarno – sâm.

**4. Lično iskustvo je nezamjenljivo.**

Životno iskustvo je **nenadoknativ resurs** i zato se mora voditi računa o tome da se najiskusniji članovi uvijek zadrže u timu. Savjet iskusnog, starijeg kolege, češće nego što mislimo može da posluži kao slamka spasa u trenucima od kojih sve zavisi. Onaj ko je mnogo proživio, svojim iskustvom „pelcuje“ ostatak tima i pomaže im da steknu kolektivni imunitet, čak i kad uopšte to nema namjeru da učini. Onda, po pravilu, to svi i primijete osim njega. Tad je red i da se našale s njim. Da ga „ubace u mašinu“. Bar malo. Iskustvo je **nenadoknativ resurs**.

Ako smo opremljeni pukim teorijskim znanjem, bez praktičnog iskustva, brzo ćemo shvatiti da smo naoružani sabljama od kartona. Naravno, ovaj princip dobija svoje puno značenje jedino ako je usklađen s prethodna tri; drugim riječima, najiskusniji članovi tima treba da imaju status benevolentnih mentora, a ne bogova s Olimpa.

**5. Trudi se da uvijek više daš nego što uzimaš.**

Odnos *prema timu* odraz je čovjekovog odnosa prema ljudima uopšte. Niko ne može biti dobar timski igrač ako nije sazdan od odgovarajućeg materijala.

Stručnjaci govore o štetnosti **mentaliteta oskudice**, u okviru kojeg uspjeh drugih vidimo kao svoj poraz i obrnuto: svijet do-

življavamo kao mjesto ograničenih resursa oko kojih se moramo boriti jedni protiv drugih. S druge strane, kad imamo **mentalitet izobilja**, osjećamo prirodnu potrebu da dajemo i dijelimo, znajući da će svima biti bolje tako što više nas napreduje i pomaže jedno drugom. Nije teško pretpostaviti koji mentalitet treba baštiniti ako nas zanima *pravi timski rad*.

I na kraju, ovaj svijet je prilično surovo mjesto, u kojem uspjeh često znači gaženje drugih. Dakle, fali nam, ljudi, *timova*. *Pravih timova* za koje nam, evo, ovaj Nenad i Filip kažu da ne postoje.

**E, treba napraviti bar jedan – njima u inat!**

Zalijepite na zid:

**Timski principi Gospodara Svemira**

1. *Član tima postaješ kad shvatiš da su ti svi u njemu važniji od tebe samog.*
2. *Pet ljudi može pet puta bolje od jednog čovjeka uraditi istu stvar, samo ako su dio istog tima.*
3. *Nikad ništa dobro i pametno nećeš uraditi ako nisi u svakom trenutku spreman da zbog toga napraviš budalu od sebe.*
4. *Lično iskustvo je nezamjenljivo.*
5. *Trudi se da uvijek više daš nego što uzimaš.*



[www.uzk.gov.me](http://www.uzk.gov.me)

