



CRNA GORA
UPRAVA ZA LJUDSKE RESURSE

VODIČ

ZA KARIJERNI RAZVOJ
ZAPOSLENIH U JAVNOJ UPRAVI

Zašto je važan karijerni razvoj?

Karijerni razvoj se uvodi radi profesionalizacije javne uprave, unapređenja kompetencija zaposlenih i usklađivanja sistema upravljanja ljudskim resursima sa savremenim i evropskim standardima. Kroz ovaj proces institucije jačaju kadrovske kapacitete, kvalitet rada i dugoročnu stabilnost sistema.

Da li je učešće obavezno?

Učešće u procesu je, po pravilu, dobrovoljno. Službenik/ca se može uključiti na sopstvenu inicijativu, na preporuku neposrednog/e rukovodioca/teljke ili kroz planirane razvojne mjere institucije, u skladu sa utvrđenim razvojnim potrebama.

Šta NIJE karijerni razvoj?

Karijerni razvoj nije postupak ocjenjivanja, napredovanja ili raspoređivanja. Rezultati procjene i razvojni uvidi ne koriste se za donošenje statusnih odluka, već isključivo u razvojne svrhe. Svi uvidi i povratne informacije iz procesa imaju povjerljiv karakter i služe kao podrška profesionalnom razvoju službenika/ce.

Šta je Individualni karijerno-razvojni plan (IKRP)?

Individualni karijerno-razvojni plan (IKRP) je centralni dokument procesa karijernog razvoja. On sadrži razvojne ciljeve, planirane aktivnosti, rokove, očekivane rezultate i način praćenja napretka. IKRP povezuje profesionalne ciljeve službenika/ce sa zahtjevima radnog mjesta i prioritetima organa.

Ko učestvuje u izradi IKRP-a?

IKRP se izrađuje u saradnji službenika/ce, ovlašćenog/e karijernog/e savjetnika/ce iz Uprave za ljudske resurse i neposrednog/e rukovodioca/teljke. Službenik/ca aktivno učestvuje u definisanju svojih razvojnih ciljeva, karijerni/a savjetnik/ca pruža stručnu i metodološku podršku, a rukovodilac/teljka doprinosi usklađivanju plana sa potrebama radnog mjesta i prioritetima organa.

Koji se alati procjene koriste?

Proces se realizuje kroz standardizovani osnovni paket aktivnosti, koji obuhvata razvojni razgovor i strukturisanu samoprocjenu. Po potrebi, mogu se uključiti i dodatni opcioni moduli procjene, kao što su 360° povratna informacija, psihometrijski instrumenti, dubinski razvojni intervjui ili drugi alati.

Na osnovu dobijenih uvida planiraju se odgovarajuće razvojne aktivnosti, uključujući učenje kroz rad, razvojne zadatke, projekte, mentorstvo, koučing, obuke i druge oblike profesionalnog razvoja. Svi alati i aktivnosti koriste se isključivo u razvojne svrhe.

Koliko traje proces?

Izrada Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP), po pravilu, realizuje se u roku do 30 dana od dana prijave. Razvojne aktivnosti se zatim sprovode kroz godišnji ciklus, a napredak se prati kroz razvojne razgovore, periodično sagledavanje realizacije plana i redovnu razvojnu evaluaciju.

Koji su benefiti za službenika/cu?

Karijerni razvoj službeniku/ci omogućava jasniji uvid u sopstvene kompetencije, profesionalne snage, razvojne potrebe i moguće pravce daljeg razvoja. Kroz razvojni razgovor, samoprocjenu i izradu Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP), službenik/ca dobija konkretne razvojne smjernice i strukturisan plan aktivnosti koji pomaže da se razvojni ciljevi ostvaruju kroz rad, obuke, mentorstvo, koučing i druge oblike učenja.

Za službenika/cu, ovaj proces doprinosi većoj motivaciji, osjećaju profesionalne sigurnosti, boljem razumijevanju sopstvene uloge u instituciji i spremnosti za preuzimanje složenijih zadataka.

Kako karijerni razvoj koristi rukovodiocima/teljicama?

Karijerni razvoj pomaže rukovodiocima/teljicama da bolje razumiju razvojne potrebe zaposlenih i da ih povežu sa konkretnim poslovima, prioritetima institucije i očekivanim rezultatima rada. Individualni karijerno-razvojni plan (IKRP) rukovodiocu/teljici daje praktičan okvir za delegiranje razvojnih zadataka, pružanje razvojne povratne informacije, praćenje napretka i stvaranje uslova da zaposleni primijene nova znanja u svakodnevnom radu.

Rukovodilac/teljica kroz ovaj proces dobija jasnije razvojne smjernice za podršku zaposlenom/oj, bez preuzimanja uloge procjenjivača ili kontrolora procesa. Važno je naglasiti da rukovodilac/teljica ne dobija pristup povjerljivim rezultatima procjene, već samo informacijama koje su relevantne za realizaciju IKRP-a i podršku profesionalnom razvoju službenika/ce. Time se čuva povjerenje u proces i jača njegova razvojna funkcija.

Koji su benefiti za instituciju i šta institucija dobija kroz karijerni razvoj?

Institucije kroz karijerni razvoj dobijaju bolji uvid u kompetencije, potencijale i razvojne potrebe zaposlenih, što omogućava kvalitetnije kadrovsko planiranje, ciljano ulaganje u profesionalni razvoj i bolje povezivanje individualnih razvojnih ciljeva službenika/ca sa prioritetima organa.

Kroz sprovođenje karijernog razvoja, uključujući izradu i realizaciju Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP), institucija dobija jasnije informacije o tome koje kompetencije treba razvijati, koje vrste podrške su zaposlenima potrebne i kako razvojne aktivnosti mogu doprinijeti kvalitetu rada. Na osnovu objedinjenih podataka o realizaciji razvojnih aktivnosti, institucije mogu kvalitetnije planirati obuke, razvojne mjere i buduće prioritete u upravljanju ljudskim resursima.

Karijerni razvoj doprinosi unapređenju planiranja obuka, razvoju leaderskih kapaciteta, jačanju interne ekspertize, većoj motivaciji zaposlenih, boljoj pripremljenosti za složenije zadatke i efikasnijem prenosu znanja. Na institucionalnom nivou, to znači jačanje organizacionih kapaciteta, stabilniji sistem upravljanja ljudskim resursima, veću otpornost institucije i bolji kvalitet javnih usluga.

Razvojna procjena i karijerni razvoj visokog rukovodnog kadra i starješina organa

Razvojna procjena rukovodilaca/teljki predstavlja važan mehanizam jačanja liderstva u javnoj upravi. Proces obuhvata razvojne razgovore, strukturisane alate i, kada je to razvojno opravdano, dodatne instrumente procjene koji omogućavaju sagledavanje liderskih kompetencija, stilova upravljanja i profesionalnih obrazaca relevantnih za vođenje institucije.

Preporučuje se da rukovodioci/teljke, po mogućnosti u roku od šest mjeseci od imenovanja, prođu proces karijernog razvoja i izrade IKRP-a, u saradnji sa Upravom za ljudske resurse.

Razvojna procjena omogućava rukovodiocima/teljkama strukturisanu povratnu informaciju o ključnim aspektima liderstva, uključujući stil vođenja, donošenje odluka, komunikaciju i upravljanje promjenama. Mapiranje razvojnih potreba sprovodi se u skladu sa nivoom odgovornosti i prirodom profesionalne uloge. Kod državnih i lokalnih službenika/ca fokus je prvenstveno na osnovnom paketu aktivnosti koji obuhvata razvojni intervju, samoprocjenu i analizu radnih zadataka, dok se dodatni alati koriste ciljano. Kod rukovodilaca/teljki primjenjuje se složeniji razvojni pristup koji može uključivati više izvora informacija, kao što su: strukturisani kompetencijski intervju, sagledavanje iskustva u vođenju, donošenju odluka i upravljanju timom, standardizovani razvojni upitnici i psihometrijski instrumenti, procjena osobina ličnosti relevantnih za rad radi razumijevanja stilova rada i razvoja interpersonalnih kompetencija, procjena motivacije, vrijednosti i profesionalnih preferencija, sagledavanje razvojnih pokretača i faktora profesionalnog zadovoljstva, 360-stepeni povratna informacija - prikupljanje povratnih informacija iz radnog okruženja radi unapređenja stila vođenja i odnosa u timu, simulacione tehnike i razvojni assessment elementi - analiza ponašanja u simuliranim rukovodećim situacijama (studije slučaja, prezentacije, rješavanje problema i donošenje odluka).

Karijerni razvoj zasniva se na principu cjeloživotnog učenja i predstavlja kontinuiran proces koji prati promjene u zakonodavstvu, tehnologiji i zahtjevima građana/ki.

Na taj način karijerni razvoj postaje održiv mehanizam koji povezuje planiranje, realizaciju i razvojnu evaluaciju, doprinoseći izgradnji profesionalne, odgovorne i efikasne javne uprave.



Vodič za karijerni razvoj zaposlenih u javnoj upravi

Podgorica, 2026.

Izdavač:

Uprava za ljudske resurse

Urednik:

Agron M. Camaj, direktor Uprave za ljudske resurse

Autori:

mr Đuro Nikač, pomoćnik direktora Uprave za ljudske resurse

Ana Zečević, načelnica Odsjeka za razvoj mreže za upravljanje ljudskim resursima i promociju

mr Milica Vučinić, samostalna savjetnica u Odsjeku za razvoj mreže za upravljanje ljudskim resursima i promociju

Dizajn i prelom:

Lidija Savković, samostalna savjetnica I

u Odsjeku za razvoj mreže za upravljanje ljudskim resursima i promociju

CIP - Каталогизација у публикацији
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-85819-81-0
COBISS.CG-ID 39236356

KARIJERNI RAZVOJ