



Crna Gora
Uprava za ljudske resurse



ReSPA

Regional School
of Public Administration

BUILDING TOGETHER
GOVERNANCE FOR THE FUTURE

METODOLOGIJA

ZA OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE
PRIPRAVNIKA/CA U DRŽAVNIM ORGANIMA



Metodologija za osposobljavanje i usavršavanje
pripravnika/ca u državnim organima

Izdavač:
Uprava za ljudske resurse

Urednik:
Agron M. Camaj, direktor Uprave za ljudske resurse

Autorka:
mr Milena Raičković

Uređivački tim:
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

Učesnici/ce fokus grupe uključeni u izradu materijala:
dr Tanja Janković, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera
Branka Perović, Ministarstvo pravde
Biljana Mašanović, Ministarstvo javne uprave
Tamara Bulatović-Zeković, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede
Mladen Bigović, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija
Ranka Radulović, Zavod za zapošljavanje Crne Gore
Jelena Jokanović, Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore
Gordana Novaković-Vuksanović, Agencija za kontrolu i obezbedjenje kvaliteta
visokog obrazovanja
Slađana Anđušić, Glavni grad Podgorica
Dragana Kaščelan, Opština Kotor
Biljana Petrović-Nedović, Uprava za ljudske resurse
Milan Joksimović, Uprava za ljudske resurse
mr Milena Purlija, Uprava za ljudske resurse
Nataša Boljević, Uprava za ljudske resurse

Dizajn i prelom:
Lidija Savković

Podgorica, 2026.

SADRŽAJ

UVOD	5
1. NORMATIVNI OKVIR	6
Normativni okvir za izradu Metodologije	6
Normativni okvir pripravnštva	6
2. MENTORSTVO I PROFESIONALNI RAZVOJ PRIPRAVNIKA/CA	8
Faze mentorskog procesa	12
3. SMJERNICE ZA OSPOSABLJAVANJE PRIPRAVNIKA/CA ZA RAD U DRŽAVNIM ORGANIMA	15
Izveštaj o osposobljenosti pripravnika/ce	17
4. ULOGA JEDINICE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	19
Ključna spona između pripravnika/ca i mentora/ki	19
Prilog 1 Izveštaj o osposobljenosti pripravnika/ce	20
Prilog 2 Dnevnik rada pripravnika/ce	21

Uvod

Poštovane kolegice i kolege,

Metodologija za osposobljavanje i usavršavanje pripravnika/ca rezultat je uspješne saradnje Uprave za ljudske resurse i Regionalne škole za javnu upravu – ReSPA-e, koja je kroz ekspertsku podršku dala značajan doprinos njenom kvalitetu.

Ovaj dokument ima za cilj da definiše jasan okvir i program osposobljavanja pripravnika/ca u državnim organima i jedinicama lokalne samouprave, omogućavajući sistematski i strukturiran pristup njihovom profesionalnom razvoju. Metodologija sadrži konkretne predloge i smjernice koje pružaju podršku u svim fazama procesa osposobljavanja i usavršavanja, od uvodnog perioda pripravnništva do razvoja kompetencija potrebnih za samostalan i odgovoran rad.

Posebna pažnja posvećena je uspostavljanju kvalitetnog mentorskog odnosa između mentora/ke i pripravnika/ce. Dokument obezbjeđuje smjernice za vođenje mentorskog procesa, kao i mehanizme za efikasan transfer znanja, vrijednosti i kompetencija, što predstavlja ključni element razvoja novih generacija stručnih i odgovornih službenika/ca.

Metodologija je razvijena u skladu sa standardima i dobrom praksom Evropske unije u oblasti profesionalnog razvoja pripravnika/ca, čime se obezbjeđuje da proces osposobljavanja bude savremen, relevantan i prilagođen međunarodnim kriterijumima kvaliteta. Primjena ovog dokumenta omogućava kontinuirani razvoj pripravnika/ca, jačanje kompetencija mentora/ki i unapređenje ukupnog kapaciteta javne uprave u pružanju kvalitetnih usluga građankama i građanima.

Uvjerem sam da će Metodologija predstavljati praktičan i koristan vodič u radu sa pripravnicama i pripravnicima, doprinoseći njihovom profesionalnom razvoju i jačanju sistema javne uprave.

*Direktor
Agron M. Camaj*

1. NORMATIVNI OKVIR

Normativni okvir za izradu Metodologije

Zakon o državnim službenicima i namještenicima ("Sl. list CG", br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22, 82/25, 3/26) u članu 91 propisuje da se pripravnik osposobljava po programu koji utvrđuje državni organ u kojem se osposobljava.

Program se sačinjava u skladu sa metodologijom koju utvrđuje organ za upravljanje kadrovima.

Zakon o lokalnoj samoupravi ("Sl. list CG" br. 2/18, 34/19, 38/20, 50/22, 84/22, 81/25, 98/25) u članu 132 propisuje da se na pitanje programa osposobljavanja pripravnika, shodno primjenjuju propisi o državnim službenicima i namještenicima.

Akcioni plan 2025-2026 za sprovođenje Strategije reforme javne uprave 2022-2026 u okviru Operativnog cilja 3.2 - Javna uprava atraktivan poslodavac - efikasan sistem ocjenjivanja, napredovanja i nagrađivanja po sistemu zasluga i stalnog usavršavanja predviđa aktivnost - Razvijanje metodološkog okvira za osposobljavanje pripravnika i novozaposlenih.

Normativni okvir pripravnništva

Zakon o državnim službenicima i namještenicima („Sl. list CG“, br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22, 82/25, 3/26), u članu 89 definiše pripravnika kao lice koje prvi put zasniva radni odnos u državnom organu u određenom nivou kvalifikacije obrazovanja, radi osposobljavanja za samostalno vršenje poslova.

Zakon o lokalnoj samoupravi („Sl. list Crne Gore“, br. 2/18, 34/19, 38/20, 50/22, 84/22, 081/25, 098/25), kojim se uređuje status pripravnika/ca u organima lokalne uprave u članu 132 definiše pripravnika kao lice koje prvi put zasniva radni odnos u organu lokalne uprave, stručnoj službi, odnosno posebnoj službi, u određenom nivou kvalifikacije obrazovanja, radi osposobljavanja za samostalno vršenje poslova.

Zakon o zaradama zaposlenih u javnom sektoru („Sl. list Crne Gore“, br. 16/2016, 83/2016, 21/2017, 42/2017, 12/2018, 39/2018, 152/22, 113/23, 048/24, 084/24), kojim se definiše visina zarada zaposlenih u javnom sektoru, uključujući pripravnike/ce, čime se obezbjeđuje transparentnost i pravičnost u obračunu zarada.

Preporuke Evropskoj komisiji - Nacrt mišljenja Evropskog odbora regija: Mentorstvo - moćan i konkretan alat za Evropu (C/2023/1325), u kojima se mentorstvo definiše kao odnos praćenja i podrške zasnovan na uzajamnom učenju, usmjeren ka razvoju autonomije, znanja i vještina pripravnika/ca, uz snažan fokus na jačanje kapaciteta mentora/ki i institucionalizaciju mentorskih programa.

Pojam pripravnništva

Pripravnik/ca je lice koje prvi put zasniva radni odnos u državnom organu i koje nema prethodno radno iskustvo, kompetencije i vještine koje su neophodne za rad u javnoj upravi.

Pripravnik/ca može biti lice sa srednjim i visokim nivoom kvalifikacija obrazovanja u zavisnosti od potreba i kadrovskih planova državnih organa.

Pripravnik/ca zasniva radni odnos na osnovu javnog oglasa, koji objavljuje i sprovodi organ za upravljanje kadrovima, ako posebnim zakonom nije drukčije propisano.

Na osnovu potpune i uredne dokumentacije koja je blagovremeno dostavljena, organ za upravljanje kadrovima sačinjava listu kandidata/tkinja koji ispunjavaju uslove oglasa i u roku od tri dana dostavlja je starješini državnog organa koji donosi odluku o izboru kandidata/tkinje.

Značaj pripravnništva u crnogorskom službeničkom sistemu

Pripravnički staž predstavlja početnu ili ulaznu osnovu za zasnivanje radnog odnosa u državnim organima.

U situaciji kada se mnoge administracije susreću sa odlivom mladih kadrova koji imaju i preferiraju nove modele znanja i vještina, ovaj institut treba da podstakne obnovu kadrovskih kapaciteta novom energijom i obezbijedi efikasnu i prirodnu transmisiju kadrova.

Odlazak iskusnih kadrova treba da prati adekvatna zamjena novim službenicima/cama koji kroz program pripravnništva i razvoj mentorstva u određenom vremenskom periodu stiču specifična znanja neophodna za budući rad i angažman.

Značaj pripravnništva u zemljama i institucijama EU

SIGMA/OECD izvještaji ukazuju da regija polako napreduje ka profesionalizaciji javne uprave, ali još uvijek postoji niz izazova - fragmentiranost, nedovoljna implementacija zakonskih okvira i manjak institucionalizovanih sistema pripravnništva OECD+1.

ReSPA (Regionalna škola za javnu upravu) naglašava potrebu boljih obrazovnih i mentorskih sistema u svim zemljama Zapadnog Balkana. Analiza o zadovoljstvu zaposlenih u organima državne uprave, koju je Uprava za ljudske resurse u saradnji sa SIGMA-om, sprovela tokom 2023. godine, konstatuje da službenici/ce izražavaju ograničeno zadovoljstvo sadržajima rada i radnim okruženjem koje podrazumijevaju raspolaganje opremom, uslovima radnog mjesta, razmjenom informacija i dijeljenjem znanja, što posredno ukazuje da postoji značajan prostor za unapređenje ove oblasti posebno u dijelu uvođenja u posao novozaposlenih, razvijanja mentorstva, postizanja većeg stepena inkluzivnosti i osjećaja pripadnosti instituciji, prenosa znanja i iskustva i uvođenja u posao i radne zadatke.

Zemlje EU imaju različite modele pripravnništva koje je u velikoj mjeri institucionalizovano, pri čemu postoji povezanost kroz saradnju institucija obrazovanja, koje se bave dodatnom edukacijom nakon završetka formalnog obrazovanja, kao uslov za ulazak na pozicije u državnu službu - primjer: Republika Francuska *Institut National du Service Public (INSP)*.

U nekim zemljama EU ovaj sistem je u značajnoj mjeri decentralizovan - primjer Estonije, gdje postoje različiti oblici pripravnništva za posebne oblasti - policija, oblast penzionog sistema, bezbjednosti i slično.

Dužina pripravničkog staža razlikuje se u zemljama EU i traje od 3 do 9 ili 12 mjeseci. Posebna pažnja u tom periodu posvećena je uvođenju mentorskih programa i formalnoj evaluaciji; profesionalnom usavršavanju, jačanju kompetencija, znanja i vještina; korišćenju digitalnih alata; jačanju odnosa i posvećenosti između institucija i pripravnika/ce; ugovornom odnosu između institucije i pripravnika/ce uz obavezu da određeni period nakon pripravničkog staža ostane u toj instituciji.

EU institucije implementiraju različite oblike pripravništva i stažiranja u cilju profesionalnog razvoja mladih kadrova.

Većina institucija EU obezbjeđuje programe pripravništva koji su dostupni mladim ljudima, u trajanju od 3 do 5 mjeseci.

Primjer: Pripravništvo u Savjetu EU se održava dva puta godišnje u Briselu, traje pet mjeseci i otvoreno je za državljane/ke EU sa univerzitetskom diplomom.

2. MENTORSTVO I PROFESIONALNI RAZVOJ PRIPRAVNIKA/CA

U uporednoj praksi postoje različite definicije pojma mentorstva, ali se brojni/e autori/ke slažu da se mentorstvo definiše kao odnos između dvije strane u kojoj jedna strana, mentor/ka, vodi drugu stranu, pripravnika/cu, kroz period promjena i prema utvrđenom cilju.

Dakle, u pitanju su uvijek dvije strane, od kojih jedna podržava i pomaže drugoj da samostalno ostvari svoje ciljeve.

Neki/e od autora/ki koji su se bavili ovom oblašću, naglašavaju i to da je mentorstvo veza od povjerenja koja podrazumijeva posvećenost kako strane koja uči, tako i strane koja svoje znanje dijeli. U mentorskom odnosu uključene su strane različitog nivoa stručnosti, radnog iskustva, znanja i kompetencija pa se ističe i emocionalna komponenta kao značajan dio ovog procesa.

Mentor/ka je državni/a službenik/ca koji/a želi da se angažuje u mentorskom odnosu, podijeli svoje iskustvo, znanje i ekspertizu koju je ostvario/la na određenom radnom mjestu. On/a pruža informacije, smjernice, podršku i potrebne alate koji su neophodni da pripravnik/ca napreduje u svojoj karijeri.

Pripravnik/ca se osposobljava za samostalan rad pod nadzorom mentora/ke kojeg/koju rješenjem imenuje starješina organa ili lice iz kategorije visoko rukovodnog kadra.

Preporučuje se da mentor/ka ispunjava sljedeće uslove:

- da posjeduje najmanje isti nivo kvalifikacije obrazovanja i odgovarajući stepen stručnih i profesionalnih kompetencija u oblasti rada za koju se pripravnik/ca osposobljava;
- da ima najmanje pet godina radnog iskustva;
- da mu/joj u posljednjih pet godina nije izrečena disciplinska mjera;
- da je u posljednje dvije godine ocijenjen/a ocjenom "ističe se".

Riječ je o državnom/j službeniku/ci sa visokim stepenom profesionalizma u obavljanju poslova, sa izraženom empatijom i željom da svoje znanje prenese i podijeli pripravnicima/cama koji prvi put započinju rad u državnom organu. Preporučuje se da mentori/ke **pohađaju program obuka kreiran od strane Uprave za ljudske resurse** prije preuzimanja mentorskih obaveza, kako bi se osiguralo stručno i dosljedno sprovođenje programa osposobljavanja pripravnika/ca.

Veoma je važno da mentor/ka bude službenik/ca sa izraženim moralnim i etičkim vrijednostima i standardima u ponašanju i radu koji će usmjeriti i nadzirati pripravnika/cu u periodu njegovog/njenog osposobljavanja za samostalan rad.

Preporuka je da mentor/ka može biti određen/a za najviše **četiri pripravnika/ce srednje**

stručne spreme ili dva/ije pripravnika/ce sa visokim nivoom kvalifikacija obrazovanja. Starješina organa na osnovu praćenja rada mentora/ki u svakom trenutku može donijeti odluku o promjeni mentora/ke kada utvrdi da ne obavlja svoje mentorske obaveze na zadovoljavajući način.

U slučaju da je mentor/ka odsutan/na sa posla u trajanju dužem od 30 dana, preporučuje se da starješina organa odredi novog/u mentora/ku do povratka odsutnog/e ili da u skladu sa novom situacijom i okolnostima donese odluku o izboru novog/e mentora/ke.

Mentor/ka je dužan/a:

1. da neposredno i lično prenosi svoja znanja i iskustva na pripravnika/cu u skladu sa programom osposobljavanja pripravnika/ce;
2. da jasno definiše plan rada za ostvarivanje ciljeva programa osposobljavanja pripravnika/ce;
3. da bude na raspolaganju pripravniku/ci za konsultacije i upućivanje u praktičan rad najmanje četiri sata nedjeljno;
4. da se stara o koordinaciji procesa obuke pripravnika/ce u drugim organizacionim jedinicama u državnom organu i sarađuje sa službenicima/ama određenim za podršku, praćenje i dokumentovanje procesa njegovog/njenog osposobljavanja u tim organizacionim jedinicama,
5. da prati sprovođenje programa osposobljavanja pripravnika/ce, odnosno stepen njegove/njene ostvarenosti i uspješnosti, a u slučaju većeg odstupanja, o tome pismeno obavijesti starješinu organa sa predlogom mjera radi otklanjanja utvrđenog odstupanja od programa osposobljavanja pripravnika/ce.

Mentor/ka je dužan/a da kod pripravnika/ce razvija:

1. spremnost za učenje i samoinicijativnost u ovladavanju novim znanjima;
2. urednost, tačnost, samostalnost, preduzimljivost, preciznost i kreativnost u izvršavanju dobijenih poslova i zadataka;
3. svijest o odgovornosti za učinjene propuste u radu i ponašanju i spremnost da prihvati ukazivanje na propuste i spremnost da ih otkloni;
4. dobru saradnju i timski duh sa drugim službenicima/cama, rukovodiocima/teljicama i mentorom/kom;
5. primjereno ponašanje u skladu sa utvrđenim kodeksima.

Mentor/ka vodi **dnevnik rada pripravnika/ce** u koji obavezno bilježi podatke o vremenu i rezultatima sprovođenja pojedinačnih faza osposobljavanja pripravnika/ce i vremenu održanih konsultacija i sastanaka sa pripravnikom/com, delegiranim zadacima, zapažanjima o radu pripravnika/ce, preporukama koje je dao/la i postupanju pripravnika/ce po tim preporukama, obukama koje je pohađao/la i verifikaciji programa obuke koju je pohađao/la, kao i druge elemente od značaja za ocjenu osposobljenosti pripravnika/ce i sačinjavanje izvještaja o osposobljenosti pripravnika/ce.

Koje vještine treba da ima mentor/ka?



Postoji mnogo vještina koje dobar/ra mentor/ka treba da ima, a najvažnije su: komunikacija, analiza, slušanje i davanje povratnih informacija.

Na osnovu literature i istraživanja može se konstatovati da je za uspješan mentorski odnos, neophodno da mentor/ka ima određene vještine i osobine.

- **Poznavanje oblasti mentorstva** - Uspješan/a mentor/ka mora dobro poznavati oblast mentorstva kako bi mentorski odnos bio kvalitetniji i uspješniji. Mentor/ka koji/a dobro razumije kontekst i ciljeve mentorskog procesa može jasno usmjeravati pripravnika/cu, prepoznati njegove/njene razvojne potrebe i prilagoditi pristup u skladu sa tim. Ovo znanje mu/joj omogućava da strukturirano vodi pripravnika/cu kroz faze osposobljavanja i da prepozna kada je potrebna dodatna podrška ili korekcija.
- **Posvećenost mentora/ke** - Mentoru/ki ovaj odnos treba da bude prioritetan. Dobar/ka mentor/ka aktivno ulaže vrijeme i trud u razvoj i osposobljavanje pripravnika/ce, prati njegov/njen napredak i pruža podršku kada je to potrebno. To inspiriše mladu osobu da se dodatno angažuje, sarađuje sa drugima i obogaćuje svoje radno iskustvo.
- **Organizovanost** - Mentorski odnos treba da bude profesionalan uz poštovanje zadatah rokova i ispunjenje utvrđenih ciljeva. Mentor/ka mora znati da planira, prati i dokumentuje proces rada, kako bi pripravnik/ca imao/la jasan okvir za učenje i napredovanje.
- **Vještine komunikacije** - Mentor/ka treba da zna da objasni stvari jednostavno, da pažljivo sasluša pitanja i nedoumice pripravnika/ce i da podstiče razgovor, a ne samo daje uputstva. Mentor/ka koji/a komunicira otvoreno, i sa poštovanjem gradi odnos uzajamnog povjerenja i podstiče konstruktivan dijalog.
- **Davanje povratne informacije** - Davanje povratne informacije predstavlja jednu od ključnih mentorskih vještina, jer direktno utiče na razvoj kompetencija, radne navike i profesionalno samopouzdanje pripravnika/ce. Kvalitetna povratna informacija ne svodi se samo na prenošenje utisaka o urađenom zadatku, već ima za cilj da priprav-

niku/ci pruži jasne smjernice za dalji napredak, podstakne njegovo/njeno aktivno učenje i doprinese izgradnji odgovornog profesionalnog ponašanja. Mentor/ka treba da izbjegava nejasne i opšte komentare koji ne nude korisne smjernice. Umjesto toga, povratna informacija treba da bude strukturisana tako da pripravnik/ca razumije šta je urađeno dobro, šta je potrebno unaprijediti i kako to može postići.

- **Empatija** - razumijevanje pripravnika/ce jer je i mentor/ka nekada bio/la u sličnoj situaciji u kojoj se pripravnik/ca nalazi danas. Kada mentor/ka pokaže razumijevanje i podršku, pripravnik/ca lakše prevazilazi nesigurnost i brže se uključuje u radnu sredinu. To ne znači popustljivost, već svjesnost da je svaka početna faza zahtjevnija i da podrška čini razliku.
- **Sposobnost motivisanja** - Mentor/ka koji/a posjeduje vještinu motivisanja može biti neprocjenjiv/a na putu profesionalnog razvoja pripravnika/ce. Dobar/ra mentor/ka zna kako da kod pripravnika/ce probudi unutrašnju motivaciju i osjećaj svrhe, kroz prepoznavanje napretka, realne izazove i uključivanje u smislen rad. Motivacija nije samo pohvala - to je i način na koji se zadaci oblikuju tako da podstaknu angažman i samopouzdanje.



Pripravnik/ca u programu osposobljavanja

Pripravnik/ca je dužan/na da se osposobljava za samostalan rad u skladu sa uslovima utvrđenim u programu osposobljavanja pripravnika/ce.

U osposobljavanju za samostalan rad, pripravnik/ca izvršava dodijeljene poslove i zadatke u skladu sa datim uputstvima mentora/ke, a može tražiti dodatna objašnjenja i savjete u cilju blagovremenog i pravilnog izvršavanja istih.

Pripravnik/ca je dužan/na da obavijesti mentora/ku o svim okolnostima koje mogu biti od uticaja na sprovođenje programa osposobljavanja, odnosno stepen njegove ostvarenosti i uspješnosti.

Ako mentor/ka ne izvršava dužnosti, pripravnik/ca o tome pisano obavještava starješinu organa i jedinicu za upravljanje ljudskim resursima. Ukoliko starješina ocijeni da mentor/

ka ne obavlja svoje zadatke u skladu sa programom, predložiće pripravniku/ci drugog/u mentora/ku.

Tokom perioda osposobljavanja, pripravnik/ca bi trebalo da:

- iskoristi mogućnosti koje mu/joj program osposobljavanja nudi za njegov/njen lični i profesionalni razvoj;
- ima jasne ciljeve profesionalnog razvoja i da teži njihovom ostvarenju;
- bude otvoren/a prema mentoru/ki i daje iskrene povratne informacije;
- dijeli sa mentorom/kom svoja znanja i iskustva;
- ostvari dobru saradnju sa drugim službenicima/cama, rukovodiocima/teljama i mentorom/kom;
- ponaša se u skladu sa utvrđenim etičkim kodeksom.

Važno je shvatiti da je mentorstvo kontinuirani proces u kojem se pretpostavljeni ili željeni efekti ne mogu dogoditi odmah nakon prvog susreta sa mentorom/kom.

Pripravnički staž predstavlja praktičnu nadgradnju znanja stečenog školovanjem, čime se postiže puna spremnost za rad na poslovima u okviru određene vrste i stepena stručne spremlje, odnosno nivoa kvalifikacija obrazovanja, koja zahtijeva vrijeme za osposobljavanje, kako je propisano zakonom.

Faze mentorskog procesa

Mentorski proces odvija se u tri glavne faze:

1. Inicijalna faza;
2. Faza angažmana i razvoja;
3. Završetak programa osposobljavanja.

1. INICIJALNA FAZA

Inicijalna faza obuhvata: upoznavanje, početak mentorskog odnosa i uspostavljanje ciljeva osposobljavanja.

Na samom početku mentorskog odnosa, važno je utvrditi ciljeve osposobljavanja, očekivanja i smjernice pripravnika/ce i mentora/ke kao i dinamiku budućih sastanaka.

U ovoj fazi postavljaju se temelji za izgradnju odnosa povjerenja i poštovanja između mentora/ke i pripravnika/ce. Tokom ove faze, u prvoj nedjelji programa osposobljavanja, mentor/ka i pripravnik/ca se prvi put sastaju i upoznaju i veoma je važno da pripravnik/ca aktivno sluša, pokaže samoinicijativu i jasno izrazi svoja očekivanja.

Preporučuje se da se mentor/ka i pripravnik/ca sastaju najmanje jednom mjesečno, što omogućava dovoljno vremena za praćenje postignutih ciljeva, diskusiju o izazovima i planiranje narednih koraka.

U početnoj fazi mentorstva, posebno kada se uspostavlja odnos i postavljaju početni ciljevi, sastanci mogu biti češći - na primjer, na svake dvije nedjelje.

Inicijalna faza obuhvata:

- upoznavanje i početak mentorskog odnosa,
- postavljanje ciljeva osposobljavanja pripravnika/ca.

2. ANGAŽMAN I RAZVOJ

Ova faza obuhvata učenje, sticanje iskustva i usavršavanje pripravnika/ca.

Tokom ove faze, mentor/ka treba da pruži pripravniku/ci smjernice i podršku u razvoju i ostvarenju zadatih ciljeva. Uz otvorenu komunikaciju, kroz postavljanje pitanja, iznošenjem mišljenja i razjašnjavanjem mogućih postojećih nejasnoća, preporuka je da pripravnik/ca vodi svoj pripravnički dnevnik i upisuje korake i zadatke koje preduzima u toku osposobljavanja za samostalan rad.

Faza angažmana i razvoja predstavlja ključni period u kojem pripravnik/ca prelazi iz posmatračke u aktivnu ulogu. U ovom periodu razvijaju se praktične vještine, radne navike i samostalnost kroz postepeno preuzimanje zadataka različitog stepena složenosti, uz kontinuiranu mentorsku podršku.

Cilj je da pripravnik/ca, uz jasno definisana očekivanja i usmjeravanje, postepeno postane sposoban/na za samostalno obavljanje poslova u skladu sa pravilima i standardima javne uprave.

Uloga mentora/ke u ovoj fazi je da prati razvoj pripravnika/ce, postavlja jasne ciljeve i stvara okruženje koje podstiče izgradnju samostalnosti uz osjećaj sigurnosti.

Kroz vođene radne situacije, mentor/ka ohrabruje pripravnika/cu da primjenjuje stečena znanja, razvija stručno razmišljanje i donosi odluke u skladu sa svojim odgovornostima.

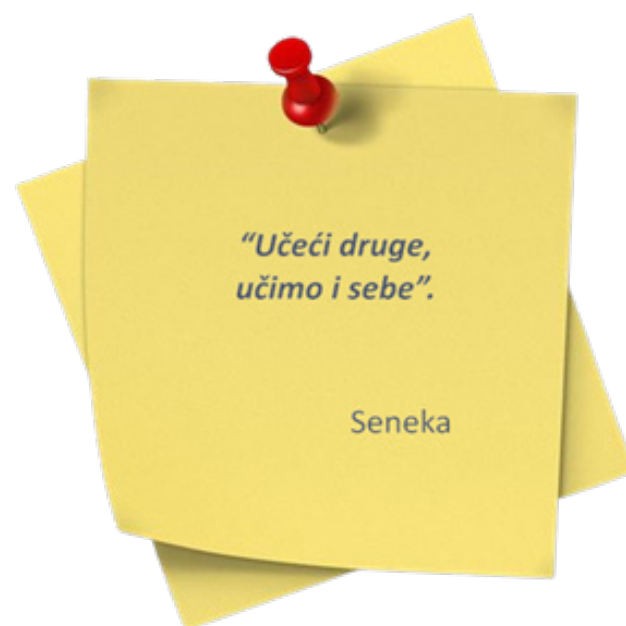
Redovna komunikacija između mentora/ke i pripravnika/ce ima centralnu ulogu u ovoj fazi. Nakon svakog važnijeg zadatka preporučuju se kratki razgovori o tome šta je urađeno dobro, gdje postoji prostor za unapređenje i koji su naredni koraci. Povremeno se organizuju i strukturisani sastanci, najčešće mjesečni, na kojima se zajednički analiziraju postignuti rezultati i po potrebi prilagođava plan rada. Povratna informacija treba da bude jasna, pravovremena i razvojno usmjerena, kako bi pripravnik/ca razumio/jela koje ponašanje treba da zadrži i šta da dodatno razvija.

U ovoj fazi, mentor/ka ima i razvojnu i korektivnu ulogu. Razvojna uloga podrazumijeva pružanje smjernica i ohrabivanje pripravnika/ce da preuzme inicijativu, dok korektivna uključuje pravovremeno ukazivanje na greške i njihovo zajedničko razjašnjavanje. Ovaj balans omogućava da pripravnik/ca uči u realnim situacijama, uz podršku koja sprječava ponavljanje propusta i jača stečena znanja.

Krajnji cilj ove faze je da pripravnik/ca pokaže sposobnost samostalnog izvršavanja zadataka uz minimalan mentorski nadzor, razumije pravila i procedure i razvije profesionalne navike potrebne za rad u javnoj upravi. Na osnovu praćenja napretka i kvaliteta obavljenog rada, mentor/ka procjenjuje spremnost pripravnika/ce za završnu fazu programa osposobljavanja.



3. ZAVRŠETAK PROGRAMA OSPOSoblJAVANJA



Posljednja faza, završetak programa osposobljavanja, nastupa nakon zakonom utvrđenog perioda od 12 mjeseci.

Po završetku osposobljavanja, pripravnik/ca treba da bude osposobljen/a za samostalan rad sa razvijenim vještinama i znanjima koje su važne za uspjeh u državnom organu i/ili na tržištu rada.

U završnoj fazi mentorskog procesa, mentor/ka evaluira mentorski odnos na osnovu izvještaja o osposobljenosti pripravnika/ce.



3. SMJERNICE ZA OSPOSoblJAVANJE PRIPRAVNIKA/CA ZA RAD U DRŽAVNIM ORGANIMA

Program osposobljavanja pripravnika/ce utvrđuje državni organ u kojem se pripravnik/ca osposobljava.

Program osposobljavanja pripravnika/ce sadrži sljedeće elemente:

- ime i prezime pripravnika/ce;
- organizaciona jedinica u kojoj se pripravnik/ca uvodi u rad;
- vrijeme trajanja osposobljavanja;
- ime, prezime i zvanje mentora/ke;
- ciljevi osposobljavanja pripravnika/ce;
- sadržina i način izvođenja programa obuke:
 - 1) opšti dio oblasti rada za koju se pripravnik/ca osposobljava,
 - 2) posebni dio oblasti rada za koju se pripravnik/ca osposobljava;
- način praćenja i dokumentovanja procesa osposobljavanja pripravnika/ce od strane mentora/ke;
- metode sprovođenja programa osposobljavanja pripravnika/ce;
- vrijeme predviđeno za osposobljavanje (obuke) pripravnika/ce.

Jedinica za upravljanje ljudskim resursima je dužna da pripravnika/cu, prije početka uvođenja u rad pod nadzorom mentora/ke, upozna sa programom osposobljavanja.

Cilj uvođenja pripravnika/ce u rad jeste da se kroz praktičan rad i učenje pod nadzorom mentora/ke, upozna sa organizacijom, djelokrugom i nadležnostima organa, kao i oblastima rada za koje se osposobljava, prihvati radne navike i usvoji važeća pravila ponašanja na radu.

Program osposobljavanja pripravnika/ce sadrži opšti i posebni dio.

OPŠTI DIO OSPOSoblJAVANJA PRIPRAVNIKA/CE

Opšti dio osposobljavanja pripravnika/ce odnosi se na aktivnosti koje su usmjerene na upoznavanje pripravnika/ce sa načinom funkcionisanja i organizacijom državnih organa i treba da omogući pripravniku/ci da dobije opšte i praktične informacije o pravima i obavezama iz radnog odnosa, kao i aktima od značaja za rad, i to:

- upoznavanje sa ustavnim uređenjem Crne Gore;
- upoznavanje sa osnovama sistema EU;

- upoznavanje sa propisima koji uređuju sistem državne uprave i lokalne samouprave, statusom, položajem, pravima i obavezama državnih i lokalnih službenika/ca i namještenika/ca;
- upoznavanje sa osnovama sistema javnih finansija;
- upoznavanje sa pravilima etičkog ponašanja i integriteta državnih službenika/ca i namještenika/ca;
- upoznavanje sa osnovama upravnog postupka;
- upoznavanje sa kancelarijskim poslovanjem u državnim organima;
- upoznavanje sa unutrašnjom organizacijom;
- upoznavanje sa djelokrugom poslova i nadležnostima državnog organa.

Za svaku oblast u opštem dijelu programa precizirano je vrijeme trajanja obuke, organizaciona jedinica u kojoj se obuka sprovodi, zaduženi/a službenik/ca i način izvođenja obuke (npr. predavanja, praktični rad, seminari).

POSEBNI DIO OSPOSoblJAVANJA PRIPRAVNIKA/CE

Posebni dio osposobljavanja pripravnika/ce obuhvata upoznavanje pripravnika/ce sa poslovima i zadacima odnosno oblastima rada za koje se osposobljava i propisima koji uređuju tu oblast.

Realizuje se kroz teorijski i praktičan rad u cilju osposobljavanja za samostalan rad. Pripravnik/ca kroz ovaj dio programa stiče praktična znanja i vještine direktno vezane za oblast rada.

Posebni dio osposobljavanja pripravnika/ce odnosi se na konkretne zadatke, procese rada, posebne propise koji uređuju tu oblast.

Posebni dio programa osposobljavanja pripravnika/ce može se odnositi i na specifičnosti državnog organa, određene organizacione jedinice ili određenog radnog mjesta, sa skupom radnih zadataka kojima se ostvaruju funkcije i nadležnosti državnog organa.

Stručno osposobljavanje pripravnika/ce na radnom mjestu na koje je raspoređen/a traje najmanje polovinu pripravnčkog staža.

Struktura oblasti po kojima se pripravnik/ca osposobljava iskazuje se u procentima.

Preporučuje se da opšti dio osposobljavanja pripravnika/ca sadrži 30% ukupnog vremena osposobljavanja, dok se 70% odnosi na posebni dio osposobljavanja koji je usmjeren na posebne oblasti rada i konkretne zadatke koji proizilaze iz nadležnosti i djelokruga poslova državnog organa.

Praktični zadaci mogu obuhvatiti pripremu nacrtu službenih akata, postavljanje zadataka u formi određenih upravnih radnji i pripremi nacrtu upravnih akata, učešće u pripremi radnih verzija mišljenja o primjeni odredbi zakona i drugih opštih akata iz djelokruga državnog organa, učešće u pripremi nacrtu informacija, izvještaja i analiza, pripremu i obradu određenih statističkih podataka, kao i druge manje složene poslove i zadatke za koje se pripravnik/ca osposobljava.

Posebni dio osposobljavanja pripravnika/ca može se odnositi i na primjenu određenih informacionih programa, sistema kojima se obezbjeđuje otvorenost uprave, kao i razvoj određenih e-servisa koji su od značaja za funkcionisanje državnih organa i usluga koje se pružaju građanima/kama.

U toku obavljanja poslova i zadataka, preporučuje se da mentor/ka:

- bude dostupan/na za davanje instrukcija i uputstava za izvršavanje konkretnih poslova i zadataka (najmanje četiri sata nedjeljno), kao i za pružanje povratnih informacija;
- poštuje dogovoreno vrijeme za redovne konsultacije i sastanke sa pripravnikom/com, da, po pravilu, unaprijed najavi tematski okvir za konsultacije i sastanke i da bude adekvatno pripremljen za konsultacije i sastanke;
- evidentira instrukcije i preporuke koje mu/joj je dao i da prati i provjerava napredak pripravnika/ce,
- analizira sa pripravnikom/com rezultate njegovog/njenog praktičnog rada i da mu/joj ukaže na propuste u radu, kao i da pripravniku/ci pomogne da otkloni propuste;
- prati i dokumentuje proces osposobljavanja pripravnika/ce, odnosno da najmanje jednom mjesečno pregleda dnevnik rada pripravnika/ce i ovjeri ga svojim potpisom.

Ukoliko mentor/ka ne uspije da obezbijedi odgovarajući nivo motivacije pripravnika/ce za aktivno učešće u programu, predlaže se uključenje i jedinica za upravljanje ljudskim resursima, odnosno službenika/ce zaduženog/e za ljudske resurse u institucijama koje nemaju formalno uspostavljene jedinice.

Izvještaj o osposobljenosti pripravnika/ce

Izvještaj o osposobljenosti pripravnika/ce sadrži osnovne podatke o pripravniku/ci i mentoru/ki, uključujući nivo kvalifikacija obrazovanja, trajanje pripravnčkog staža i opis aktivnosti osposobljavanja.

Ovaj izvještaj treba da sublimira sve faze programa osposobljavanja, uz napomenu o eventualnim odstupanjima.

U zavisnosti od realizovanih faza, planiranih aktivnosti i ostvarenih ciljeva, mentor/ka može ocijeniti da je program osposobljavanja u cjelini realizovan, da je realizovan uz manja odstupanja (do 20%) ili da je program djelično realizovan (odstupanja veća od 20%).

Izvještaj sadrži kvalitativnu procjenu mentora/ke o realizovanom programu osposobljavanja pripravnika/ce, kojim se procjenjuje kvalitet praktičnog rada, samostalnost, kreativnost, savjesnost i saradnja sa kolegama i mentorom/kom.

Na osnovu tih ocjena daje se detaljna opisna procjena o njegovoj/njenoj sposobnosti i učinku.

Izveštaj, takođe, uključuje i zapažanja o kapacitetima pripravnika/ce, datume razgovora sa mentorom/kom i eventualne primjedbe pripravnika/ce.

Mentor/ka je dužan/a da na dan okončanja pripravničkog staža upozna pripravnika/cu sa pripremljenim pisanim izvještajem o osposobljenosti pripravnika/ce, kao i da obavi razgovor sa njim/njom i pruži mu/joj mogućnost da iznese primjedbe i zapažanja na sadržinu izvještaja i iste unese na kraju izvještaja.

Potpisani Izveštaj o osposobljenosti pripravnika/ce dostavlja se jedinici za upravljanje ljudskim resursima i čuva se u dosijeu pripravnika/ce.

Obrazac Izveštaja o osposobljenosti pripravnika/ce dat je u Prilogu 1 ove Metodologije.

- ☒ Program je u cjelini realizovan.
☐ Program je realizovan uz manja odstupanja (do 20%).
☐ Program je djelimično realizovan (odstupanja veća od 20%).

Dnevnik rada pripravnika/ce

Pripravnik/ca je dužan/na da vodi evidenciju o svim izvršenim poslovima i zadacima u toku osposobljavanja za samostalan rad (u daljem tekstu: Dnevnik rada pripravnika/ce).

Dnevnik rada obavezno sadrži:

- podatke o pripravniku/ci (ime, prezime, adresa, kontakt);
- ukupno vrijeme provedeno na osposobljavanju;
- detalje praktične obuke u različitim oblastima;
- ime i prezime, radno mjesto mentora/ke.

Mentor/ka najmanje jednom mjesečno pregleda dnevnik rada.

Mentor/ka je dužan/na da se stara o koordinaciji procesa obuke pripravnika/ce u različitim organizacionim jedinicama, da sarađuje sa službenicima/cama zaduženim za osposobljavanje pripravnika/ce u tim organizacionim jedinicama i upoznaje ih sa dijelom programa koji se sprovodi u njima, kao i da na osnovu obavještenja dobijenih od službenika/ca ili pripravnika/ca preduzima potrebne mjere radi otklanjanja eventualnih odstupanja od programa.

Mentor/ka se može obraćati za pomoć jedinici za upravljanje ljudskim resursima, posebno u pogledu upoznavanja pripravnika/ce sa njegovim/njenim pravima i obavezama i opštim aktima državnog organa koji uređuju organizaciju i nadležnosti državnog organa.

Takođe, mentor/ka može zatražiti pomoć jedinice za upravljanje ljudskim resursima radi preduzimanja potrebnih koraka ako smatra da pripravnik/ca i pored njegovog/njenog ponovljenog zahtjeva i obavljenog razgovora, ne pokazuje potrebnu motivisanost i potreban nivo angažovanja u savladavanju zadatih ciljeva.

Obrazac Dnevnika rada pripravnika/ce dat je u Prilogu 2 ove Metodologije.

4. ULOGA JEDINICE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

U državnoj upravi Crne Gore jedinice za upravljanje ljudskim resursima često nijesu samostalne organizacione cjeline, već se njihov rad svodi na pravne i opšte poslove, sa naglaskom na izradu pravnih akata i administrativno vođenje radno-pravnih i službeničkih odnosa. Ograničeni kapaciteti takvih jedinica imaju direktan odraz na sve faze ciklusa upravljanja ljudskim resursima, uključujući i proces osposobljavanja pripravnika/ca. Kada jedinice za upravljanje ljudskim resursima ne postoje kao posebne i osnažene strukture, izostaje sistematsko planiranje programa osposobljavanja, povezivanje profesionalnog razvoja sa rezultatima rada i stvaranje dugoročne strategije za unapređenje kadrovskih potencijala.

Za pripravnike/ce to znači da njihovo osposobljavanje može ostati samo na nivou formalnog prisustva na radu, bez jasnog plana, praćenja i evaluacije napretka.

Uloga jedinice za upravljanje ljudskim resursima je upravo u tome da **obezbjede planirane programe uvođenja i obuke pripravnika/ca**, da povežu njihov profesionalni razvoj sa ciljevima organa, kao i da obezbijede **nadzor nad mentorstvom**, i obaveznim programima za pripravnike/ce.

Jačanje uloge i značaja jedinice za upravljanje ljudskim resursima znači prelazak sa administrativne na stratešku funkciju - od praćenja rada i mentorskih programa do izrade plana obuke i ocjenjivanja. Time se obezbjeđuje da pripravnici/ce dobiju sistemsku podršku, a javna uprava buduće kvalitetne i motivisane službenike/ce.

Ključna spona između pripravnika/ca i mentora/ki

Uloga jedinice za upravljanje ljudskim resursima je **organizaciona, mentorska i evaluaciona**. Ove jedinice treba da pruže sve neophodne uslove za obavljanje mentorskog rada i uvođenja pripravnika/ce u proces osposobljavanja. Posebno značajnim smatra se postizanje inkluzivnosti pripravnika/ce u novu sredinu, pri čemu ove jedinice moraju biti spremne da pruže adekvatnu socijalnu, radnu i psihološku adaptaciju pripravnika/ce.

Prije samog upoznavanja i uspostavljanja mentorskog odnosa, službenici/e u ovim jedinicama treba da se pobrinu o obezbjeđivanju tehničkih uslova (radni sto, neophodna oprema, lična oznaka i sl.) kako bi pripravnik/ca, kao lice koji prvi put dolazi u radno okruženje stekao/la osjećaj pripadnosti, ali i odgovornosti za vrijeme trajanja osposobljavanja. Ove jedinice posreduju u prvoj interakciji i upoznavanju mentora/ke i pripravnika/ce, upoznajući ih sa obavezama koje proističu iz njihovog odnosa.

Takođe, jedinice za upravljanje ljudskim resursima **definišu listu potencijalnih mentora/ki**, koje predlažu starješine organa iz reda iskusnih službenika/ca, prate njihov rad i predlažu obuke koje jačaju vještine mentora/ki i pomažu uspješnom osposobljavanju pripravnika/ca.

Posebno se naglašava prisutnost i podrška koje ove jedinice mogu pružiti u svim fazama mentorskog odnosa, kod praćenja rada, pripreme izvještaja, vođenja pripravničkog dnevnika, jer one predstavljaju ključni mehanizam za dalje kadrovsko planiranje i usmjeravanje službenika/ca u državnom organu. Pripravnik/ca se iz tog razloga posebno upoznaje sa funkcijom jedinice za upravljanje ljudskim resursima i njihovom ulogom, do samog procesa evaluacije i okončanja pripravničkog osposobljavanja.

PRILOG 1**Izveštaj o osposobljenosti pripravnika/ce****1. Opšti podaci**

Ime i prezime pripravnika/ce: _____

Organ: _____

Nivo kvalifikacija obrazovanja pripravnika/ce: _____

Period osposobljavanja: od _____ do _____

Ime i prezime mentora/ke: _____

Radno mjesto mentora/ke: _____

2. Ocjena ispunjenosti programa osposobljavanja: (označiti i obrazložiti)☐ Program je u cjelini realizovan☐ Program je realizovan uz manja odstupanja (do 20%)☐ Program je djelimično realizovan (odstupanja veća od 20%)

Kratko obrazloženje:

_____**3. Kvalitativna procjena mentora/ke o realizovanom programu osposobljavanja i stečenim znanjima, vještinama i kompetencijama pripravnika/ce:**_____

Mentor/ka je upoznao/la pripravnika/cu sa ovim izvještajem dana _____

4. Pripravnik/ca☐ Nema primjedbi:

☐ Ima primjedbe/ zapažanja:

Datum: _____

Potpis mentora/ke _____

PRILOG 2**Dnevnik rada pripravnika/ce
za mjesec _____****1. Opšti podaci**

Ime i prezime pripravnika/ce: _____

Organ: _____

Nivo kvalifikacija obrazovanja pripravnika/ce: _____

Period osposobljavanja: od _____ do _____

2. Podaci o mentoru/ki

Ime i prezime mentora/ke: _____

Radno mjesto mentora/ke: _____

3. Postavljeni ciljevi i zadaci osposobljavanja pripravnika/ce:_____

_____**4. Obuke na koje je pripravnik/ca upućen/a:**

Naziv obuke: _____

Datum pohađanja: _____

Organizator: _____

Stechena znanja i vještine: _____

5. Posebna zapažanja mentora/ke:_____

_____**6. Posebna zapažanja pripravnika/ce:**_____

Ovjera:

Mjesec: _____

Potpis mentora/ke _____

Potpis pripravnika/ce _____

CIP - Каталогизација у публикацији

Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-85819-78-0

COBISS.CG-ID 37468676