



CRNA GORA  
UPRAVA ZA LJUDSKE RESURSE

*PRIRUČNIK*  
ZA KARIJERNI RAZVOJ  
DRŽAVNIH I LOKALNIH SLUŽBENIKA/CA

Podgorica, 2026.

## Priručnik za karijerni razvoj državnih i lokalnih službenika/ca

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

Poseban doprinos izradi priručnika dala je Sanja Leverda, viša ekspertkinja za upravljanje ljudskim resursima, EU 4 Public Administration.

### Učesnici/ce fokus grupe uključeni u izradu materijala:

prof. dr. sc. Gordana Marčetić, EU 4 Public Administration

Nađa Šćepanović, KPMG

Maja Marković, UNDP

Nikoleta Pavićević, UNDP

Jelena Pejović, Ministarstvo javne uprave

Nina Blažić, Ministarstvo javne uprave

Marija Hajduković, Ministarstvo javne uprave

dr Tanja Janković, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera

mr Dražen Malović, Služba Skupštine Crne Gore

mr Gordana Bošković, Zavod za zapošljavanje Crne Gore

Ljiljana Garić, Centar za stručno obrazovanje

Marina Jevrić, Institut za standardizaciju

doc. dr Nevenka Pavličić, Klinički centar Crne Gore

prof. dr Mladen Perazić, Privredna komora

Jelena Vuletić, Balance2Business

Danka Četković, NLP Network

mr Milena Nikolić, Koučing centar

Ana Đurović, Brain Code

Milena Raičković, HG Budvanska rivijera

Lidija Ivanović, OkTA Centar za psihološko savjetovanje

Saša Klikovac, RTCG

Biljana Petrović-Nedović, Uprava za ljudske resurse

mr Milena Purlija, Uprava za ljudske resurse

*Dizajn i prelom:* Lidija Savković, samostalna savjetnica i

u Odsjeku za razvoj mreže za upravljanje ljudskim resursima i promociju

## SADRŽAJ

UVOD .....	4
1. POJAM KARIJERE .....	6
2. POJAM KARIJERNOG RAZVOJA .....	7
3. POKRETANJE PROCESA KARIJERNOG RAZVOJA I INICIJALNI KONTAKT - FAZA 1 .....	12
4. MAPIRANJE RAZVOJNIH POTREBA I IZRADA INDIVIDUALNOG KARIJERNO-RAZVOJNOG PLANA (IKRP) - FAZA 2 .....	13
5. REALIZACIJA RAZVOJNIH AKTIVNOSTI I PROFESIONALNO USAVRŠAVANJE - FAZA 3 .....	16
6. RAZVOJ KROZ ISKUSTVO I MOBILNOST - FAZA 4 .....	19
7. PRAĆENJE, RAZVOJNA EVALUACIJA I AŽURIRANJE IKRP-A - FAZA 5 .....	20
8. RAZVOJNA PROCJENA I KARIJERNI RAZVOJ VISOKOG RUKOVODNOG KADRA I STARJEŠINA ORGANA .....	21
9. ETIČKI STANDARDI I ZAŠTITA PODATAKA U KARIJERNOM RAZVOJU .....	23
10. ULOGE I ODGOVORNOSTI AKTERA/KI U KARIJERNOM RAZVOJU .....	25
11. IZAZOVI I USLOVI IZVODLJIVOSTI MODELA KARIJERNOG RAZVOJA .....	28
12. IMPLEMENTACIJA KARIJERNOG RAZVOJA – PILOT FAZA I DALJI RAZVOJ SISTEMA .....	28
13. MONITORING SISTEMA I MJERLJIVI INDIKATORI USPJEHA KARIJERNOG RAZVOJA .....	29
ZAVRŠNE NAPOMENE .....	30
OBRASCI KARIJERNOG RAZVOJA .....	31

## Uvod

Priručnik za karijerni razvoj državnih i lokalnih službenika/ca predstavlja metodološki okvir koji pomaže institucijama i zaposlenima da planiraju, usmjere i podrže profesionalni razvoj u javnoj upravi Crne Gore. Njegova svrha je uspostavljanje jedinstvenog, transparentnog i primjenjivog modela karijernog razvoja koji povezuje lične razvojne ciljeve službenika/ca sa prioritetima organa, reformskim procesima i evropskim standardima upravljanja ljudskim resursima.

Dokument je izrađen u skladu sa važećim normativnim okvirom, posebno Strategijom reforme javne uprave 2022-2026 sa ciljem jačanja profesionalne, odgovorne i održive administracije zasnovane na meritornosti, razvoju kompetencija i kontinuiranom učenju.

Karijerni razvoj posmatra se kao strukturisan i kontinuiran proces kroz koji službenici/ce prepoznaju razvojne potrebe, unapređuju kompetencije i planiraju dalji profesionalni razvoj. Ključni instrument ovog procesa je Individualni karijerno-razvojni plan (IKRP), koji povezuje lične razvojne ciljeve sa zahtjevima radnog mjesta i prioritetima institucije.

Ciljevi procesa karijernog razvoja usmjereni su na:

- jačanje profesionalnih kompetencija i dugoročni razvoj službenika/ca;
- povezivanje individualnih razvojnih ciljeva sa prioritetima institucije;
- unapređenje organizacionih kapaciteta kroz učenje, mobilnost i razvoj liderstva;
- uspostavljanje transparentnog i održivog modela upravljanja talentima u javnoj upravi.

Poseban fokus priručnika stavljen je na jasno razgraničenje karijernog razvoja od ostalih instituta službeničkog sistema, kao što su zapošljavanje, ocjenjivanje, profesionalno usavršavanje i drugo. Karijerni razvoj predstavlja razvojni mehanizam usmjeren na unapređenje kompetencija zaposlenih koji priprema službenike/ce za buduće profesionalne izazove kroz unapređenje kompetencija i sticanje iskustva.

Priručnik je namijenjen državnim i lokalnim službenicima/cama kao aktivnim učenicima/cama sopstvenog razvoja, rukovodiocima/teljicama koji povezuju individualne ciljeve sa operativnim potrebama organa, kao i jedinicama za ljudske resurse koje obezbjeđuju koordinaciju i dosljednu primjenu standarda karijernog razvoja, uz stručnu i metodološku podršku Uprave za ljudske resurse.

Cilj priručnika je kreiranje okruženja u kojem se profesionalni razvoj planira sistematski, ostvaruje kroz rad i razvojne razgovore, te kontinuirano prati i unapređuje.

### Misija karijernog razvoja državnih i lokalnih službenika/ca

Misija sistema karijernog razvoja je uspostavljanje održivog i razvojno usmjerenog modela upravljanja ljudskim resursima koji kontinuirano unapređuje kompetencije zaposlenih, jača profesionalnu odgovornost i doprinosi dugoročnom razvoju institucija.

Kroz strukturisano planiranje razvoja, mapiranje razvojnih potreba, učenje kroz radno iskustvo i sistemsku podršku profesionalnom usavršavanju, karijerni razvoj doprinosi izgradnji administracije koja je kompetentna, prilagodljiva i sposobna da odgovori na složene zahtjeve savremene javne uprave. Misija ovog procesa nije samo razvoj pojedinca, već i stvaranje organizacione kulture u kojoj se učenje, saradnja i odgovornost posmatraju kao sastavni dio svakodnevnog rada.

### Vizija karijernog razvoja državnih i lokalnih službenika/ca

Vizija karijernog razvoja je moderna, profesionalna i visoko funkcionalna javna uprava u kojoj su učenje kroz rad, saradnja i razvoj liderstva sastavni dio organizacione kulture, a razvoj zaposlenih prepoznat kao ključni mehanizam unapređenja javnih politika i kvaliteta usluga građanima/kama.

Karijerni razvoj postaje strateški alat kojim javna uprava unapređuje sopstvene kapacitete, jača liderstvo i osigurava kontinuitet profesionalnih standarda.

Takva javna uprava teži modelu u kojem se potencijali prepoznaju pravovremeno, kompetencije razvijaju kontinuirano, a mobilnost i učenje kroz rad postaju prirodan dio profesionalnog puta svakog/e službenika/ce.

Krajnja vizija jeste javna uprava prepoznata kao sistem koji uči i kontinuirano razvija sopstvene kapacitete, brzo se prilagođava promjenama i građanima/kama pruža stabilne, kvalitetne i pouzdane javne usluge.

## 1. POJAM KARIJERE

Da bi se karijerni razvoj jasno razumio i dosljedno primjenjivao u praksi, potrebno je precizno definisati pojam karijere u kontekstu javne uprave.

Karijera državnog/e i lokalnog/e službenika/ce predstavlja kontinuiran proces profesionalnog razvoja tokom radnog vijeka, koji obuhvata sticanje i unapređenje znanja, vještina i kompetencija, kao i razvoj profesionalnog iskustva kroz obavljanje poslova.

Karijera se ne vezuje isključivo za jedno radno mjesto niti podrazumijeva samo hijerarhijsko napredovanje. Ona se ostvaruje kroz razvoj stručnosti, preuzimanje složenijih poslova i odgovornosti, profesionalnu mobilnost i kontinuirano usklađivanje individualnih potencijala s potrebama institucije i javnim interesom.



Za državnog/u i lokalnog/u službenika/cu karijera predstavlja mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja, dok za instituciju predstavlja mehanizam za razvoj kompetentnog, profesionalnog i održivog kadra, u funkciji efikasnog ostvarivanja nadležnosti i strateških ciljeva javne uprave.

Za razliku od posla, koji je vezan za konkretno radno mjesto i skup radnih zadataka, karijera predstavlja širi okvir profesionalnog razvoja i napredovanja kroz sistem javne uprave. Radi jasnijeg razumijevanja ove razlike, u nastavku je prikazana tabela koja ilustruje odnos između pojma karijere i posla.

Tabela 1 Razlika između karijere i posla

KARIJERA	POSLO
Dugoročna perspektiva	Kratkoročni zadaci
Razvoj kompetencija	Operativni rezultati
Povećanje smisla i značaj za pojedinca	Ograničen je motivacioni sistem
Određena od strane pojedinca	Određen od strane institucije

## 2. POJAM KARIJERNOG RAZVOJA

Karijerni razvoj državnih i lokalnih službenika/ca predstavlja planski i transparentan proces upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi, usmjeren na razvoj profesionalnih kompetencija i usklađivanje individualnih potencijala zaposlenih s potrebama institucija.

Proces karijernog razvoja zasniva se na kontinuiranom usmjeravanju profesionalnog napretka zaposlenih kroz radno iskustvo, razvoj kompetencija i različite razvojne prilike. Ovaj proces se operativno realizuje kroz izradu i sprovođenje Individualnog karijerno-ra-zvojnog plana (IKRP), kojim se definišu prioritetni razvojni ciljevi i aktivnosti profesionalnog usavršavanja.

Karijerni razvoj ima individualnu i institucionalnu dimenziju. Na individualnom nivou podstiče profesionalni rast, razvoj kompetencija i motivaciju zaposlenih, dok na institucionalnom nivou doprinosi jačanju kapaciteta javne uprave za efikasno sprovođenje politika i reformskih procesa.

Razvojne aktivnosti zasnivaju se na procjeni razvojnih potreba službenika/ce, zahtjevi-ma radnog mjesta i prioritetima organa, a mogu obuhvatiti mentorstvo, koučing, obuke i druge oblike profesionalnog usavršavanja. Na taj način karijerni razvoj predstavlja razvojni okvir koji podržava profesionalni napredak zaposlenih.



### Odnos karijernog razvoja prema ključnim procesima upravljanja ljudskim resursima

#### Planiranje ljudskih resursa (kadrovsko planiranje, plan sukcesije)

Karijerni razvoj obezbjeđuje informacije o razvojnim potrebama, potencijalima i profesionalnim interesovanjima službenika/ca, koje mogu poslužiti kao podloga za kadrovsko planiranje i identifikaciju potencijalnih kandidata/kinja za buduće pozicije. Kadrovski plan, s druge strane, definiše institucionalne kadrovske potrebe i prioritete.

#### Ocjenjivanje rada

Ocjenjivanje rada i karijerni razvoj predstavljaju međusobno povezane, ali formalno odvojene procese upravljanja ljudskim potencijalima.

Razvojni ciljevi i aktivnosti definisani u IKRP-u mogu se razmotriti tokom razgovora između neposrednog/e rukovodioca/teljke i službenika/ce o ocjeni rada, kao podrška profesionalnom razvoju i unapređenju radnog učinka. Ocjenjivanje rada se, međutim, zasniva isključivo na propisanim kriterijumima i mjerilima.

### **Stručno osposobljavanje i usavršavanje**

Karijerni razvoj predstavlja mehanizam za usmjeravanje profesionalnog usavršavanja službenika/ca. Plan obuka ostaje primarni instrument sistemskog razvoja zaposlenih, dok IKRP služi za određivanje prioriteta i redosljeda učešća službenika/ca u razvojnim aktivnostima.

### **Mobilnost, rotacije i raspoređivanje**

Horizontalna mobilnost i rotacije predstavljaju razvojne mjere koje mogu prosteći iz IKRP-a, ali se realizuju u zavisnosti od zakonskih procedura.

### **Napredovanje**

Vertikalno napredovanje predstavlja statusni proces uređen propisima i zasniva se na rezultatima rada, ispunjenosti propisanih uslova i procedurama popune radnih mjesta. Karijerni razvoj podržava ovaj proces kroz pripremu službenika/ce za složenije profesionalne uloge, prvenstveno razvojem kompetencija, ciljanim razvojnim aktivnostima i mentorstvom.

### **Selekcija i prijem novih zaposlenih**

Karijerni razvoj sprovodi se u odnosu na zaposlene državne i lokalne službenike/ce, uključujući imenovana lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra i starješine organa. Selekcija kandidata/kinja, sa druge strane, sprovodi se kroz posebne postupke zapošljavanja koji uključuju provjeru znanja, sposobnosti i kompetencija u skladu sa važećim propisima.

## **Principi karijernog razvoja**

Sistem karijernog razvoja u javnoj upravi zasniva se na skupu principa koji obezbjeđuju transparentnost, dosljednost i održivost procesa. Ovi principi predstavljaju zajednički okvir za planiranje, realizaciju i praćenje razvojnih aktivnosti, uz jasno definisane uloge službenika/ca, rukovodilaca/teljki i funkcije upravljanja ljudskim resursima.

### **Usklađivanje individualnih i institucionalnih ciljeva**

Karijerni razvoj planira se kroz kontinuirano usklađivanje profesionalnih aspiracija službenika/ce sa zahtjevima radnog mjesta i strateškim prioritetima institucije.

### **Aktivna uloga službenika/ce i podrška rukovodilaca/teljki**

Službenik/ca ima aktivnu ulogu u planiranju sopstvenog razvoja, kroz prepoznavanje razvojnih potreba i definisanje profesionalnih ciljeva. Rukovodioci/teljke pružaju ključnu podršku kroz razvojne razgovore, pružanje povratnih informacija i stvaranje uslova za primjenu razvojnih aktivnosti u svakodnevnom radu.

### **Razvoj zasnovan na realnim radnim iskustvima**

Karijerni razvoj ne posmatra se isključivo kroz formalne obuke, već kao proces koji uključuje učenje kroz rad, razvojne zadatke, projekte i razmjenu iskustava. Fokus je na praktičnoj primjeni znanja i kontinuiranom unapređenju profesionalnih kompetencija.

### **Transparentnost i jednak pristup**

Proces karijernog razvoja zasniva se na jasnim pravilima i dostupnim informacijama, kako bi svi/e službenici/e imali/e jednake mogućnosti za profesionalni razvoj, u skladu sa potrebama institucije i sopstvenim potencijalima.

### **Kontinuiranost i praćenje razvoja**

Karijerni razvoj predstavlja kontinuiran ciklus planiranja, realizacije i praćenja napretka. Redovni razvojni razgovori i praćenje realizacije IKRP-a omogućavaju pravovremeno prilagođavanje razvojnih ciljeva promjenama u radnom okruženju.

### **Razvojni karakter procesa**

Karijerni razvoj ima prvenstveno razvojnu funkciju i usmjeren je na unapređenje kompetencija i profesionalne spremnosti službenika/ce.

## **Informacioni tok u procesu karijernog razvoja**

Kako bi bilo jasno gdje se čuvaju podaci nastali tokom karijernog razvoja i ko ima pristup podacima, u nastavku je prikazan pregled sistema koji se koriste u procesu.

Tabela 2 Informacioni tok u procesu karijernog razvoja

SISTEM EVIDENCIJE	NAMJENA PROCESA/ DOKUMENTACIJA	ŠTA SE EVIDENTIRA	ŠTA SE NE EVIDENTIRA
Centralna kadrovska evidencija (CKE)	Prijava državnih i lokalnih službenika/ca i evidencija faze procesa	Podaci o prijavi, termini planiranih aktivnosti i faza procesa	Razvojne bilješke, sadržaj razgovora i psihometrijski rezultati
Interna baza Sektora za upravljanje ljudskim resursima	Čuvanje razvojne dokumentacije (razvojni dosije službenika/ce)	IKRP, razvojne bilješke, materijali nastali tokom procesa	Podaci koji nijesu vezani za razvojnu svrhu

## Pregled dokumentacije procesa karijernog razvoja

**Proces karijernog razvoja zasniva se na nekoliko međusobno povezanih dokumenata:**

**Priručnik za karijerni razvoj državnih i lokalnih službenika/ca** objašnjava kako proces karijernog razvoja funkcioniše u praksi - njegove faze, razvojne razgovore i način izrade Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP).

**Etički protokol i Procedura zaštite podataka** definišu pravila povjerljivosti, dobrovoljnosti učešća i načina čuvanja razvojne dokumentacije.

**Interni dokument o implementaciji** propisuje način organizovanja i vođenja procesa karijernog razvoja.

**Praktičan vodič za karijerni razvoj** pruža kratka objašnjenja procesa kroz pitanja i odgovore i služi kao dodatna podrška učesnicima/cama.

Ovaj pregled služi kao orijentacija u dokumentaciji. Za razumijevanje samog procesa karijernog razvoja dovoljno je pratiti sadržaj ovog Priručnika.

## Dinamika realizacije procesa

Proces karijernog razvoja sprovodi se kroz nekoliko uzastopnih razvojnih koraka. Iako trajanje može varirati u zavisnosti od organizacionih okolnosti, Individualni karijerno-razvojni plan se u praksi najčešće izrađuje u roku do **30 dana od dana prijave**.

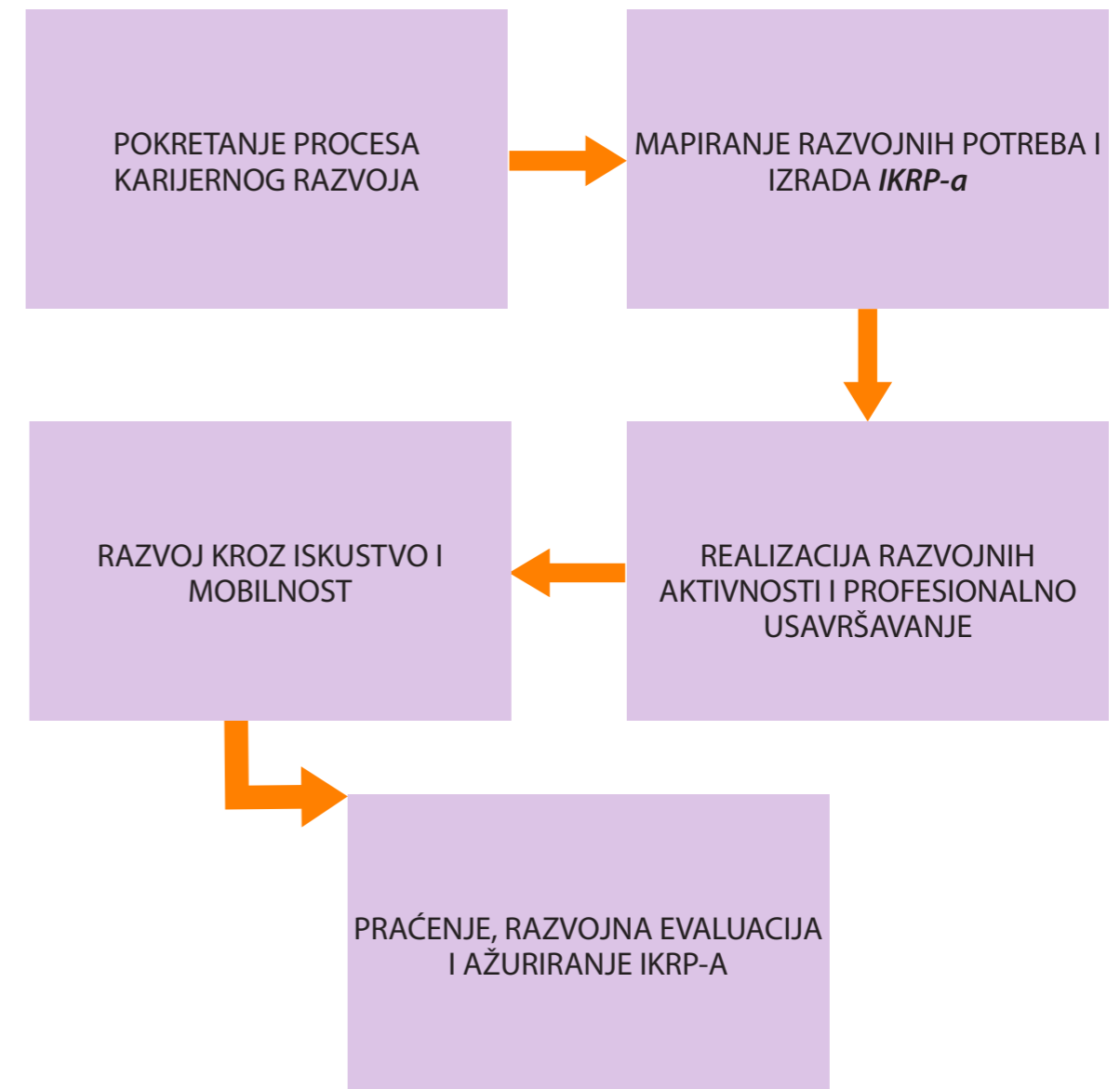
Orijentacioni vremenski okvir obuhvata sljedeće korake:

- Prva sedmica - prijava službenika/ce i inicijalni razvojni razgovor sa ovlašćenim/om karijernim/om savjetnikom/com iz Uprave za ljudske resurse;
- Druga sedmica - primjena osnovnih i/ili opcionih modula procjene;
- Treća sedmica - analiza rezultata procjene, profesionalnih interesovanja i razvojnih potreba;
- Četvrta sedmica - izrada nacrtu IKRP-a i finalizacija plana.

Razvojne aktivnosti u okviru karijernog razvoja mogu se realizovati uživo ili online, u skladu sa operativnim mogućnostima i principima ravnopravnog pristupa procesu. Način realizacije ne utiče na razvojnu svrhu procesa, niti na metodološke standarde primjene.

## Faze procesa karijernog razvoja

Kao što je prikazano na Ilustraciji 1, proces karijernog razvoja strukturisan je kroz pet međusobno povezanih faza koje obezbjeđuju kontinuitet profesionalnog razvoja i sistematično upravljanje razvojnim aktivnostima.



Ilustracija 1 Faze karijernog razvoja

### 3. POKRETANJE PROCESA KARIJERNOG RAZVOJA I INICIJALNI KONTAKT - FAZA 1

Prva faza predstavlja ulaznu tačku procesa karijernog razvoja i ima informativni i pripremni karakter. Njen cilj je da službeniku/ci omogući jasno razumijevanje svrhe, strukture i ključnih koraka procesa.

U okviru ove faze realizuju se sljedeće aktivnosti:

- » prijava službenika/ce;
- » inicijalni kontakt sa ovlašćenim/om karijernim/om savjetnikom/com iz Uprave za ljudske resurse;
- » upoznavanje sa ciljevima, fazama i principima karijernog razvoja.

Tokom ove faze prikupljaju se osnovne informacije o profesionalnom iskustvu službenika/ce i relevantna dokumentacija, uz orijentacioni razgovor informativnog karaktera.

Uključivanje u proces karijernog razvoja može se realizovati:

- na inicijativu službenika/ce;
- na preporuku neposrednog/e rukovodioca/teljke;
- kroz prioritetne razvojne grupe utvrđene na osnovu razvojnih potreba institucije.

Učešće u procesu karijernog razvoja zasniva se na principu dobrovoljnosti. Preporuka neposrednog/e rukovodioca/teljke ima razvojnu svrhu i predstavlja osnov za uključivanje službenika/ce u proces karijernog razvoja.

#### Početak procesa i validacija prijave

Proces karijernog razvoja započinje podnošenjem prijave za učešće putem Centralne kadrovske evidencije (CKE). Dok se ne razvije CKE modul za karijerni razvoj, prijava se vrši putem propisanog **Obrasca 1** koji se nalazi u prilogu ovog priručnika.

Korišćenjem CKE obezbjeđuje se jedinstven evidencioni kanal i povezanost sa postojećim kadrovskim procesima. U sistemu se evidentiraju osnovni podaci o uključivanju u razvojni proces, dok se detaljna razvojna dokumentacija vodi izvan sistema, u skladu sa pravilima zaštite podataka definisanim ovim priručnikom.

Uz prijavu, službenik/ca dostavlja osnovne podatke o profesionalnom iskustvu i interesovanjima (radna biografija – CV), a po potrebi i dodatnu dokumentaciju, kao što su sertifikati/potvrde o pohađanim obukama.

Nakon validacije prijave, ovlašćeni/a karijerni/a savjetnik/ca iz Uprave za ljudske resurse uspostavlja inicijalni kontakt sa službenikom/com radi upoznavanja sa fazama procesa, razjašnjenja očekivanja i dogovora narednih koraka.

Neposredni/a rukovodilac/teljka ima važnu ulogu u ovoj fazi, pružajući informacije o prioritetima organa, opisu poslova radnog mjesta i razvojnim mogućnostima u okviru organizacione jedinice. Rukovodilac/teljka koji/a predlaže službenika/cu za uključivanje u proces karijernog razvoja dostavlja obrazloženu preporuku putem **Obrasca 2**.

### Uloge i odgovornosti aktera/ki u prvoj fazi procesa

Prva faza ima pripremnu funkciju i omogućava da se proces karijernog razvoja započne na strukturisan i transparentan način. U ovoj fazi uspostavlja se saradnja između službenika/ce, neposrednog/e rukovodioca/teljke i jedinica za ljudske resurse, uz jasno definisane uloge.

Službenik/ca podnosi prijavu i dostavlja osnovne informacije o profesionalnom iskustvu i interesovanjima. Neposredni/a rukovodilac/teljka pruža informacije o organizacionim prioritetima i razvojnim mogućnostima u okviru radnog mjesta, dok Uprava za ljudske resurse obezbjeđuje metodološku podršku, validira prijavu i koordinira inicijalni kontakt.

Jedinica za ljudske resurse, odnosno službenik/ca za ljudske resurse u instituciji ima koordinacionu ulogu u ovoj fazi, kroz evidentiranje prijave i povezivanje službenika/ce i neposrednog/e rukovodioca/teljke sa ovlašćenim/om karijernim/om savjetnikom/com iz Uprave za ljudske resurse.

**Rezultat prve faze** je da je službenik/ca informisan/a o procesu karijernog razvoja, prijava je validirana, a uspostavljen je inicijalni kontakt sa ovlašćenim/om karijernim/om savjetnikom/com radi nastavka procesa mapiranja razvojnih potreba.

### 4. MAPIRANJE RAZVOJNIH POTREBA I IZRADA INDIVIDUALNOG KARIJERNO-RAZVOJNOG PLANA (IKRP) - FAZA 2

Druga faza predstavlja centralni dio procesa karijernog razvoja i usmjerena je na mapiranje razvojnih potreba i definisanje pravaca daljeg profesionalnog razvoja.

Proces se realizuje kroz standardizovani osnovni paket aktivnosti koji obuhvata razvojni razgovor i strukturisanu samoprocjenu. Na taj način obezbjeđuje se objektivna osnova za planiranje daljeg profesionalnog razvoja.

Kada je potrebno dublje sagledavanje profesionalnih potencijala ili planiranje značajnijih karijernih koraka (npr. preuzimanje složenijih poslova, rukovodećih uloga ili promjena oblasti rada), mogu se primijeniti dodatni opciono moduli i razvojni alati, kao što su psihometrijski instrumenti, 360-stepeni povratna informacija ili drugi strukturisani pristupi procjeni.

Primjena opcionih modula i dodatnih alata ima isključivo razvojnu svrhu i sprovodi se uz informisanu saglasnost službenika/ce, posebno u situacijama planirane karijerne tranzicije ili kada je potrebno preciznije definisati razvojne ciljeve i fokus IKRP-a.

#### Standardizovani osnovni paket aktivnosti

Standardizovani osnovni paket aktivnosti predstavlja razvojni okvir za sve učesnike/ce koji dobrovoljno pristupe procesu karijernog razvoja.

Usmjeren je na sistematsko sagledavanje kompetencija, profesionalnih interesovanja i razvojnih potreba službenika/ce, a obuhvata sljedeće aktivnosti:

- strukturisani razvojni razgovor;
- popunjavanje kratkog strukturisanog reflektivnog upitnika (samoprocjena ra-

zvojnih prioriteta i analiza profesionalnih interesovanja);

- po potrebi, konsultacije sa neposrednim/om rukovodiocem/teljkom radi usklađivanja individualnih ciljeva sa zahtjevima radnog mjesta i prioritetima organa.

Realizacija osnovnog paketa rezultira sažetkom ključnih razvojnih uvida koji predstavlja osnov za izradu Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP).

## Razvojni razgovor

Proces započinje razvojnim razgovorom između službenika/ce i ovlaštenog/e karijernog/e savjetnika/ce iz Uprave za ljudske resurse. Razgovor se realizuje u strukturisanoj formi i ima razvojnu svrhu.

Tokom razgovora razmatraju se profesionalno iskustvo službenika/ce, motivacija za uključivanje u proces karijernog razvoja i očekivanja u vezi sa daljim profesionalnim razvojem. Analiziraju se ključni radni zadaci, percepcija sopstvenih kompetencija i razvojne ambicije, kako bi se utvrdila polazna osnova za izradu Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP).

Ovaj pristup omogućava objektivnije sagledavanje potencijala i razvojnih potreba službenika/ce i predstavlja osnov za planiranje daljih aktivnosti karijernog razvoja.

## Samoprocjena

Strukturisana samoprocjena realizuje se kroz kratki refleksivni upitnik zasnovan na STAR tehnici (situacija – zadatak – akcija – rezultat), koja omogućava službeniku/ci da kroz konkretna radna iskustva sagleda sopstvene kompetencije, način rješavanja profesionalnih izazova i postignute rezultate. U razvojnim intervjuima može se koristiti proširena STAR-R tehnika koja, pored analize situacije, zadatka, akcije i rezultata, uključuje i refleksiju o naučenim lekcijama i mogućnostima daljeg razvoja.

Na osnovu ovih uvida realizuje se SWOT analiza profesionalnog razvoja, kroz koju se identifikuju ključne snage, razvojne oblasti, prilike i izazovi u daljem profesionalnom razvoju. Rezultati samoprocjene predstavljaju osnov za definisanje razvojnih ciljeva u Individualnom karijerno-razvojnog planu (IKRP).



## Opcioni moduli procjene

Kada osnovni paket aktivnosti ne pruža dovoljno informacija za definisanje razvojnih pravaca, mogu se primijeniti dodatni opciono moduli procjene koje predlažu stručna lica Uprave za ljudske resurse, uz informisanu saglasnost službenika/ce.

Opcioni moduli primjenjuju se ciljano, posebno u situacijama planiranja složenijih karijernih tranzicija, preuzimanja rukovodećih uloga, promjene oblasti rada ili kada je potrebno preciznije definisati razvojne prioritete.

U zavisnosti od potreba, opciono moduli mogu obuhvatiti:

- primjenu psihometrijskih instrumenata (razvojnih upitnika i skala procjene);
- simulacione zadatke;
- dubinske razvojne intervju zasnove na kompetencijama;
- 360-stepeni povratnu informaciju.

Primjena ovih instrumenata zasniva se na profesionalnim i etičkim standardima, uz informisani pristanak službenika/ce i jasno definisana pravila čuvanja i korišćenja podataka.

Rezultati opcionih modula koriste se isključivo kao razvojna podrška izradi i unapređenju Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP). Ovlašćeni/a karijerni/a savjetnik/ca iz Uprave za ljudske resurse interpretira rezultate kroz sažetak razvojnih preporuka, dok detaljni podaci ostaju povjerljivi u razvojnom dosijeu službenika/ce. Neposredni/a rukovodilac/teljka dobija samo razvojne smjernice relevantne za realizaciju IKRP-a, bez pristupa pojedinačnim rezultatima procjene.

## Razvojna povratna informacija i izrada IKRP-a

Na osnovu aktivnosti sprovedenih kroz osnovni paket i, po potrebi, opcione module procjene, ovlašćeni/a karijerni/a savjetnik/ca iz Uprave za ljudske resurse pruža službeniku/ci strukturisanu razvojnu povratnu informaciju. Povratna informacija usmjerena je na identifikovanje profesionalnih snaga, razvojnih oblasti i mogućih pravaca daljeg profesionalnog razvoja. Ona ima isključivo razvojni karakter i podstiče službenika/cu na aktivno preuzimanje odgovornosti za sopstveni profesionalni napredak.

Nakon toga, pristupa se izradi Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP) (Obrazac 3), koji predstavlja strukturisan dokument za planiranje profesionalnog razvoja. IKRP, po pravilu, sadrži:

- pregled ključnih kompetencija i prioriteta razvojnih oblasti;
- jasno definisane razvojne ciljeve;
- planirane razvojne aktivnosti i mjere;
- rokove i očekivane rezultate;
- podjelu uloga i odgovornosti između službenika/ce, rukovodioca/teljke i HR funkcije;
- način praćenja realizacije i indikatore napretka.

Radi osiguranja praktične primjenjivosti preporučuje se da se IKRP izrađuje prema sljedećim smjernicama:

- plan obuhvata najviše četiri razvojna cilja u jednom razvojnom ciklusu;

- svaki cilj formuliše se kroz konkretno očekivano ponašanje ili kompetenciju koja se razvija;
- uz svaki cilj definiše se najmanje jedna razvojna aktivnost kroz radno okruženje (npr. razvojni zadatak, mentorstvo, vođenje projekta ili učenje kroz praksu);
- za svaki cilj definiše se indikator napretka koji omogućava praćenje bez formalnog ocjenjivanja;
- formulacije koje ostaju na opštem nivou (npr. „unaprijediti komunikaciju“) potrebno je operacionalizovati kroz konkretne situacije i očekivana ponašanja;
- za svaki cilj definisana je odgovarajuća podrška (rukovodilac/teljka, mentor/ka, ovlašćeno stručno lice iz Uprave za ljudske resurse ili drugi/a relevantni/a akter/ka) i okvirni rok za praćenje napretka.

Preporučuje se redovno praćenje realizacije IKRP-a. Tokom perioda implementacije, službenik/ca i neposredni/a rukovodilac/teljka periodično razmatraju napredak u odnosu na definisane ciljeve i aktivnosti, uz mogućnost prilagođavanja razvojnih mjera.

### Uloga mapiranja razvojnih potreba u procesu karijernog razvoja

Proces mapiranja razvojnih potreba omogućava da planiranje profesionalnog razvoja bude zasnovano na realnim uvidima o kompetencijama i potencijalima zaposlenih, uz poštovanje principa povjerljivosti i profesionalne etike. Na taj način druga faza postavlja osnovu za naredni korak karijernog razvoja – realizaciju razvojnih aktivnosti kroz profesionalno usavršavanje i učenje kroz radno iskustvo.

**Rezultat druge faze** je izrađen Individualni karijerno-razvojni plan (IKRP) sa jasno definisanim razvojnim ciljevima, planiranim aktivnostima i okvirima za praćenje napretka.

## 5. REALIZACIJA RAZVOJNIH AKTIVNOSTI I PROFESIONALNO USAVRŠAVANJE - FAZA 3

Treća faza karijernog razvoja odnosi se na realizaciju ciljeva definisanih u Individualnom karijerno-razvojnem planu (IKRP) i predstavlja operativni dio procesa karijernog razvoja. Fokus ove faze je sprovođenje planiranih aktivnosti usmjerenih na razvoj kompetencija i unapređenje profesionalnog učinka službenika/ce.

### Model razvoja 70:20:10

Radi veće primjenjivosti IKRP-a u svakodnevnom radu, razvojne aktivnosti mogu se planirati u skladu sa međunarodno prihvaćenim modelom učenja 70:20:10, koji naglašava da se profesionalni razvoj ostvaruje kroz kombinaciju *iskustvenog učenja, socijalne podrške i formalnog usavršavanja*.

Tabela 3 Model 70:20:10

OBLIK USAVRŠAVANJA	PRIMJERI AKTIVNOSTI
70% usavršavanje kroz iskustvo	projekti, radne grupe, rad u paru, razvojni zadaci, horizontalna mobilnost
20% socijalno učenje	mentorstvo, koučing, razmjena iskustava
10% formalno usavršavanje	obuke, seminari, stručni kursevi, e-learning

Navedeni procenti imaju ilustrativni karakter i služe kao smjernica za planiranje aktivnosti, a ne kao obavezujući standard.

### Usavršavanje kroz iskustvo - razvoj kroz radno okruženje

Učenje kroz iskustvo predstavlja najznačajniji kanal profesionalnog razvoja. Realizuje se kroz rad na konkretnim zadacima i uključivanje službenika/ce u aktivnosti koje omogućavaju primjenu i unapređenje profesionalnih kompetencija u svakodnevnom radu. Ovaj oblik razvoja može uključivati rad na složenijim zadacima, učešće u projektima, rad u paru sa iskusnijim kolegama/icama ili druge oblike učenja kroz praksu.

### Socijalno učenje – mentorstvo i koučing

U skladu sa modelom 70:20:10, socijalno učenje predstavlja važan oblik profesionalnog razvoja koji se ostvaruje kroz saradnju, razmjenu iskustava i strukturisanu podršku između kolega/inica i rukovodilaca/teljki. Ovakav pristup dopunjuje razvoj kroz radno okruženje i omogućava efikasniji prenos znanja unutar institucije.

## Mentorstvo

Mentorstvo predstavlja oblik profesionalne podrške u kojem iskusniji/a službenik/ca ili rukovodilac/teljka prenosi znanja, iskustva i dobre prakse kolegi/nici koji/a je u procesu razvoja. Uloga mentora/ke je savjetodavna i usmjerena na jačanje profesionalne samostalnosti kroz kontinuiranu saradnju i razmjenu iskustava u okviru radnog procesa. Ovakav pristup podstiče profesionalnu autonomiju zaposlenih i doprinosi stvaranju radnog okruženja koje podržava kontinuirano usavršavanje.



## Koučing

Koučing predstavlja individualni razvojni pristup usmjeren na jačanje profesionalnih i liderskih kompetencija kroz strukturisani dijalog, postavljanje ciljeva i refleksiju o profesionalnim izazovima.

Za razliku od mentorstva, koje se zasniva na prenosu iskustva, koučing podstiče službenika/cu da samostalno pronalazi rješenja i razvija sopstveni profesionalni potencijal.

Kada je to opravdano razvojnim ciljevima, institucija može obezbijediti podršku sertifikovanog kouča u skladu sa profesionalnim i etičkim standardima.

## Formalno stručno usavršavanje

Programi stručnog usavršavanja predstavljaju jedan od načina realizacije razvojnih ciljeva definisanih IKRP-om i obuhvataju seminare, radionice, e-learning programe, stručne kurseve i druge oblike formalnog učenja.

Izbor programa usklađuje se sa prioritarnim razvojnim oblastima službenika/ce i potrebama institucije. Formalne obuke dopunjuju učenje kroz rad, mentorstvo i koučing, ali ne predstavljaju jedini, niti primarni oblik profesionalnog razvoja.

## Uloge i odgovornosti aktera/ki u trećoj fazi procesa

Neposredni/a rukovodilac/teljka ima ključnu ulogu u stvaranju uslova za realizaciju IKRP-a kroz organizaciju rada, identifikovanje razvojnih prilika i pružanje kontinuirane podrške službeniku/ci. Funkcija upravljanja ljudskim resursima obezbjeđuje stručnu podršku, prati realizaciju aktivnosti i doprinosi kvalitetu sprovođenja planiranih mjera. Institucija, u skladu sa raspoloživim kapacitetima, obezbjeđuje resurse potrebne za realizaciju IKRP-a, uključujući vrijeme za učenje, podršku rukovodilaca/teljki i pristup programima stručnog usavršavanja.



Treća faza usmjerena je na profesionalni razvoj službenika/ce u okviru postojećeg radnog mjesta i organizacionog konteksta. Rezultat ove faze je unapređenje profesionalnih kompetencija kroz primjenu stečenih znanja u radnom okruženju, uz kontinuirano praćenje realizacije Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP).

## 6. RAZVOJ KROZ ISKUSTVO I MOBILNOST - FAZA 4

Četvrta faza karijernog razvoja predstavlja proširenje razvojnih aktivnosti realizovanih u trećoj fazi i usmjerena je na sticanje iskustva izvan neposrednog radnog okruženja. Za razliku od prethodne faze, koja je usmjerena na razvoj kompetencija u okviru trenutne radne uloge, ova faza omogućava šire profesionalno iskustvo kroz angažman u različitim organizacionim i profesionalnim kontekstima.

Razvoj u ovoj fazi može se ostvarivati kroz različite oblike mobilnosti, projektne angažmane i međuinstitucionalnu saradnju koji doprinose jačanju sistemskog razumijevanja, saradnje između organizacionih jedinica i spremnosti za složenije profesionalne izazove.

Važno je naglasiti da realizacija četvrte faze ne mora biti cilj za sve službenike/ce. Profesionalni razvoj može se ostvarivati i kroz unapređenje kompetencija i kvalitetnije obavljanje poslova u okviru postojećeg radnog mjesta. Aktivnosti iz ove faze predstavljaju razvojnu mogućnost za službenike/ce koji/e imaju interesovanje i potencijal za preuzimanje složenijih profesionalnih uloga.

**Rezultat četvrte faze** je prošireno profesionalno iskustvo službenika/ce kroz primjenu stečenih kompetencija u različitim organizacionim i profesionalnim kontekstima. Takva iskustva doprinose razvoju šireg institucionalnog razumijevanja, jačanju međuinstitucionalne saradnje i pripremi službenika/ce za složenije profesionalne uloge.

## 7. PRAĆENJE, RAZVOJNA EVALUACIJA I AŽURIRANJE IKRP-a - FAZA 5

Peta faza obuhvata praćenje realizacije razvojnih aktivnosti, razvojnu evaluaciju napretka i ažuriranje Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP). Njena svrha je da obezbijedi kontinuitet karijernog razvoja kroz redovno sagledavanje ostvarenih rezultata i prilagođavanje razvojnih ciljeva promjenama u radnom okruženju, profesionalnim prioritetima službenika/ce i potrebama institucije.

### Kontinuirano praćenje realizacije IKRP-a

Realizacija IKRP-a prati se kontinuirano tokom godine kroz profesionalnu komunikaciju između službenika/ce i neposrednog/e rukovodioca/teljke, i po potrebi, uz razvojne konsultacije sa ovlašćenim/om karijernim/om savjetnikom/com iz Uprave za ljudske resurse.

Službenik/ca može voditi ličnu evidenciju o realizovanim razvojnim aktivnostima i napretku u odnosu na definisane ciljeve, dok neposredni/a rukovodilac/teljka prati njihovu primjenu u radnom procesu i pruža operativnu podršku. Jedinica za ljudske resurse u instituciji prati status realizacije IKRP-a i koordinira saradnju između službenika/ce, rukovodioca/teljke i Uprave za ljudske resurse. U okviru praćenja, realizuju se i periodični razvojni razgovori koji omogućavaju sagledavanje napretka, identifikovanje novih razvojnih potreba.



### Godišnja razvojna evaluacija IKRP-a

Godišnja razvojna evaluacija realizuje se kroz razvojni razgovor između službenika/ce i ovlašćenog/e karijernog/e savjetnika/ce iz Uprave za ljudske resurse. Tokom evaluacije sagledava se napredak u odnosu na definisane razvojne ciljeve, kvalitet sprovedenih aktivnosti i njihov uticaj na profesionalni rad službenika/ce.

Godišnja evaluacija (Obrazac 4) ima za cilj:

- procjenu napretka u odnosu na razvojne ciljeve;
- identifikovanje novih razvojnih potreba;
- planiranje narednih koraka profesionalnog razvoja.

Neostvarivanje pojedinačnog razvojnog cilja ne smatra se neuspjehom službenika/ce. U takvim situacijama analiziraju se okolnosti koje su uticale na realizaciju plana i razvojne aktivnosti se po potrebi prilagođavaju.

Nakon evaluacije, službenik/ca može dati povratnu informaciju o sopstvenom iskustvu u procesu karijernog razvoja. Povratne informacije analiziraju se na zbirnom nivou radi unapređenja sistema karijernog razvoja.

### Ažuriranje Individualnog karijerno-razvojnog plana

Na osnovu rezultata razvojne evaluacije, IKRP se po potrebi ažurira kako bi ostao usklađen s profesionalnim prioritetima službenika/ce i potrebama institucije. Ažuriranje može obuhvatiti redefinisane razvojnih ciljeva, prilagođavanje aktivnosti ili uvođenje novih mjera podrške. IKRP se preispituje najmanje jednom godišnje, a može se razmotriti i ranije ukoliko dođe do značajnih promjena u radnom okruženju ili profesionalnim okolnostima službenika/ce.

### Institucionalna evaluacija i izvještavanje

Jedinice za ljudske resurse u institucijama prikupljaju objedinjene podatke o realizaciji IKRP-a i vode evidenciju o statusu procesa karijernog razvoja. Ovi podaci koriste se za planiranje obuka, razvojnih mjera i unapređenje sistema karijernog razvoja na nivou institucije.

Uprava za ljudske resurse analizira prikupljene nalaze i koristi ih za izradu preporuka i unapređenje upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi. Iako je predstavljena kao završna faza, evaluacija predstavlja kontinuiranu aktivnost koja doprinosi unapređenju svih faza procesa karijernog razvoja.

**Rezultat pete faze** je ažuriran Individualni karijerno-razvojni plan zasnovan na ostvarenim razvojnim rezultatima, profesionalnim prioritetima službenika/ce i potrebama institucije. Na osnovu razvojne evaluacije definišu se dalji pravci profesionalnog razvoja i, po potrebi, vrši revizija razvojnih ciljeva, čime se obezbjeđuje kontinuitet karijernog razvoja i započinje novi razvojni ciklus.

Novi ciklus karijernog razvoja započinje razvojnim razgovorom između službenika/ce i ovlašćenog/e karijernog/e savjetnika/ce iz Uprave za ljudske resurse, tokom kojeg se razmatraju rezultati prethodnog ciklusa i definišu novi razvojni prioriteti u okviru IKRP-a.

## 8. 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 kom-

petencija, stilova upravljanja i profesionalnih obrazaca relevantnih za vođenje institucija.

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 stručnim licima Uprave za ljudske resurse. Na taj način razvoj rukovodilaca/teljki usmjerava se na zahtjeve funkcije, strateške prioritete institucije i principe savremenog javnog upravljanja. Razvojna procjena omogućava rukovodiocima/teljka strukturisanu povratnu informaciju o ključnim aspektima liderstva, uključujući stil vođenja, donošenje odluka, komunikaciju i upravljanje promjenama.



### Svrha i značaj karijernog razvoja visokog rukovodnog kadra i starješina organa

Rukovodioci/teljke imaju ključnu ulogu u funkcionisanju javne uprave jer njihove odluke i stil upravljanja utiču na kvalitet javnih politika, efikasnost institucija i povjerenje građana/ki.

Razvojna procjena rukovodilaca/teljki ima značaj na tri nivoa:

- Lični nivo - rukovodioci/teljke dobijaju strukturisanu povratnu informaciju koja omogućava ciljano unapređenje kompetencija.
- Institucionalni nivo - institucije dobijaju objektivnije uvide za planiranje razvoja liderstva.
- Strateški nivo - razvojna procjena doprinosi planiranju sukcesije i stabilnosti upravljanja.

### Mapiranje razvojnih potreba visokog rukovodnog kadra i starješina organa

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).

Rezultati procjene koriste se isključivo za razvojne preporuke i planiranje aktivnosti u okviru IKRP-a.

### Okvir liderskih kompetencija visokog rukovodnog kadra i starješina organa

U procesu karijernog razvoja posebna pažnja posvećuje se razvoju liderskih kompetencija koje su ključne za efikasno upravljanje institucijama i timovima u javnoj upravi.

Ključne liderske kompetencije uključuju:

1. strateško razmišljanje i donošenje odluka - sposobnost sagledavanja institucionalnih prioriteta, postavljanja ciljeva i donošenja pravovremenih i utemeljenih odluka;
2. upravljanje timovima i razvoj zaposlenih - organizovanje rada, delegiranje zadataka i podsticanje profesionalnog razvoja članova/ica tima;
3. komunikaciju i međuinstitucionalnu saradnju;
4. integritet i odgovorno upravljanje - djelovanje u skladu sa principima zakonitosti, transparentnosti i javnog interesa.

Ove kompetencije posmatraju se kroz konkretna profesionalna ponašanja u radu rukovodilaca/teljki i koriste se kao razvojni okvir za procjenu i planiranje karijernog razvoja.

## 9. ETIČKI STANDARDI I ZAŠTITA PODATAKA U KARIJERNOM RAZVOJU

Etički standardi predstavljaju osnovu povjerenja u sistem karijernog razvoja i obezbjeđuju da se aktivnosti procjene, planiranja i razvojne podrške sprovede profesionalno, nepristrasno i uz zaštitu povjerljivosti podataka. Procjene u okviru karijernog razvoja imaju isključivo razvojnu svrhu i zasnivaju se na principima dobrovoljnosti, profesionalne nepristrasnosti, proporcionalnosti i zaštite podataka.

## Dobrovoljnost i informisani pristanak

Učešće službenika/ce u karijernom razvoju zasniva se na principu dobrovoljnosti. Prije sprovođenja procjene, službenik/ca se informiše o svrsi procesa, načinu korišćenja podataka i pravima koja ima u vezi sa njihovom zaštitom.



## Pristup i upotreba podataka

Podaci prikupljeni u procesu karijernog razvoja dostupni su samo ovlaštenim licima koja neposredno učestvuju u procesu procjene i planiranja razvoja.

Neposredni/a rukovodilac/teljka dobija isključivo razvojne smjernice koje su relevantne za podršku realizaciji IKRP-a, bez pristupa psihološkim procjenama i testnim rezultatima koje nijesu direktno povezane sa radnim zadacima.

U razvojnim izvještajima koriste se formulacije usmjerene na profesionalni razvoj i opis obrazaca ponašanja relevantnih za rad, bez etiketiranja ili donošenja kategoričkih zaključaka o ličnosti zaposlenog/e. Procjena ima razvojni karakter i ne sadrži medicinske ili kliničke interpretacije.

## Zaštita podataka i rokovi čuvanja

Podaci prikupljeni u procesu karijernog razvoja čuvaju se u skladu sa propisima o zaštiti ličnih podataka i internim pravilima Uprave za ljudske resurse.

Dokumentacija se vodi u razvojnom dosijeu službenika/ce, odvojeno od personalnog dosijea, uz ograničen pristup ovlaštenim licima i evidentiranje korišćenja podataka.

Testni materijali i radne bilješke čuvaju se ograničeno vrijeme, dok se razvojni izvještaji i IKRP dokumenti čuvaju u periodu potrebnom za realizaciju i evaluaciju razvojnih aktivnosti.

## Profesionalna odgovornost i etika procjenjivača/ica

Stručna lica uključena u proces procjene dužna su da postupaju u skladu sa profesionalnim standardima struke, uz očuvanje nepristrasnosti, izbjegavanje konflikta interesa i poštovanje dostojanstva zaposlenih.

Procjene se, po pravilu, sprovode primjenom validnih i standardizovanih metoda relevantnih za profesionalni kontekst rada, a interpretacija rezultata ograničena je na profesionalni kontekst rada i razvoja kompetencija.

Detaljniji standardi etičkog postupanja definisani su posebnim internim dokumentom - *Etičkim protokolom za procjenu i karijerni razvoj*.

## 10. ULOGE I ODGOVORNOSTI AKTERA/KI U KARIJERNOM RAZVOJU

Efikasna realizacija sistema karijernog razvoja zasniva se na jasno definisanim i međusobno usklađenim ulogama svih aktera/ki uključenih u proces. Službenik/ca, neposredni/a rukovodilac/teljka, jedinice za ljudske resurse u institucijama i Uprava za ljudske resurse imaju komplementarne odgovornosti u planiranju, realizaciji i praćenju Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP).



## Uloga službenika/ce

Službenik/ca je nosilac/teljka sopstvenog karijernog razvoja i aktivno učestvuje u svim fazama procesa.

Njegova/njena uloga obuhvata:

- dobrovoljno uključivanje u proces karijernog razvoja i refleksiju o razvojnim potrebama;
- aktivno učešće u razvojnim razgovorima i izradi IKRP-a;
- realizaciju dogovorenih razvojnih aktivnosti (učenje kroz rad, obuke, projekti i razvojni zadaci);

- praćenje sopstvenog napretka i otvorenu komunikaciju o razvojnim ciljevima;
- pružanje povratne informacije o iskustvu u procesu karijernog razvoja.

### Uloga neposrednog/e rukovodioca/teljke

Neposredni/a rukovodilac/teljka ima operativnu razvojnu ulogu u povezivanju individualnog razvoja sa radnim procesima i prioritetima organa.

Njegove/njene odgovornosti uključuju:

- davanje razvojnih inputa prilikom izrade IKRP-a u odnosu na potrebe radnog mjesta;
- obezbjeđivanje organizacionih uslova za realizaciju razvojnih aktivnosti;
- praćenje napretka kroz svakodnevni rad i pružanje razvojno orijentisanog feedbacka.

IKRP predstavlja razvojni alat koji rukovodiocu/teljki pomaže u planiranju zadataka, delegiranju i jačanju timskih kapaciteta, bez uvida u sadržaj razvojne procjene.

### Uloga Uprave za ljudske resurse

Uprava za ljudske resurse ima centralnu stručnu i metodološku ulogu u sistemu karijernog razvoja.

Stručna lica iz Uprave:

- sprovode razvojne razgovore i aktivnosti mapiranja razvojnih potreba u okviru osnovnog paketa;
- obezbjeđuju metodološku validaciju IKRP-a i usklađenost sa standardima planiranja razvoja;
- predlažu i sprovode opcione module procjene kada je to opravdano razvojnim ciljevima;
- pružaju razvojnu povratnu informaciju i učestvuju u godišnjoj razvojnoj evaluaciji;
- pripremaju preporuke za unapređenje upravljanja ljudskim resursima.

### Uloga jedinica ili službenika/ca za ljudske resurse u institucijama

Jedinice za ljudske resurse u institucijama imaju koordinacionu i operativnu ulogu u implementaciji sistema karijernog razvoja i predstavljaju vezu između službenika/ca, rukovodilaca/teljki i Uprave za ljudske resurse.

Njihove odgovornosti obuhvataju:

- evidentiranje prijave i praćenje statusa učesnika/ca u procesu;
- koordinaciju komunikacije između aktera/ki i organizacionu podršku razvojnim aktivnostima;
- podršku u realizaciji razvojnih aktivnosti u instituciji;
- vođenje evidencija i pripremu zbirnih izvještaja o realizaciji IKRP-a.

Evidencije se vode isključivo u obimu potrebnom za praćenje razvoja i organizaciju procesa, bez pristupa detaljnim uvidima razvojne procjene.

U institucijama u kojima ne postoji posebna jedinica za ljudske resurse određuje se kontakt osoba koja preuzima koordinacionu i administrativnu podršku procesu.

Tabela 4 u nastavku prikazuje matricu uloga i odgovornosti u procesu karijernog razvoja (RACI model), koja definiše nosioce/teljke izvršenja, odgovorne za odobravanje, konsultovane aktere/ke i informisane strane u svakoj fazi procesa.

**Legenda (RACI):**

- Odgovoran/na (R) – izvršava aktivnost
- Odobrava (A) – nosi konačnu odgovornost
- Konsultovan/a (C) – daje input
- Informisan/a (I) – obavještava se o toku aktivnosti

U pojedinim aktivnostima uloga aktera/ki mogu se preklapati u zavisnosti od organizacionih okolnosti, ali osnovna podjela odgovornosti prati logiku prikazanu u tabeli.

Tabela 4 Matrica uloga i odgovornosti u procesu karijernog razvoja (RACI model)

AKTIVNOST / FAZA	SLUŽBENIK/CA	RUKOVODILAC/ TELJKA	HR JEDINICA U INSTITUCIJI	ULJR (OVLAŠĆENI/A KARIJERNI/A SAVJETNIK/CA)
1. Prijava	Odgovorana (R)	Konsultovana (C)	Konsultovana (C)	Odgovorana (R)
2. Procjena vještina i razvojni razgovor (osnovni paket)	Odgovorana (R)	Informisana (I)	Informisana (I)	Odgovorana (R)
3. Prijedlog i uključivanje opcionih modula procjene	Konsultovana (C)	Konsultovana (C)	Informisana (I)	Odgovorana (R)
4. Izrada nacrtu IKRP-a	Odgovorana (R)	Konsultovana (C)	Informisana (I)	Konsultovana (C)
5. Metodološka provjera IKRP-a	Konsultovana (C)	Informisana (I)	Informisana (I)	Odgovorana (R)
6. Saglasnost za realizaciju IKRP u organu (uslovi, raspored, resursi)	Konsultovana (C)	Odgovorana (R) / Odobrava (A)	Konsultovana (C)	Informisana (I)
7. Realizacija razvojnih aktivnosti (učenje kroz rad, obuke, projekti)	Odgovorana (R)	Odobrava (A)	Konsultovana (C)	Informisana (I)
8. Praćenje realizacije IKRP-a tokom godine	Odgovorana (R)	Odobrava (A)	Konsultovana (C)	Konsultovana (C)
9. Godišnja evaluacija i ažuriranje IKRP-a	Odgovorana (R)	Konsultovana (C)	Informisana (I)	Odgovorana (R)
10. Zbirno izvještavanje (na nivou institucija i sistema)	Informisana (I)	Konsultovana (C)	Odgovorana (R)	Odobrava (A)

**Napomena:** U fazi prijave, oznaka „Odgovorana“ za Upravu za ljudske resurse odnosi se na validaciju prijave i koordinaciju inicijalne komunikacije.

## 11. IZAZOVI I USLOVI IZVODLJIVOSTI MODELA KARIJERNOG RAZVOJA

Uvođenje sistema karijernog razvoja realizuje se u okviru postojećih institucionalnih kapaciteta i organizacionih uslova. Zbog toga se model uvodi postepeno, kroz standardizovan i operativno održiv pristup koji usklađuje razvojne ciljeve sa realnim mogućnostima sistema upravljanja ljudskim resursima.

Izazovi izvodljivosti modela mogu se sagledati kroz nekoliko ključnih aspekata.

**Prvo**, različiti nivoi razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima među institucijama mogu uticati na način realizacije razvojnih aktivnosti. U pojedinim institucijama HR funkcija je i dalje dominantno administrativna, što može ograničiti prostor za razvojno savjetovanje i sistematsku podršku profesionalnom razvoju zaposlenih. Zbog toga model počiva na jednostavnim i standardizovanim rješenjima koja omogućavaju ujednačenu primjenu bez dodatnog administrativnog opterećenja.

**Drugo**, rukovodioci/teljke su često opterećeni operativnim obavezama, pa je važno da razvojni proces bude integrisan u svakodnevni rad. Model karijernog razvoja naglašava razvoj kroz rad, mentorstvo i razvojne zadatke kao održive oblike profesionalnog učenja.

**Treće**, dostupnost licenciranih instrumenata procjene i razvojnih usluga može biti ograničena, zbog čega se složeniji oblici procjene uvode postepeno i koriste selektivno, prvenstveno za rukovodeće i specifične funkcije, uz poštovanje etičkih standarda i zaštite podataka.

**Četvrto**, zaštita podataka i povjerljivost razvojnih nalaza predstavljaju važan aspekt izvodljivosti sistema, posebno u manjim organizacionim sredinama. Jasna pravila pristupa informacijama i ograničen krug ovlašćenih lica ključni su za očuvanje povjerenja zaposlenih u razvojni proces.

Održiv model karijernog razvoja zasniva se na koordinisanom pristupu unutar HR sistema. Uprava za ljudske resurse obezbjeđuje metodološko vođstvo i razvoj standarda, dok institucije imaju ključnu ulogu u stvaranju organizacionih uslova za učenje kroz rad i praćenje profesionalnog razvoja zaposlenih.

Model se uvodi fazno, uz postepeno širenje, u skladu sa raspoloživim kapacitetima. U početnoj fazi fokus je na osnovnom paketu aktivnosti – razvojnom razgovoru, strukturisanom samoprocjeni i izradi Individualnog karijerno-razvojnog plana sa ograničenim brojem jasno definisanih ciljeva.

Ovakav pristup omogućava stabilno uvođenje sistema, uz očuvanje kvaliteta razvojne podrške i dugoročno jačanje profesionalnih kapaciteta javne uprave.

## 12. IMPLEMENTACIJA KARIJERNOG RAZVOJA – PILOT FAZA I DALJI RAZVOJ SISTEMA

Implementacija sistema karijernog razvoja zasniva se na postepenom uvođenju modela kroz pilot pristup, sa ciljem testiranja metodologije, jačanja kapaciteta i prilagođavanja procedura realnim organizacionim uslovima.

U pilot fazi prioritetno se koriste kanali dobrovoljne prijave i preporuke rukovodioca/teljke, uz definisan godišnji obuhvat i jasno određene prioritetne razvojne grupe.

Karijerni razvoj uvodi se kao razvojni okvir koji nadopunjuje postojeće HR procese, bez izmjene statusnih procedura službeničkog sistema.

Tokom pilot faze fokus je na:

- primjeni osnovnog paketa aktivnosti (razvojni razgovori, mapiranje razvojnih potreba, izrada i praćenje IKRP-a);
- jačanju uloge rukovodilaca/teljki u podršci profesionalnom razvoju zaposlenih;
- prikupljanju povratnih informacija radi unapređenja metodologije;
- procjeni organizacionih i HR kapaciteta za dalje širenje sistema.

### Postepeno širenje sistema

Na osnovu evaluacije pilot faze, sistem karijernog razvoja može se postepeno proširivati na veći broj institucija i zaposlenih. Dalji razvoj usmjeren je na:

- unapređenje digitalnih rješenja za praćenje IKRP-a;
- jačanje kapaciteta jedinica za ljudske resurse;
- kontinuirano usklađivanje metodologije sa reformskim prioritetima i evropskim standardima upravljanja ljudskim resursima.

#### a) Uloga institucija u implementaciji

Institucije obezbjeđuju organizacione uslove za realizaciju karijernog razvoja kroz podršku rukovodilaca/teljki, dostupnost razvojnih aktivnosti i povezivanje IKRP-a sa planovima upravljanja ljudskim resursima. Na taj način individualni razvoj zaposlenih usklađuje se sa strateškim prioritetima institucije.

#### b) Dalji razvoj sistema karijernog razvoja

Karijerni razvoj predstavlja dinamičan proces koji se unapređuje na osnovu evaluacije primjene modela, iskustava iz prakse i promjena u javnoj upravi. Uprava za ljudske resurse prati implementaciju sistema i daje preporuke za razvoj metodologije, unapređenje alata i jačanje liderstva u javnom sektoru.

Kroz postepeno uvođenje i sistemsku podršku, model doprinosi profesionalizaciji javne uprave i razvoju održivih institucionalnih kapaciteta.

## 13. MONITORING SISTEMA I MJERLJIVI INDIKATORI USPJEHA KARIJERNOG RAZVOJA

Praćenje procesa karijernog razvoja zasniva se na kontinuiranom monitoringu i jasno definisanim indikatorima uspjeha koji omogućavaju sagledavanje efekata procesa na nivou institucija i javne uprave u cjelini.

Podaci za monitoring prikupljaju se kroz CKE i druge evidencije sistema karijernog razvoja, uz poštovanje principa zaštite podataka. Indikatori se koriste isključivo na sistemskom nivou i ne predstavljaju osnov za individualne statusne odluke o službenicima/cama.

**a. Strateški indikatori**

Strateški indikatori mjere dugoročni uticaj karijernog razvoja na razvoj kompetencija, stabilnost kadrova i jačanje sistema liderstva u javnoj upravi, uključujući:

- procenat službenika/ca sa aktivnim IKRP-om;
- zastupljenost internih kandidata koji su prošli razvojne aktivnosti za rukovodeće pozicije;
- nivo uključenosti institucija u primjenu osnovnog paketa aktivnosti karijernog razvoja.

**b. Operativni indikatori**

Operativni indikatori prate efikasnost sprovođenja procesa i realizaciju razvojnih aktivnosti, uključujući:

- prosječno vrijeme od prijave službenika/ce do izrade IKRP-a;
- obim realizovanih razvojnih aktivnosti po službeniku/ci;
- procenat razvojnih ciljeva iz IKRP-a realizovanih u planiranom roku;
- učestalost razvojnih razgovora i razvojne evaluacije.

**c. Kvalitativni indikatori**

Kvalitativni indikatori omogućavaju sagledavanje percepcije učesnika/ca i uticaja karijernog razvoja na profesionalni rad i organizacionu kulturu.

- zadovoljstvo službenika/ca procesom karijernog razvoja;
- procjena rukovodilaca/teljki o razvoju kompetencija zaposlenih;
- promjene u percepciji profesionalnog razvoja i saradnje u radnom okruženju.

Navedeni indikatori koriste se za unapređenje metodologije i prilagođavanje razvojnih aktivnosti potrebama institucija.

**ZAVRŠNE NAPOMENE**

Karijerni razvoj u javnoj upravi predstavlja sistemski pristup jačanju profesionalnih kapaciteta zaposlenih i unapređenju institucionalne efikasnosti. Uspostavljanjem jedinstvenog modela karijernog razvoja potvrđuje se opredijeljenost za profesionalizaciju, meritornost i savremeno upravljanje ljudskim resursima, pri čemu se individualni razvoj zaposlenih povezuje sa dugoročnim ciljevima institucija i reformskim procesima javne uprave.

Karijerni razvoj ne zamjenjuje formalne statusne postupke u službeničkom sistemu, niti predstavlja automatski put ka rukovodećim funkcijama. Njegova svrha je razvoj kompetencija, jačanje profesionalne odgovornosti i stvaranje radnog okruženja u kojem se znanje, iskustvo i integritet prepoznaju kao ključne vrijednosti sistema.

Primjenom ovog modela javna uprava jača kapacitet za kvalitetnije oblikovanje i sprovođenje javnih politika, uz razvoj organizacione kulture zasnovane na učenju, saradnji i rezultatima. 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.

**OBRASCI KARIJERNOG RAZVOJA**

## OBRAZAC 1

## PRIJAVNI OBRAZAC ZA PROCES KARIJERNOG RAZVOJA

## Osnovni podaci

Ime i prezime službenika/ce	Kontakt telefon	E-mail	Institucija
Naziv radnog mjesta po sistematizaciji	Organizaciona jedinica	Datum zasnivanja radnog odnosa u instituciji	Datum raspoređivanja na trenutno radno mjesto
Kategorizacija radnog mjesta <input type="checkbox"/> Starješina <input type="checkbox"/> Visoki rukovodni <input type="checkbox"/> Ekspertsko-rukovodni kadar <input type="checkbox"/> Ekspertski <input type="checkbox"/> Izvršni			

## Profesionalni profil

Kratak opis poslova radnog mjesta	
Nivo kvalifikacije obrazovanja	<input type="checkbox"/> V nivo <input type="checkbox"/> VI <input type="checkbox"/> VII1 <input type="checkbox"/> VII2 <input type="checkbox"/> VIII nivo
Stečeno akademsko zvanje	

## Motivacija za učešće i očekivani razvojni ishodi

Navedite oblasti u kojima želite dodatno razvijati znanja ili vještine u narednom periodu.	
Koju vrstu profesionalnog razvoja trenutno smatrate najvažnijom? (označiti jednu ili više opcija; ukoliko označite „drugo“, molimo navedite koju) <input type="checkbox"/> razvoj stručnih kompetencija <input type="checkbox"/> razvoj liderskih vještina <input type="checkbox"/> proširenje radnih zadataka i odgovornosti <input type="checkbox"/> mobilnost / promjena oblasti <input type="checkbox"/> drugo	
U nekoliko rečenica navedite: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zašto želite da učestvujete u procesu karijernog razvoja;</li> <li>• šta očekujete da postignete kroz ovaj proces;</li> <li>• na koji način smatrate da će proces doprinijeti vašem profesionalnom razvoju?</li> </ul>	

## Informacije o procesu karijernog razvoja

Proces karijernog razvoja predstavlja strukturisanu podršku profesionalnom razvoju zaposlenih kroz procjenu razvojnih potreba, izradu Individualnog karijerno-razvojnog plana (IKRP) i realizaciju razvojnih aktivnosti.

Rezultati procjene koriste se isključivo u razvojne svrhe i ne predstavljaju osnov za donošenje statusnih odluka o zaposlenom.

Službenik/ca ima pravo na razvojnu povratnu informaciju i uvid u svoj IKRP.

U \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ god.

\_\_\_\_\_  
potpis službenika/ce

\_\_\_\_\_  
upoznat/a sa prijavom  
rukovodilac/teljka

## OBRAZAC 2

## PREPORUKA RUKOVODIOCA/TELJKE ZA KARIJERNI RAZVOJ

(Ovaj obrazac koristi se kada neposredni/a rukovodilac/teljka predlaže službenika/cu za uključivanje u proces karijernog razvoja.)

## Osnovni podaci i organizacioni kontekst

Podaci o službeniku/ci koji/a se predlaže za uključivanje u proces karijernog razvoja	
Ime i prezime	
Institucija	
Naziv radnog mjesta	
Kategorizacija	<input type="checkbox"/> Visoki rukovodni kadar <input type="checkbox"/> Ekspertsko-rukovodni kadar <input type="checkbox"/> Ekspertski <input type="checkbox"/> Izvršni
Podaci o neposrednom/j rukovodiocu/teljki (inicijator/ka)	
Ime i prezime	
Naziv radnog mjesta	
Organizaciona jedinica	

## Razlozi za uključivanje u proces karijernog razvoja

U nekoliko rečenica navesti razloge za uključivanje službenika/ce u proces karijernog razvoja i na koji način ovaj proces može doprinijeti njegovom/njenom profesionalnom razvoju.	
--	--

## Strateški ciljevi

Strateški ciljevi institucije	
-------------------------------	--

U \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ god.

\_\_\_\_\_  
potpis rukovodioca/teljke

\_\_\_\_\_  
upoznat/a sa prijavom  
službenik/ca

## OBRAZAC 3

## INDIVIDUALNI KARIJERNO-RAZVOJNI PLAN (IKRP)

## Osnovni podaci

Ime i prezime službenika/ce	Institucija	Naziv radnog mjesta	Organizaciona jedinica
Kategorizacija radnog mjesta	Kontakt telefon	e-mail adresa	Period za koji se izrađuje IKRP
<input type="checkbox"/> Starješina <input type="checkbox"/> Visoki rukovodni kadar <input type="checkbox"/> Ekspertsko-rukovodni kadar <input type="checkbox"/> Ekspertski <input type="checkbox"/> Izvršni			

## Procjena kompetencija i razvojnih potreba

Oblast procjene	Razvojna procjena	Primjeri iz radnog konteksta	Napomena
Profesionalne snage			
Motivacija za razvoj			
Ključne kompetencije za radno mjesto			
(Kompetencije koje službenik/ca posjeduje i koje su kroz procjenu prepoznate kao važne za obavljanje poslova radnog mjesta.)			
Područja za razvoj			
Potencijalne prepreke za razvoj			

**Razvojni ciljevi i prioriteti**

Razvojni cilj (SMART)	Razvojni prioritet Visok/Srednji/Nizak (H/M/L)	Razvojne aktivnosti	Metod razvoja (Primjeri: učenje kroz rad, mentorstvo, koučing, obuka, rad u paru, projekat)	Rok za realizaciju	Indikator napretka (konkretni pokazatelj realizacije cilja)	Potrebna podrška (rukovodilac/ teljka, mentor/ ka; kouč...)
	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> L					
	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> L					
	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> L					
	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> L					

**Dodatni razvojni instrumenti procjene**

Modul	Predlaže se primjena (DA/NE)	Razlog / očekivani razvojni uvid	Razvojni uvid
Psihometrijski/razvojni upitnici	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE		
360° povratna informacija	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE		
Simulacije i razvojni assessment alati	<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE		

**Ključne razvojne smjernice**

Preporuke za dalji razvoj

U \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ god.

\_\_\_\_\_  
potpis službenika/ce\_\_\_\_\_  
ovlašćeni/a karijerni/a savjetnik/ca**OBRAZAC 4****RAZVOJNO PRAĆENJE I EVALUACIJA IKRP-a****Osnovni podaci**

Ime i prezime službenika/ce	
Institucija	
Radno mjesto	
Period evaluacije (razvojni ciklus)	
Tip evaluacionog razgovora	<input type="checkbox"/> periodični <input type="checkbox"/> godišnji

**Status realizacije razvojnih prioriteta iz IKRP-a**

Evaluacija se odnosi na razvojne ciljeve i aktivnosti definisane u IKRP-u.

Razvojni cilj	Razvojne aktivnosti	Status realizacije	Ključni rezultati učenja
		<input type="checkbox"/> realizovano <input type="checkbox"/> djelimično realizovano <input type="checkbox"/> nije realizovano <input type="checkbox"/> prenosi se u naredni ciklus	
		<input type="checkbox"/> realizovano <input type="checkbox"/> djelimično realizovano <input type="checkbox"/> nije realizovano <input type="checkbox"/> prenosi se u naredni ciklus	
		<input type="checkbox"/> realizovano <input type="checkbox"/> djelimično realizovano <input type="checkbox"/> nije realizovano <input type="checkbox"/> prenosi se u naredni ciklus	
		<input type="checkbox"/> realizovano <input type="checkbox"/> djelimično realizovano <input type="checkbox"/> nije realizovano <input type="checkbox"/> prenosi se u naredni ciklus	

**Refleksija i povratna informacija**

Ključni napredak u odnosu na prethodni period	
Prepreke ili izazovi u realizaciji	
Novi razvojni uvidi ili potrebe	
Koje razvojne aktivnosti su imale najveći uticaj na vaš profesionalni rad?	
Povratna informacija službenika/ce o procesu karijernog razvoja	

**Preporuke za dalji razvoj i eventualne korekcije IKRP-a**

Predložene razvojne aktivnosti	Potrebna podrška (rukovodilac/teljka ili ovlašćeni/a karijerni/a savjetnik/ca iz Uprave)	Da li je potrebna izmjena IKRP-a? (DA/NE)	Inicijator izmjene IKRP-a	Rok za ažuriranje IKRP-a
		<input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> službenik/ca <input type="checkbox"/> rukovodilac/teljka	

U \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ god.

\_\_\_\_\_  
potpis službenika/ce

\_\_\_\_\_  
ovlašćeni/a karijerni/a savjetnik/ca

CIP - Каталогизација у публикацији

Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-85819-80-3

COBISS.CG-ID 37819652