



CRNA GORA
UPRAVA ZA LJUDSKE RESURSE

ETIČKI PROTOKOL ZA PROCJENU I KARIJERNI RAZVOJ

2006  2026
DA JE VJEČNA CRNA GORA

SVRHA I OSNOVNI PRINCIPI

Etički protokol definiše standarde profesionalnog, odgovornog i razvojno orijentisanog postupanja u procesu procjene i karijernog razvoja državnih i lokalnih službenika/ca. Njegova svrha je obezbjeđivanje transparentnosti, pravičnosti i zaštite dostojanstva zaposlenih, uz jasno razgraničenje između razvojnih aktivnosti i formalnih statusnih postupaka u sistemu upravljanja ljudskim resursima.

Procjena u karijernom razvoju ima isključivo razvojnu svrhu i koristi se za unapređenje kompetencija, planiranje Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP) i jačanje profesionalnih kapaciteta.

Sve aktivnosti zasnivaju se na sljedećim principima:

- dobrovoljnost i informisan pristanak;
- proporcionalnost procjene i minimizacija podataka;
- povjerljivost i ograničen pristup informacijama;
- profesionalna nepristrasnost i pravičnost;
- transparentnost i objašnjivost rezultata.

Procjena se sprovodi samo u obimu koji je nužan za jasno definisan razvojni cilj, uz izbjegavanje rutinske ili prekomjerne primjene instrumenata.

Etički protokol definiše profesionalne standarde postupanja u procjeni i razvoju, dok se tehničke i organizacione mjere zaštite podataka uređuju posebnim dokumentom.

STANDARDI KVALITETA INSTRUMENATA PROCJENE

Instrumenti procjene mogu se koristiti samo kada doprinose jasno definisanoj razvojnoj svrsi i kada su primjereni kontekstu javne uprave.

Pri izboru instrumenata primjenjuju se sljedeći kriterijumi:

- relevantnost za razvojne ciljeve i zahtjeve radnog mjesta;
- postojanje dokaza o validnosti i pouzdanosti (lokalnih ili međunarodnih);
- jezička i kulturna prilagođenost;
- pravičnost i nediskriminatorna primjena;
- legalna i etička upotreba u skladu sa licencama i autorskim pravima;
- proporcionalnost i minimizacija obima procjene.

Kada lokalne norme nijesu dostupne, rezultati se koriste kao razvojni indikatori i ne predstavljaju osnov za formalne odluke.

U postupcima karijernog razvoja mogu se koristiti različiti instrumenti procjene (testovi, upitnici, skale i metodologije), ali samo ako doprinose jasno definisanoj razvojnoj svrsi i ako se primjenjuju na odgovoran, transparentan i pravičan način. Imajući u vidu slabiju razvijenost tržišta licenciranih i lokalno normiranih instrumenata u Crnoj Gori, kriterijumi su postavljeni tako da obezbijede osnovne standarde kvaliteta i zaštite zaposlenih, uz mogućnost faznog unapređenja sistema (od osnovnog ka naprednom nivou), kako se kapaciteti i dostupnost instrumenata budu razvijali.

Instrumenti se mogu koristiti ako ispunjavaju sljedeće uslove:

Relevantnost i razvojna svrha

Instrument mora biti direktno povezan sa ciljevima karijernog razvoja i potrebama radnog mjesta (npr. profesionalna interesovanja, opšte kognitivne sposobnosti, stilovi ponašanja u radu, stilovi rukovođenja i sl.). Ne koriste se instrumenti koji daju informacije koje nisu potrebne za razvojni razgovor i plan.

Dokazi o kvalitetu (validnost i pouzdanost)

Poželjno je da za instrument postoje dostupni podaci o validnosti i pouzdanosti. Kada lokalni podaci nisu dostupni, prihvataju se relevantni međunarodni podaci (iz priručnika izdavača, stručnih publikacija ili tehničkih izvještaja), uz obaveznu opreznu interpretaciju i jasnu napomenu o ograničenjima.

Jezička i kulturna prilagođenost (minimalni standard)

Instrument treba da bude na jeziku koji je razumljiv ispitaniku/ci i da bude primjeren lokalnom kontekstu. Ako ne postoje lokalne norme, instrument se može koristiti kao razvojni indikator (za razgovor i usmjeravanje), a ne kao „čvrst dokaz” ili osnova za formalne odluke. U tom slučaju obavezno se koriste jasne smjernice za tumačenje i izbjegava se rangiranje na osnovu normi koje nisu odgovarajuće.

Pravičnost i nediskriminacija

Prije primjene, procjenjuju se potencijalni rizici pristrasnosti i diskriminatornih efekata (pol, starost,

invaliditet, jezik, obrazovni profil). U praksi to znači: prilagođavanje uslova testiranja kada je potrebno, izbor instrumenata koji su prikladni za različite grupe, kao i praćenje mogućih sistematskih razlika u rezultatima bez automatskih zaključaka.

Legalna i etička upotreba (licence i autorska prava)

Instrument se koristi u skladu sa autorskim pravima i uslovima korišćenja. Gdje nije realno obezbijediti komercijalnu licencu u kratkom roku, prioritet se daje instrumentima koji su slobodni za korišćenje ili dostupni kroz institucionalne aranžmane, uz dokumentovanje izvora i uslova korišćenja.

Proporcionalnost i minimizacija podataka

Primjenjuje se samo onaj obim procjene koji je nužan za razvojnu svrhu, uz prikupljanje minimalnog skupa podataka. Ne uvode se široki baterijski pristupi „za svaki slučaj”, već se instrumenti biraju ciljano, u skladu sa pitanjem na koje se procjenom odgovara.

Transparentnost i objašnjivost rezultata

Rezultati se službeniku/ci objašnjavaju jasno, u razvojnom smislu, bez etiketa i bez „definitivnih” zaključaka. Naglašavaju se ograničenja instrumenta, posebno kada ne postoje lokalne norme ili kada se rezultat koristi kao orijentir za razvojni razgovor, a ne kao formalni kriterijum.

STANDARDI ADMINISTRACIJE, INTERPRETACIJE I KONTROLE KVALITETA

Procjene se sprovode prema standardizovanim procedurama kako bi se obezbijedila uporedivost, pravičnost i profesionalni integritet procesa, i to prema sljedećim uputstvima:

- instrumenti se administriraju u ujednačenim uslovima, uz jasna uputstva ispitaniku/ci;
- odstupanja od procedure evidentiraju se radi pravilne interpretacije rezultata;
- rezultate tumače isključivo ovlašćena i stručno osposobljena lica;
- u procesima procjene primjenjuje se interna supervizija i kontrola kvaliteta;
- u izvještajima se jasno navode ograničenja tumačenja i kontekst rezultata.

Za svaku procjenu vodi se osnovna evidencija o korišćenim instrumentima, načinu primjene i kontekstu interpretacije, uz razdvajanje sirovih podataka od interpretativnog izvještaja.

Da bi procjena u karijernom razvoju bila uporediva, pravična i korisna za službenika/cu, neophodno je da se instrumenti primjenjuju na ujednačen način i da se rezultati tumače stručno i odgovorno.

U nastavku su opisani standardi koji definišu minimalna pravila administracije, interpretacije i dokumentovanja, uz mogućnost postepenog jačanja kontrole kvaliteta kako se budu razvijali kapaciteti i praksa u organu:

Administracija po standardnoj proceduri

Instrumenti se sprovode u što ujednačenijim uslovima: uz jasna uputstva ispitaniku/ci, kontrolu okružen-

ja (uživo ili onlajn), predviđeno trajanje i standardizovan način davanja odgovora. Svako odstupanje od procedure (npr. prekid testiranja, tehnički problemi, pomoć trećih lica, produženje vremena, specifična prilagođavanja) evidentira se u zapisniku, kako bi se rezultat pravilno tumačio.

Interpretacija od strane stručnih i ovlašćenih lica

Rezultate tumače isključivo lica koja imaju odgovarajuće stručne kvalifikacije i iskustvo za konkretan instrument i svrhu procjene. To mogu biti psiholozi/škinje ili druga lica u okviru Uprave za ljudske resurse koji su obučeni za primjenu i interpretaciju, ili eksterni/e procjenjivači/ce koji imaju relevantan sertifikat/obuku. U slučaju angažovanja eksternih procjenjivača/ica, obavezno se zaključuje ugovor kojim se definišu standardi rada, povjerljivost, zaštita podataka i sadržaj izvještavanja.

Supervizija i kontrola kvaliteta

Radi ujednačenosti i smanjenja subjektivnosti, uspostavlja se osnovna kontrola kvaliteta: periodične provjere odabranih slučajeva (npr. uzorak izvještaja), razmjena prakse i „kalibracija” procjenjivača/ica (usaglašavanje kriterijuma i načina pisanja izvještaja), kao i provjera konzistentnosti preporuka. Kada su kapaciteti ograničeni, primjenjuje se jednostavan model: najmanje jedna interna revizija godišnje i pregled izvještaja za uzorak slučajeva.

Dokumentovanje postupka i ograničenja tumačenja

Za svaku procjenu vodi se evidencija koja omogućava provjerljivost i odgovorno tumačenje: koji in-

strument je korišćen, datum primjene, verzija testa/upitnika, način primjene (uživo/onlajn), izvor normi (ako postoje), relevantne prilagodbe i uočena odstupanja, kao i jasne napomene o ograničenjima tumačenja (npr. nedostatak lokalnih normi, specifični uslovi testiranja).

Svaka promjena instrumenta, verzije instrumenta ili baterije procjene (u odnosu na prethodnu praksu) dokumentuje se uz kratko obrazloženje, radi očuvanja konzistentnosti i uporedivosti procesa.

Razdvajanje sirovih podataka i interpretativnog izvještaja

Sirovi odgovori i tehnički materijali (npr. listovi odgovora, onlajn logovi, tabele skorovanja) čuvaju se odvojeno od interpretativnog izvještaja i pod strogim režimom pristupa. Rok čuvanja sirovih podataka treba da bude kraći i ograničen na minimum potreban za provjeru i kontrolu kvaliteta, dok se interpretativni izvještaj čuva onoliko koliko je potrebno za praćenje realizacije IKRP-a, u skladu sa propisanim rokovima čuvanja i pravilima zaštite podataka. Interpretativni izvještaji i IKRP čuvaju se u okviru razvojnog dosijea službenika/ce, uz ograničen pristup u skladu sa pravilima ovog Protokola.

ETIČKA OGRANIČENJA U UPOTREBI REZULTATA

Rezultati procjena u karijernom razvoju mogu biti korisni samo ako se koriste uz poštovanje dostojanstva zaposlenog/e, zaštitu podataka i jasnu granicu između razvojne podrške i bilo kakvih „statusnih“ odluka. Zbog toga se uvode etička ograničenja koja štite službenike/ce i čuvaju povjerenje u sistem, a istovremeno omogućavaju da se procjene koriste kao praktičan alat za učenje i razvoj.

Rezultati se koriste isključivo za planiranje i realizaciju Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP) i za planiranje programa obuka i razvojnih mjera. Ne koriste se za individualno rangiranje zaposlenih, niti za upoređivanje rezultata među pojedincima/kama.

Sveobuhvatni prikazi rezultata mogu se koristiti isključivo u svrhu planiranja obuka i razvojnih mjera na nivou sistema, pod uslovom da su podaci anonimizovani i prikazani na nivou koji onemogućava direktnu ili indirektnu identifikaciju pojedinca/ke, naročito u manjim organizacionim jedinicama.

Sekundarna upotreba individualnih rezultata i pratećih podataka (van karijernog razvoja), uključujući potrebe disciplinskih postupaka, konkursnih procedura, inspeksijskih ili kontrolnih aktivnosti, nije dozvoljena.

Procjene u okviru karijernog razvoja nisu dijagnostičke i ne sadrže medicinsku ili kliničku interpretaciju. U izvještajima se ne koriste dijagnostičke kategorije, niti se iznose zaključci o psihičkom zdravlju zaposlenog/e. Rezultati se tumače isključivo u kontekstu ponašanja u radu, razvojnih potreba i profesionalnog funkcionisanja.

U interpretaciji i izvještavanju izbjegavaju se formulacije koje etiketiraju ili diskredituju zaposlenog/u (npr. „nepogodan/na“, „problematičan/na“, „nesposoban/na“). Umjesto toga koriste se razvojno orijentisane formulacije: opis uočenih obrazaca, pretpostavke (hipoteze) koje treba provjeriti u radu i konkretne preporuke za razvoj, uz naglašavanje da rezultat predstavlja pomoćni izvor informacija, a ne „konačnu ocjenu“ osobe.

Individualni rezultati se ne dijele sa rukovodiocima/teljama u formi psiholoških nalaza ili detaljnih skorova. Rukovodilac/teljka dobija samo ono što je nužno da podrži realizaciju IKRP-a: dogovorene ciljeve, razvojne aktivnosti i praktične smjernice za podršku (npr. vrste zadataka koji pomažu razvoju, način

davanja fidbeka). Detaljni nalazi i sirovi podaci ostaju u režimu ograničenog pristupa, u skladu sa pravilima povjerljivosti i zaštite podataka.

Profesionalne granice razvojne procjene

Procjena u karijernom razvoju ne predstavlja kliničku, terapijsku niti selekcionu procjenu. Takođe, procjene nisu dijagnostičke i ne sadrže medicinske ili kliničke interpretacije. U izvještajima se koriste razvojno orijentisane formulacije, bez etiketiranja ili kategoričkih zaključaka o ličnosti.

POVJERLJIVOST I GRANICE DIJELJENJA INFORMACIJA

Individualni razvojni rezultati tretiraju se kao povjerljivi i dostupni su samo ovlašćenim stručnim licima uključenim u proces.

Rukovodioci/teljke dobijaju isključivo:

- razvojne ciljeve;
- planirane aktivnosti;
- praktične smjernice za podršku razvoju.

Detaljni psihološki nalazi, sirovi podaci i tehnički materijali ostaju u režimu ograničenog pristupa.

Svi/e učesnici/e procesa dužni/e su da postupaju u skladu sa principom minimalnog pristupa informacijama i da koriste podatke isključivo u razvojne svrhe.

ETIKA I ODGOVORNOST PROCJENJIVAČA/ICA

Procjenjivači/ce su dužni/e da:

- djeluju profesionalno i nepristrasno;
- izbjegavaju konflikt interesa i zloupotrebu informacija;
- sprovode procjene samo u okviru svojih kompetencija i obuke;
- poštuju standarde povjerljivosti i zaštite podataka;
- kontinuirano unapređuju stručne kompetencije kroz obuke i superviziju.

U slučaju sumnje na neetično postupanje ili zloupotrebu rezultata, primjenjuju se interne procedure prijave i provjere u skladu sa posebnim pravilima zaštite podataka i profesionalne odgovornosti.

OPERATIVNI ETIČKI PROTOKOL I UPRAVLJANJE PODACIMA U PROCESU KARIJERNOG RAZVOJA

Ovo poglavlje definiše operativne mehanizme kojima se obezbjeđuje dosljedna primjena etičkih principa, zaštita prava učesnika/ca i kontrolisano upravljanje podacima u procesu procjene i karijernog razvoja. Cilj je uspostavljanje jasnih pravila pristupa, transparentnosti i odgovornosti, uz očuvanje razvojne svrhe procjene i minimizaciju reputacionih, pravnih i organizacionih rizika.

1) Uloge i odgovornosti u procesu procjene i karijernog razvoja

Proces procjene i karijernog razvoja zasniva se na jasno razdvojenim ulogama kako bi se obezbijedila razvojna svrha procjene, zaštita povjerljivosti i transparentno upravljanje odgovornostima. Uloge se definišu na način koji sprječava sukob interesa i ograničava pristup podacima na minimum potreban za realizaciju procesa.

Službenik/ca je nosilac/teljka sopstvenog razvoja, aktivno učestvuje u procjeni i izradi Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP), uz pravo na povratnu informaciju i uvid u sopstvene podatke.

Rukovodilac/teljka pruža operativnu podršku razvoju kroz radne zadatke, fidbek i omogućavanje realizacije IKRP-a, bez pristupa detaljnim nalazima procjene.

Jedinica ili službenik/ca za ljudske resurse u organu obezbjeđuje organizacionu i logističku podršku procesu, prati realizaciju razvojnih aktivnosti i upravlja resursima, bez interpretacije psiholoških nalaza.

Uprava za ljudske resurse (psiholozi/škinje i ovlašćeni/e karijerni/e savjetnici/e) ima metodološku odgovornost za procjenu, stručnu interpretaciju, razvojnu povratnu informaciju, superviziju kvaliteta i izradu sveobuhvatnih analiza.

Nadležno lice za zaštitu podataka nadzire usklađenost procesa sa pravilima povjerljivosti i postupka po prijavama sumnje na zloupotrebu.

2) Informisani pristanak i dobrovoljnost učešća

Proces procjene zasniva se na informisanom i dobrovoljnom pristanku zaposlenog/e. Prije uključivanja u procjenu, službenik/ca dobija jasno objašnjenje:

- svrhe procjene i očekivanih razvojnih benefita;
- vrste instrumenata koji se koriste;
- načina obrade i čuvanja podataka;
- granica korišćenja rezultata i zabrane statusnih odluka.

Učešće u procjeni ne može biti uslov za ostvarivanje prava iz radnog odnosa niti može proizvesti negativne posljedice u slučaju odbijanja.

3) Pravo na individualnu povratnu informaciju

Nakon sprovedene procjene obavezna je individualna razvojna povratna informacija koja:

- fokus stavlja na profesionalne snage, razvojne oblasti i praktične preporuke;
- koristi razvojno orijentisane formulacije bez etiketiranja;
- jasno komunicira ograničenja interpretacije, posebno kada ne postoje lokalne norme.

Povratna informacija ima isključivo razvojni karakter i ne predstavlja formalnu evaluaciju zaposlenog/e.

4) Pravo na uvid, ispravku i transparentnost podataka

Službenik/ca ima pravo da:

- dobije uvid u sopstvene razvojne izvještaje i lične podatke;
- zatraži ispravku netačnih ili nepotpunih informacija, u mjeri u kojoj je primjenjivo;
- dobije pojašnjenje načina korišćenja rezultata.

Organ uspostavlja standardizovanu proceduru podnošenja zahtjeva i rok za odgovor koji ne prelazi 15 dana od prijema zahtjeva.

Dokumentacija karijernog razvoja vodi se u razvojnom dosijeu službenika/ce koji obuhvata individualne razvojne izvještaje i IKRP, odvojeno od formalnog personalnog dosijea.

5) Ograničenja pristupa i model uloga (princip najmanjih privilegija)

Pristup individualnim nalazima organizuje se prema jasno definisanim ulogama:

- ovlašćeni/a psiholog/škinja ili ovlašćeni/a službenik/ca Uprave za ljudske resurse imaju pristup detaljnim nalazima isključivo radi sprovođenja procesa;
- rukovodioci/teljke dobijaju samo razvojne ciljeve, planirane aktivnosti i smjernice za podršku iz IKRP-a;
- detaljni psihološki nalazi, tehnički materijali i sirovi podaci ostaju u režimu ograničenog pristupa. Eksterni pružaoci usluga mogu pristupiti podacima samo uz zaključen ugovor kojim se definišu povjerljivost, standardi rada, zabrana sekundarne upotrebe i obaveze zaštite podataka.

6) Upravljanje rokovima čuvanja i minimizacija podataka

Rokovi čuvanja podataka određuju se prema principu proporcionalnosti i razvojne svrhe:

- sirovi testni podaci i radni materijali procjenjivača: do 6 mjeseci od izdavanja izvještaja (izuzetno do 12 mjeseci u slučaju stručne revizije);
- individualni razvojni izvještaji i IKRP: do 3 godine od posljednje aktivnosti u procesu;
- sveobuhvatni i anonimizovani podaci za planiranje obuka i izvještavanje: do 5 godina;

- 360° fdbek izvještaji: preporučeno razvojno važenje do 2 godine. Nakon isteka rokova podaci se brišu ili anonimizuju u skladu sa važećim pravilima zaštite podataka.

7) Evidencija pristupa i interna kontrola

Radi očuvanja povjerenja i odgovornosti uspostavlja se sistem evidencije pristupa koji obuhvata:

- vođenje logova o pristupu dokumentima (ko, kada, kojem dokumentu i u koju svrhu);
- periodične interne provjere evidencija (najmanje kvartalno);
- reviziju uzorka slučajeva radi provjere usklađenosti sa etičkim standardima.

8) Procedura prijave sumnje na zloupotrebu ili neetično postupanje

Uspostavlja se jasan i dostupan kanal za prijavu sumnje na zloupotrebu rezultata ili podataka. Postupak obuhvata:

- mogućnost prijave od strane zaposlenog/e, procjenjivača/ice, HR službe, rukovodioca ili trećih lica;
 - prijavu nadležnom licu za zaštitu podataka ili drugom ovlašćenom tijelu;
 - hitno privremeno ograničenje pristupa relevantnim podacima;
 - preliminarnu provjeru u roku od 5 radnih dana;
 - dokumentovanje postupka i primjenu korektivnih mjera;
 - informisanje podnosioca prijave o ishodu u granicama dozvoljenog.
- Izuzeci od povjerljivosti primjenjuju se isključivo u slučajevima kada je to propisano zakonom ili in-

ternim procedurama organa (npr. postupanje po incidentu ili riziku), uz obavezno dokumentovanje, uključivanje nadležnih lica i primjenu principa minimalnog otkrivanja informacija.

9) Profesionalna etika i odgovornost procjenjivača/ica

Procjenjivači/ce su odgovorni/e za očuvanje profesionalnih standarda kroz:

- nepristrasno postupanje i izbjegavanje konflikta interesa;
- sprovođenje procjena isključivo u okviru sopstvenih kompetencija i obuke;
- poštovanje standardizovanih procedura administracije i interpretacije;
- kontinuirano stručno usavršavanje i učešće u superviziji.

Procjenjivač/ica ne učestvuje u procjeni zaposlenog/e sa kojim ima direktan hijerarhijski odnos ili drugog oblik sukoba interesa koji može ugroziti objektivnost.

10) Upotreba digitalnih i automatizovanih alata

Digitalni alati mogu se koristiti kao podrška procesu procjene uz sljedeća ograničenja:

- obavezna ljudska interpretacija rezultata i zabrana automatizovanog donošenja zaključaka;
- transparentnost prema zaposlenom/j o korišćenju digitalnih alata;
- zabrana unosa identifikacionih podataka u javno dostupne sisteme koji nijesu institucionalno odobreni.

11) Periodična etička revizija sistema

Radi kontinuiranog unapređenja prakse, najmanje jednom godišnje sprovodi se interna etička revizija koja obuhvata:

- pregled korišćenih instrumenata i procedura;
- identifikaciju potencijalnih pristrasnosti ili sistemskih rizika;
- analizu sveobuhvatnih povratnih informacija učesnika/ca procesa.

Rezultati revizije koriste se za unapređenje standarda i planiranje daljih razvojnih mjera na nivou sistema.

Etički protokol za procjenu i karijerni razvoj
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 978-86-85819-82-7

COBISS.CG-ID 39237124

