



METODOLOGIJA

ZA IZRADU ANALIZE U OBLASTI
UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA



Sadržaj

Uvod	4
Operativne instrukcije za prikupljanje podataka	6
Cilj 1: Ljudskim resursima u državnoj upravi se efikasno upravlja	7
Indikator 1.1: Procenat organa državne uprave u kojima su sistematizovani poslovi za upravljanje ljudskim resursima.....	7
Indikator 1.2: Procenat akata – Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koje je donijela Vlada sa negativnim mišljenjem UZK	8
Indikator 1.3: Procenat organa koji su donijeli kadrovski plan	9
Indikator 1.4: Broj postavljenih starješina organa i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar u odnosu na broj prethodno postavljenih vršilaca/teljki dužnosti.....	10
Indikator 1.5: Prosječan broj prijavljenih i kandidata/kinja koji su zadovoljili uslove, po svim kategorijama na javni konkurs i javni oglas	11
Indikator 1.6: Procenat ocijenjenih državnih službenik/ca (bez kategorine Starješine i VRK) u predviđenom roku.....	12
Indikator 1.7: Rezultati ocjenjivanja državnih službenika	13
Indikator 1.8: Procenat državnih službenik/ca koji su raspoređeni na osnovu napredovanja ili nagrađivanja	14
Indikator 1.9: Procenat institucija koje mjere zadovoljstvo zaposlenih državnih službenika.....	15
Indikator 1.10: Procenat zadovoljnih zaposlenih državnih službenika.....	15
Cilj 2: Efikasno i kvalitetno planiranje i sprovođenje obuka i razvoja ljudskih resursa.....	17
Indikator 2.1: Procenat organa koji su sproveli analizu potreba za obukama	17
Indikator 2.2: Procenat organa koji su uradili Plan obuka	18
Indikator 2.3: Odnos realizovanih sredstava u Budžetu za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa	19
Indikator 2.4: Odnos planiranih i realizovanih sredstava u Budžetu za obuke	20
Indikator 2.5: Stepen realizacije planiranih obuka na nivou organa, po i mimo Plana obuka.....	21
Indikator 2.6: Procenat novozaposlenih službenik/ca (po kategorijama) koji su prošli obuku za novozaposlene u prvoj godini rada po kategorijama.....	22
Indikator 2.7: Procenat polaznik/ca na obukama Uprave za kadrove	23
Cilj 3: Evidencija o državnoj upravi je digitalizovana i ažurirana	24
Indikator 3.1: Stepen ažurnosti KIS-a (akt o sistematizaciji, rješenja o zasnivanju radnog odnosa, raspoređivanje, rješenje o zarade, KP, plan obuka, ocjenjivanje).....	25
Cilj 4: Državna uprava je inkluzivna	26
Indikator 4.1: Rodni balans zapošljenih u državnim organima po kategorijama starješine, visoki rukovodni kadar, ekspertski kadar, ekspertsko rukovodni kadar, službenik/ca, nekategorisani, javni funkcioner/ka i namještenik/ca.....	27
Indikator 4.2: Procenat zaposlenih osoba sa invaliditetom u državnim organima u odnosu na ukupan broj zaposlenih	28

Tablica vrijednosti	30
Zaključak.....	33
Bibliografija.....	33

Uvod

Ovaj dokument za cilj ima uspostavljanje metodologije praćenja kvaliteta upravljanja ljudskim resursima na nivou državne uprave u Crnoj Gori. Da bi se takav sistem uspostavio neophodno je prije svega, dizajnirati indikatore za praćenje, te standarde i jasne definicije smjernica za prikupljanje podataka i praćenje promjena po tim indikatorima. Analiza stanja koja će se moći svake godine pripremiti na osnovu ovih indikatora omogućit će praćenje stanja, identifikaciju postojećih slabosti i nedostataka, te precizno definisati preporuke za dalje unapređenje u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Najveća prepreka uspostavljanju ovakvog sistema u sadašnjem trenutku je neažurnost Kadrovskog informacionog sistema (KIS) iz kojeg bi pomenuti podaci trebalo da se automatski povlače. Uprava za kadrove je pripremila *Analizu stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima za 2020. godinu*¹ u kojoj se ističe kako podaci kojima raspolaže Uprava za kadrove, kroz Centralnu kadrovsku evidenciju nisu podudarni sa podacima kojima u tom trenutku raspolaže Ministarstvo finansija i socijalnog staranja iz razloga što se KIS ne ažurira kontinuirano. Neažurnost KIS-a, pak, onemogućava korišćenje ovog inače dragocjenog resursa za potrebe kojima je namjenjen – analitike i adekvatne funkcionalne analize stanja u kadrovima.² Dodatni problem predstavlja neuvezanost evidencija o zaposlenima u državnim organima, što prikupljanje podataka čini vremenski i fizički zahtjevnim poslom pojedinačnog kontaktiranja svake pojedinačne institucije i organizacije. Takav način prikupljanja podataka je, pak, neodrživ na dugi rok. Neadekvatna i neažurna evidencija na osnovu koje je nemoguće u realnom vremenu dobiti izvještaje o stanju kadrova u državnim organima onemogućava planiranje na savremen način, ali i podriva povjerenje javnosti u cjelokupnu javnu upravu.

Ovi problemi su identifikovani i u posljednjoj *Strategiji reforme javne uprave 2022-2026. godine*³ u kojoj se kao jedan od glavnih nedostataka navodi nemogućnost praćenja postizanja pokazatelja na nivou ishoda i ciljeva, kao i nedovoljno razvijeni mehanizmi planiranja i izvještavanja.

U januaru 2022. godine održana je Radionica na temu kadrovske analitike uz podršku OECD-a kojom je otpočeo proces uspostavljanja metodologije praćenja upravljanja ljudskim resursima. Radionica se fokusirala na utvrđivanje ciljeva i odabir ključnih inikatora uspjeha ostvarivanja tih ciljeva. Tokom radionice, mapirani su glavni ciljni ishodi u odnosu na koje treba kreirati mehanizam za praćenje i monitoring, kao i mogući indikatori.

Uprava za kadrove je pripremila Metodologiju za izradu analize stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima u decembru 2021. godine. Tim dokumentom je trasirana mapa puta zasnovana na dobrim praksama, belgijskom iskustvu i dostupnim podacima koja bi trebalo da rezultira izradom efikasne Metodologije praćenja upravljanja ljudskim resursima. Takođe, ovaj dokument postavlja 12 ciljeva za implementaciju principa za realizaciju procesa analize ljudskih resursa. U martu 2022. godine SIGMA je pripremila opšte komentare o nacrtu ovog dokumenta u kome se ističe da treba primijeniti postepeni pristup u primjeni, prevashodno zbog poteškoća u prikupljanju podataka. Takođe, komentar preporučuje efikasnost i preciznost u planiranju indikatora, kao i njihovu sistematizaciju kroz četiri grupe.

¹ Uprava za kadrove, Vlada Crne Gore, *Analiza stanja u oblastima upravljanja ljudskim resursima za 2020. godinu*, jun, 2021. godine

² Ibid, str. 4.

³ Vlada Crne Gore, *Strategija reforme javne uprave za period 2022-2026. godine*, novembar, 2021. godine

Ova metodologija predstavlja nastavak rada na pomenutom zadatku i ima za cilj da u skladu sa planovima, analizom stanja, dostupnim podacima i komentarima SIGMA-a postavi sistem za praćenje upravljanja ljudskim resursima.

Metodologija praćenja upravljanja ljudskim resursima je zasnovana na prethodno opisanim dokumentima, a prevashodno na principima dobre prakse, iskustvu Belgije i podacima za koje je utvrđeno da su dostupni provjerom putem pilot prikupljanja podataka. Takođe, Metodologija je u skladu sa komentarima SIGMA-e postavila četiri osnovna ciljna ishoda u odnosu na koje se izvode indikatori za praćenje.

Prvi cilj se odnosi na efikasno upravljanje ljudskim resursima u državnoj upravi. Drugi cilj se odnosi na uspostavljanje sistema planiranja i sprovođenje obuka i razvoja ljudskih resursa u državnoj upravi koji kontinuirano kvalitetno i efikasno funkcioniše. Treći podrazumijeva digitalizaciju evidencije o državnoj upravi, a četvrti uspostavljanje inkluzivne državne uprave.

Sva četiri cilja su operacionalizovana kroz konkretne indikatore koji su zatim detaljno opisani kroz tzv. pasoš indikatora koji propisuje *Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata* koji je pripremio Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore.⁴ Forma pasoša se nametnula kao adekvatna iz više razloga – osim što predstavlja vrlo zaokružen i potpun sistem operacionalizacije indikatora, uputno je standardizovati načine na koji se iste stvari rade u raznim jedinicama državne uprave. Kako je pasoš indikatora propisan kao obavezan element strateškog planiranja cjelokupne državne uprave *Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata*, njegovom primjenom i u ovom slučaju doprinosimo standardizaciji rada u državnoj upravi u oblasti strateškog planiranja.

Ova metodologija operacionalizuje ključne parametre iz četiri definisana cilja i izvodi indikatore na osnovu kojih je moguće pratiti promjene na njima. Ovom metodologijom nisu predloženi kratkoročni ciljevi koji bi služili tome da se evidentirane promjene ocjenjuju u smislu njihove dinamike i smjera. Postavljanje ciljeva treba da slijedi nakon prvog mjerenja kroz koje će se postaviti osnovne, tj. bazne vrijednosti po indikatorima. Nakon toga, biće moguće realno planirati kratkoročne i dugoročne ciljeve za svaki pojedinačni indikator.

Kako bi se vrijednosti na indikatorima efikasno pratile, neophodno je bilo jasno definisati izvore podataka koji će služiti za obračun vrijednosti po indikatorima. U pripremi ove Metodologije Uprava za kadrove je sprovela pilot prikupljanje podataka sa ciljem da se Metodologija u toku njenog razvoja testira u smislu dostupnosti podataka, procedura za prikupljanje podataka, ali i svrsishodnosti rezultata. Podaci prikupljeni kroz pilot istraživanje ne predstavljaju realnu sliku stanja s obzirom na funkciju samog prikupljanja podataka (testiranje metodologije), i zbog toga nisu uključeni u sami tekst metodologije.

Na kraju, u skladu sa principom postepenog uvođenja metodologije, pripremljene su preporuke u vezi sa unapređenjem uspostavljenog sistema praćenja.

Na osnovu izvještaja koji će Uprava za kadrove moći da priprema prateći ovu Metodologiju, biće moguće pripremati godišnje i ad hoc analize stanja ljudskih resursa, kako za potrebe Vlade Crne Gore, tako i za potrebe praćenja transformacije javne administracije u Crnoj Gori.

⁴ Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore, *Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata*, drugo dopunjeno izdanje, UNDP, Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Podgorica, 2018. godina

Operativne instrukcije za prikupljanje podataka

Prvi korak za implementaciju Metodologije je definisanje perioda i vremena izvještavanja. Periodom izvještavanja se smatra vremenski period na koji se podaci koji se prikupljaju odnose. Nakon konsultacije sa Upravom za kadrove i SIGMA, predloženo je da period izvještavanja bude 1. januar – 31. decembar svake godine. To znači da će prilikom svakog prikupljanja podataka, postojati jasna instrukcija da se podaci prikupljaju za godinu dana unazad, od 1. januara do 31. decembra, prethodne godine.

Pilot prikupljanje podataka je kao period izvještavanja uzelo 1. januar – 31. decembar 2021. godine.

Vrijeme izvještavanja je period u godini kada se podaci prikupljaju i obrađuju. U konsultaciji sa Upravom za kadrove odlučeno je da to budu mjeseci mart, april i maj. Prijedlog je da se podaci povlače iz KIS-a do kraja marta, a da se nakon toga prvih par godina sprovođenja Metodologije šalju na provjeru i dopunu organizacionim jedinicama kojima bi bilo ostavljeno najviše dvije sedmice da reaguju tokom aprila. Do polovine maja treba vršiti objedinjavanje podataka i pripremu numeričkog dijela izvještaja.

U tekstu koji slijedi, pripremljena je detaljna operacionalizacija svih indikatora sortiranih po četiri cilja.



Grafik 1: Pregled ciljnih ishoda i indikatora za praćenje

Cilj 1: Ljudskim resursima u državnoj upravi se efikasno upravlja.

Ovaj cilj se odnosi na efikasno, ekonomično i efektivno upravljanje poslovima u državnoj upravi. Postizanju cilja teži se kroz razgraničenje nivoa odgovornosti, efikasnoj i stalnoj kontroli vršenja poslova i zadataka kao i optimalnom korišćenju ljudskih resursa. S tim u vezi, državni službenici/e čine okosnicu efikasnog upravljanja gdje je neophodno obezbijediti kontinuiran sistem praćenja rada zaposlenih, zadovoljstva radom u državnoj upravi, sistem za napredovanje i nagrađivanje, i sa tim uvezano optimalno planiranje i zapošljavanje u javnoj upravi.

Za praćenje ovog cilja predviđeno je 10 indikatora:

Indikator 1.1: Procenat organa državne uprave u kojima su sistematizovani poslovi za upravljanje ljudskim resursima.

Indikator 1.2: Procenat akata – Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koje je Vlada donijela sa negativnim mišljenjem UZK.

Indikator 1.3: Procenat organa koji su donijeli Kadrovski plan.

Indikator 1.4: Procenat postavljenih starješina organa i lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra u odnosu na broj prethodno postavljenih vršilaca/ljki dužnosti.

Indikator 1.5: Prosječan broj prijavljenih kandidata, po svim kategorijama na interni i javni konkurs i javni oglas.

Indikator 1.6: Procenat ocijenjenih državnih službenika/ca (bez kategorije Starješine i VRK) u predviđenom roku.

Indikator 1.7: Rezultati ocjenjivanja državnih službenik/ca.

Indikator 1.8: Procenat državnih službenik/ca koji su raspoređeni na osnovu pozitivnih ocjena u odnosu na one koji su napredovali.

Indikator 1.9: Procenat institucija koje mjere zadovoljstvo zaposlenih državnih službenik/ca.

Indikator 1.10: Procenat zadovoljnih zaposlenih državnih službenik/ca.

Indikator 1.1: Procenat organa državne uprave u kojima su sistematizovani poslovi za upravljanje ljudskim resursima.

Kroz praćenje ovog indikatora, pretpostavlja se da su poslovi iz oblasti upravljanja ljudskim resursima efikasnije implementirani ukoliko postoji specifična pozicija u pojedinačnim organima državne uprave za ovu oblast. Iako je prvobitna ideja bila da svaki organ državne uprave ima službu ili radno mjesto za upravljanje ljudskim resursima, taj koncept se pokazao neefikasnim i neracionalnim. Iz tog razloga je odlučeno da je dovoljno da svaki organ državne uprave ima sistematizovane poslove za upravljanje ljudskim resursima.

Za izračunavanje ovog indikatora koriste se dva tipa informacija o pojedinačnim državnim organima (a) da li postoje kadrovske službe i ukoliko ne postoje (b) da li postoje pojedinačna radna mjesta iz oblasti upravljanja ljudskim resursima ili na drugi način sistematizovani ovi poslovi. Ovi podaci se zatim posmatraju u odnosu na cijelinu organa državne uprave, kako bi se izračunao procenat.

Kategorija	Opis
------------	------

Naziv indikatora	Procenat organa državne uprave u kojima su sistematizovani poslovi za upravljanje ljudskim resursima.
Podaci koje je potrebno prikupiti	Broj državnih organa Broj državnih organa u kojima su sistematizovani poslovi upravljanja javnim resursima bilo kroz posebnu kadrovsku službu ili radna mjesta
Izvor podataka	KIS, akti o sistematizaciji, evidencija Uprave za kadrove
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Broj državnih organa u kojima postoje sistematizovani poslovi za upravljanje ljudskim resursima, bilo u obliku posebnih kadrovskih službi ili posebnih radnih mjesta, se dijeli sa ukupnim brojem državnih organa i množi sa stotinu, kako bi se dobio procenat.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 1.1

Za potrebe pilot istraživanja, bilo je uključeno samo 62 organa državne uprave. Kao što je navedeno u uvodu, pilot istraživanje je kao prevashodni cilj imalo testiranje funkcionalnosti indikatora. U naredno prikupljanje podataka treba uključiti sve ili većinu organa državne uprave. S obzirom na to da je indikator izražen u procentu, vrijednosti je moguće pratiti kroz vrijeme iako se broj državnih organa bude mijenjao zbog uključivanja novih organa ili izmjene sistema državne uprave.

Indikator 1.2: Procenat akata – Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koje je donijela Vlada sa negativnim mišljenjem UZK

Ovdje se misli na Pravilnike o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, u postupku čijeg usvajanja Uprava za kadrove daje mišljenje. Mišljenje Uprave za kadrove sadrži ocjenu o usaglašenosti akta u dijelu koji se odnosi na djelokrug i opis poslova organizacionih jedinica, zvanja i uslove za obavljanje poslova, kao i opise poslova pojedinačnih radnih mjesta. Praćenjem ovog indikatora mjeri se količina i snagu institucionalnog uticaja koji Uprava za kadrove ima u procesu donošenja Pravilnika i mogućnosti da kroz neobavezujuća mišljenja utiče na formu i sadržinu finalnog akta.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat akata – Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koje je donijela Vlada sa negativnim mišljenjem UZK.
Podaci koje je potrebno prikupiti	Broj pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta sa

	negativnim mišljenjem UZK Broj pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta sa negativnim mišljenjem UZK koji su usvojeni na sjednicama Vlade
Izvor podataka	Uprava za kadrove
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Odsjek za praćenje sprovođenja propisa i kadrovsko planiranje Uprave za Kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Broj pravilnika sa negativnim mišljenjem UZK koji su usvojeni na sjednicama Vlade dijeli se sa ukupanim brojem pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta sa negativnim mišljenjem UZK. Dobijeni količnik se množi sa 100 za izražavanje vrijednosti u procentima.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Indikator 1.3: Procenat organa koji su donijeli kadrovski plan

Ideja vodilja usvajanja kadrovskog plana je operacionalizacija planiranja i sistematskog pristupa upravljanju ljudskim resursima u državnoj upravi. Strategija reforme javne uprave 2022-2026 navodi da postoji ograničen učinak kadrovskih planova/planiranja na stvarno zapošljavanje. Prije svega, razlozi leže u relativno kasnom usvajanju tokom kalendarske godine, činjenici da se Kadrovski planovi ne pripremaju paralelno sa nacrtom budžeta, rade se bez jasnog sagledavanja potreba koje su realizovane i budućih potreba za planiranjem i zapošljavanjem. Ovim indikatorom će se mjeriti blagovremenost i ažurnost donošenja kadrovskih planova.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat organa koji su donijeli Kadrovski plan.
Podaci koje je potrebno prikupiti	Broj organa koji ima obavezu donošenja Kadrovskog plana Broj organa koji su donijeli kadrovski plan
Izvor podataka	KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Odsjek za praćenje sprovođenja propisa i kadrovsko planiranje Uprave za Kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Broj organa koji su donijeli Kadrovski plan dijeli se sa brojem organa koji imaju obavezu donošenja Kadrovskog plana. Dobijeni količnik množi se sa 100 kako bi se vrijednost indikatora izrazila u

	procentima.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 1.3

Indikator kako je trenutno definisan ne uzima u obzir da li je kadrovski plan donešen u adekvatnom vremenskom periodu, s obzirom da efikasna implementacija za tekuću godinu zavisi od pravovremenog usvajanja i usklađenosti sa budžetom. U budućnosti, indikator treba razvijati na način da postane osjetljiv i na kriterijum blagovremenosti usvajanja.

Indikator 1.4: Broj postavljenih starješina organa i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar u odnosu na broj prethodno postavljenih vršilaca/teljki dužnosti

Indikator 1.4 uzima u obzir razmjeru između broja kandidata koji su zaposleni na pozicijama u kategoriji visoko rukovodni kadar u odnosu na broj kandidat/kinja koji je prethodno bio postavljen na iste pozicije po osnovu rješenja o v.d.-u. Cilj indikatora je da pokaže kvalitet sprovođenja postupka zapošljavanja starješina organa i lica iz kategorije „vrk“, na osnovu kompetencija. Iako je postavljanje visoko rukovodnog kadra iz redova osoba koje su pokrivala poziciju u v.d. stanju u skladu sa pravilima i zakonima, visok procent imenovanih lica iz redova v.d. može biti indikator nedovoljno rigoroznog procesa selekcije, o čemu treba voditi računa.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat pozicija starješina organa i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar koji su prije imenovanja imali rješenje o vd rukovodnom statusu u odnosu na ukupan broj broj vršilaca/teljki dužnosti visokog rukovodnog kadra.
Podaci koje je potrebno prikupiti	Ukupan broj novopostavljenih starješina organa ili lica iz kategorije visoki rukovodni kadar tokom kalendarske godine Ukupan broj zaposlenih straješina organa ili lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra koji su prije toga imali rješenje o određenju v.d-a
Izvor podataka	KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Broj zaposlenih starješina organa ili lica iz kategorije visoki rukovodni kadar koji imaju rješenje o određenju v.d-a, dijeli se sa ukupnim brojem novopostavljenih starješina organa ili lica iz kategorije visoki rukovodni kadar. Dobijeni količnik množi se sa

	100 kako bi se dobio procenat
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 1.4

Treba raditi na automatskom obračunu ovog indikatora na način što će se uvesti kriterijum u KIS po kome će se moći povlačiti podaci o tome da li je postavljeno lice prethodno imalo rješenje o v.d.

Takođe, u daljem razvoju ovog indikatora, treba razmisliti o mehanizmu u KIS-u koji bi bilježio i kriterijum da li određeno lice ima više od jednog Rešenja o određenju v.d.-a tokom izvještajnog perioda. Takođe, da li se Rešenje o određenju v.d.-a lica poklapa sa pozicijom zaposlenja.

Indikator 1.5: Prosječan broj prijavljenih i kandidata/kinja koji su zadovoljili uslove, po svim kategorijama na javni konkurs i javni oglas

Ovim indikatorom dobijaju se informacije o kompetitivnosti i atraktivnosti javnih oglasa i konkursa, sa jedne strane, ali i o kvalitetu kandidata i kandidatkinja koji se prijavljuju na ove oglase. Veći prosječan broj prijavljenih kandidata implicirao bi da je zaposlenje u državnoj upravi atraktivno i traženo na tržištu rada, a sa druge strane značilo bi da postoji kompetitivnost prilikom popunjavanja upražnjenih radnih mjesta. Takođe, indikator govori i o tome koliko se kvalitetni kadrovi prijavljuju na ova mjesta.

Dodatno, indikator je disagregiran tako da pruža detaljniji uvid u pojedinačne kategorije poput konkursa za visoko rukovodni kadar ili starješinu organa uprave gdje bismo po prirodi kompetencija neophodnih za zaposlenje očekivali drugačiju strukturu i vrijednosti indikatora u odnosu na opšte kategorije javnih konkursa ili oglasa. Segregiranje indikatora posebno je važno uzimajući u obzir činjenicu da je kompetitivnost ograničena, posebno ukoliko se uzmu u obzir specifični poslovi u okviru organa državne uprave. Prema informacijama iz Strategije reforme državne uprave 2022-2026 prosječan broj prijavljenih kandidat/kinjaa na oglase je i dalje mali ili nepostojeći za specijalizovane poslove (u oblasti arhitekture, građevine, hidrotehnike, geodezije, medicine).

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Prosječan broj prijavljenih i kandidat/kinja koji su zadovoljili uslove, po svim kategorijama na interni i javni konkurs i javni oglas.
Podaci koje je potrebno prikupiti	<p>Ukupan broj prijavljenih kandidat/kinja po svim kategorijama na interni i javni konkurs i javni oglas</p> <p>Ukupan broj prijavljenih kandidat/kinja koji su zadovoljili uslove po svim kategorijama na interni i javni konkurs i javni oglas</p> <p>Ukupan broj internih i javnih konkursa i javnih oglasa po kategorijama</p>
Izvor podataka	Baza Uprave za ljudske resurse
Informacija o instituciji odgovornoj za	Odsjek za sprovođenje postupka internog, javnog oglasa i javnog

prikupljanje podataka	konkursa i selekciju kandidat/kinja.
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Ukupan broj prijavljenih kandidat/kinja u svakoj kategoriji dijeli sa ukupnim brojem internih i javnih konkursa i javnih oglasa po kategorijama, kako bi se dobio prosječan broj prijavljenih kandidat/kinja po jednoj poziciji.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Indikator 1.6: Procenat ocijenjenih državnih službenik/ca (bez kategorine Starješine i VRK) u predviđenom roku

Ocijenjivanje državnih službenik/ca je zakonska obaveza koja mora biti realizovana do 31. decembra za tekuću godinu, a sprovodi je rukovodilac/teljka organizacione jedinice (starješina državnog organa ili resorni ministar), za sve državne službenik/ce koji su u kalendarskoj godini radili duže od šest mjeseci. Ovim indikatorom prati se nivo ispunjenosti ove zakonske obaveze.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat ocijenjenih državnih službenik/ca u predviđenom roku
Podaci koje je potrebno prikupiti	Ukupan broj zaposlenih u državnoj upravi Ukupan broj ocijenjenih državnih službenik/ca u predviđenom roku
Izvor podataka	KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Ukupan broj ocijenjenih državnih službenik/ca u predviđenom roku dijeli se sa ukupnim brojem zaposlenih državnih službenik/ca. Dobijeni količnim množi se sa 100.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 1.6

Razviti sistem u okviru KIS-a koji bi registrovao državne službenik/ce koji ne ispunjavaju kriterijume za ocjenjivanje u određenoj kalendarskoj godini.

Indikator 1.7: Rezultati ocjenjivanja državnih službenika

Struktura ocjena je važan indikator s obzirom na to da prema Zakonu o državnim službenicima i namještenicima, službenik može da se rasporedi na više radno mjesto ukoliko je tokom prethodne kalendarske godine ocijenjen ocjenom „ističe se“ ili može doći do prestanka radnog odnosa ukoliko je službenik dvije uzastopne godine ocijenjen sa „ne zadovoljava“. Međutim, uvidom u vrijednost indikatora i distribuciju ocjena evidentno je da sistem ne funkcioniše na predviđeni način, s obzirom na to da ogromna većina ocijenjenih (83.3%) dobija ocjenu „ističe se“, dok je statistički zanemarljiv procenat (0.0002% - jedan službenik) ocijenjen sa „ne zadovoljava“. Dodatno, Strategija reforme javne uprave 2022-2026 prepoznaje nedostatke ovog postupka navodeći da je sistemom ocjenjivanja potrebno razviti instrumente za uvezivanje ovog postupka sa postupkom osposobljavanja i usavršavanja i predvidjeti materijalne oblike nagrađivanja za kategoriju „ističe se“ ocijenjenih službenik/ca, ali ujedno raditi i na normiranju tzv. nematerijalnih oblika nagrađivanja kao što su prednost u upućivanju na značajna stručna usavršavanja i osposobljavanja, slobodni dani, i dr.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Rezultati ocjenjivanja državnih službenik/ca
Podaci koje je potrebno prikupiti	Struktura ocjena za ocijenjene državne službenik/ce.
Izvor podataka	KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Ukupan broj ocjena A, B i C dijeli se sa ukupnim brojem ocjena za izvještajni period. Dobijeni količnici množe se sa 100.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 1.7

Treba raditi na daljoj reformi ocjenjivati i mijenjati zakonska rešenja o načinu ocjenjivanja, kako bi se dobili smisleniji rezultati. Jedna od mogućnosti može biti da se ponudi veći broj kategorija, kako bi se izbjegla situacija u kojoj se gomilaju ocjene „ističe se“ a rukovodioci/ljke, starješine i ministri/ke izbjegavaju da negativno ocijene rad državnih službenik/ca. Drugi način bi mogao biti da se od rukovodilaca traži da ocijene službenik/ce koristeći Gausovu normalnu distribuciju.

Indikator 1.8: Procenat državnih službenik/ca koji su raspoređeni na osnovu napredovanja ili nagrađivanja

U ovom dijelu misli se na zakonsku mogućnost pomenutu prilikom elaboracije prethodnog indikatora, o raspoređivanju službenik/ca na više pozicije ukoliko su tokom prethodne kalendarske godine ocijenjeni sa „ističe se“. Ovaj indikator pruža uvid u korišćenje date zakonske mogućnosti, ali i koliko je postupak ocjenjivanja uticajan na organizaciju rada unutar državnih organa. Dodatno, ovaj indikator mogao bi da pruži uvid u neophodnost planiranja i regulacije ljudskih resursa za više pozicije van dostupnih kadrova unutar organa državne uprave. Međutim, logiku indikatora potrebno je tumačiti sa oprezom sa obzirom na to da tokom 2021 godine u KIS-u nije registrovan niti jedan slučaj nagrađivanja po ovom osnovu iako je 785 državnih službenik/ca raspoređeno na viša radna mjesta. Dodatno, u Strategiji reforme javne uprave 2022-2026 ističe se da ocjenjivanje službenik/ca nije adekvatno uvezano sa kretanjem u službi i nagrađivanjem, i da sistem zarada i nagrađivanja nije povezan sa radnim učinkom državnih službenik/ca i namještenik/ca.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat državnih službenik/ca koji su raspoređeni na osnovu napredovanja ili nagrađivanja
Podaci koje je potrebno prikupiti	Ukupan broj rješenja o prelasku iz nižih u viša zvanja Ukupan broj rješenja o prelasku iz nižih u viša zvanja po osnovu dvije uzastopne ocjene „Ističe se“
Izvor podataka	Upitnik koji priprema Uprava za kadrove
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Ukupan broj rješenja o prelasku iz nižih u viša zvanja po osnovu ocjene „Ističe se“ dijeli se sa ukupnim brojem rešenja o prelasku iz nižih u viša zvanja. Dobijeni količnik množi se sa 100.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 1.8

Kadrovske službe i rukovodioce/teljke treba kontinuirano informisati i edukovati o važnosti adekvatnog ocjenjivanja službenika. Takođe, treba ih upozoravati na to da u KIS-u prilikom unošenja rješenja o napredovanju markiraju i kriterijum da je neko napredovao na osnovu ocjenjivanja ukoliko je to slučaj.

Indikator 1.9: Procenat institucija koje mjere zadovoljstvo zaposlenih državnih službenika

U 2021. godini sproveden je pilot projekat uvođenja mjerenja zadovoljstva zaposlenih državnih službenik/ca koje je uključilo 4 organa državne uprave (uključujući i jedinicu lokalne samoprave u Kolašinu). Plan je da se taj broj u budućnosti proširi na ostale državne organe. U okviru pilot projekta, službenici Uprave za kadrove distribuirali su upitnik i prikupljali podatke u 13 pojedinačnih oblasti koje se odnose na zadovoljstvo službenika. Upitnik i agregirani rezultati su bili dostupni projektom timu za pripremu načina obračuna ovog indikatora.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat institucija koje mjere zadovoljstvo zaposlenih državnih službenik/ca.
Podaci koje je potrebno prikupiti	Ukupan broj organa državne uprave Ukupan broj organa državne uprave čijim zaposlenima je prosljeđen upitnik o zadovoljstvu
Izvor podataka	UZK
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Ukupan broj državnih organa izračunati koji mjere zadovoljstvo zaposlenih državnih službenik/ca podijeliti sa ukupnim brojem državnih organa i pomnožiti sa 100 kako bi se dobio procenat.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljane vrijednosti	

Preporuke: Indikator 1.9

U pilot projektu su upitnik za mjerenje zadovoljstva distribuirali službenici Uprave za kadrove. Ovaj proces treba automatizovati i prenijeti u potpunosti u elektronski sistem preko KIS-a. Prikupljanje podataka definisati na način da je nadležnost za prikupljanje podataka u okviru sektora za ljudske resurse u državnim organima, ili u opisu posla na mjestima sistematizovanim za upravljanje ljudskim resursima.

Indikator 1.10: Procenat zadovoljnih zaposlenih državnih službenika.

Ovim indikatorom prikupljaju se informacije o različitim aspektima zaposlenja i načina na koji državni službenici percipiraju radno okruženje. Iz ekstenzivnog upitnika o zadovoljstvu državnih službenik/ca koji pokriva 13 pojedinačnih oblasti, odabrana su pojedinačna pitanja koja na najprecizniji način mjere zadovoljstvo u konkretnoj oblasti i to:

- nagrađivanje,

- usavršavanje,
- participacija,
- organizaciona kultura i
- OECD kvalitet zaposlenja.

Fokusom na ovih pet oblasti, indikator daje odgovor na tri šira pitanja: (a) u kojoj mjeri postoji prostor i motivacija za razvoj i napredak profesionalnih kompetencija (usavršavanje); (b) u kojoj mjeri je kreirano okruženje koje podstiče za posvećenost i kvalitetno izvršavanje radnih zadataka (nagrađivanje, participacija i organizaciona kultura); (c) opšte zadovoljstvo zaposlenjem (OECD). Pored navedenih, na osnovu vrijednosti indikatora posredno se mogu izvući zaključci o trendovima odliva i priliva radne snage, kao i privlačnosti rada u državnoj upravi.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat zadovoljnih zaposlenih državnih službenik/ca.
Podaci koje je potrebno prikupiti	Distribuciju odgovora na pitanja iz upitnika o zadovoljstvu radom u državnoj upravi Nagrađivanje - Moj rukovodilac/teljka je pravičan/a u nagrađivanju svojih zaposlenih Usavršavanje - Dostupne su mi različite forme usavršavanja koje odgovaraju mojim profesionalnim potrebama Participacija - Moj radni doprinos je prepoznat u mojoj instituciji Organizaciona kultura - U mojoj instituciji uvažava se mišljenje zaposlenih OECD - Sve u svemu, zadovoljan/a sam svojim poslom
Izvor podataka	Upitnik Uprave za kadrove
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Procenat ispitanik/ca koji su odgovorili sa „slažem se“ ili „u potpunosti se slažem“ se sabira, i kumulativni procenat se uzima kao stopa zadovoljstva ispitanika u određenoj kategoriji.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Cilj 2: Efikasno i kvalitetno planiranje i sprovođenje obuka i razvoja ljudskih resursa

Drugi cilj čija realizacija se prati ovom Metodologijom je obezbijediti da sistem planiranja i sprovođenja obuka i razvoja ljudskih resursa u državnoj upravi kontinuirano kvalitetno i efikasno funkcioniše. Indikatori izvedeni u odnosu na ovaj cilj odnose se na mjerenje efikasnosti planiranja i sprovođenja sistema obuka, koji bi u konačnici trebalo da obezbijedi visok nivo kompetencija i kvalitet rada zaposlenih u organima državne uprave.

Za praćenje ovog cilja, predviđeno je sedam indikatora:

Indikator 2.1: Procenat organa koji su sproveli analizu potreba za obukama

Indikator 2.2: Procenat organa koji su uradili Plan obuka

Indikator 2.3: Odnos realizovanih sredstava u Budžetu za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa

Indikator 2.4: Odnos planiranih i realizovanih sredstava u Budžetu za obuke

Indikator 2.5: Procenat realizacije planiranih obuka na nivou organa

Indikator 2.6: Procenat novozaposlenih službenik/ca na početnim pozicijama (po kategorijama) koji su prošli obuku u prvoj godini rada na početnim pozicijama po kategorijama

Indikator 2.7: Procenat polaznik/ca na obukama Uprave za kadrove

U nastavku teksta, elaboriraćemo svaki indikator pojedinačno, opisati izvore podataka i način njihovog obračuna, dati preporuke koje su se pojavile tokom pilot prikupljanja podataka.

Indikator 2.1: Procenat organa koji su sproveli analizu potreba za obukama

Ovaj indikator bi trebalo da pruži uvid u postojanje efikasnog planiranja ljudskih resursa na nivou pojedinačnih državnih organa, ali i državne uprave u cjelini. Kroz efikasno sprovođenje analize potreba, stručnost i kompetencije državnih službenika trebalo bi da se kontinuirano unapređuju i održavaju na visokom nivou.

Kroz pilot projekat u 2021. odabrani državni organi, njih 62, učestvovali su u prvoj izradi analize potreba za obukama na nivou organa na osnovu smjernica sadržanih u Metodologiji za sprovođenje analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem. Vremenski okvir za izradu analize, trebalo bi da prati preporuke iz Metodologije, te da ista bude okončana u februaru-martu za narednu godinu.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat organa koji su pravovremeno sproveli analizu potreba za obukama
Podaci koje je potrebno prikupiti	Ukupan broj državnih organa Ukupan broj državnih organa koji je uspješno završio analizu potreba za obukama na osnovu Metodologije za sprovođenje analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem i dostavio izvještajnu tabelu sa prikupljenim podacima.
Izvor podataka	Kadrovski informacioni sistem zasnovan na već razvijenom formularu koji je svim državnim organima poslala Uprava za

	kadrove.
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje, uz zaključavanje baze tako da se analiza potreba za obukama ne može unijeti.
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Broj državnih organa koji su dostavili izvještaje o sprovođenju postupka analize dijeli se sa ukupnim brojem organa i množi sa 100, kako bi se dobio procenat.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 2.1

Kroz podzakonske akte treba uvesti planiranje i analizu potreba za obukama kao obavezu svih organa državne uprave.

Treba se držati zacrtanih rokova u implementacionoj fazi, prilikom izvještavanja i obračunavanja indikatora uzeti u obzir samo one organe koji su ispoštovali zacrtane rokove, te sve organe koji kasne sa pripremom analize potreba za obukama istaći u godišnjem izvještaju.

Indikator 2.2: Procenat organa koji su uradili Plan obuka

Nadovezujući se na prethodni indikator, obaveza državnih organa trebalo bi da bude da na osnovu analize potreba za obukama izrade godišnji Plan obuka, te da isti bude usvojen u decembru. Na ovaj način obezbijedilo bi se kontinuirano i sistematsko unapređenje procesa poslovanja, kao i obezbjeđivanje kontinuiranog razvoja profesionalnih kapaciteta na nivou državnih organa.

Visoke vrijednosti na ovom indikatoru ukazivale bi na to da se upravljanju ljudskim resursima pristupa sistematično i organizovano, dok bi niske vrijednosti ukazivale da je profesionalni razvoj državnih službenika a posledično i državne uprave, prepušten ličnoj inicijativi datih službenik/ca. Dodatno, usvajanje Plana obuka na nivou državnih organa doprinijelo bi efikasnijem ostvarivanju ciljeva datih državnih organa, kao i olakšalo analizu potreba i planiranje obuka na nivou Uprave za kadrove.

U toku je pilot projekat izrade plana obuka u 62 državna organa. Projekat još nije okončan, tako da u ovom trenutku nije moguće obračunati bazne vrijednosti.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat državnih organa koji su uradili Plan obuka
Podaci koje je potrebno prikupiti	Broj državnih organa Broj državnih organa koji su uradili plan obuka
Izvor podataka	Kadrovski informacioni sistem zasnovan na već razvijenom

	formularu (google sheet) koji je slala Uprava za kadrove državnim organima uprave.
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Broj organa koji su uradili plan dijeli se sa ukupnim brojem organa, a zatim množi sa 100.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 2.2

Treba se držati zacrtanih rokova u implementacionoj fazi, prilikom izvještavanja i obračunavanja indikatora uzeti u obzir samo one organe koji su ispoštovali zacrtane rokove, te sve organe koji kasne sa implementacijom istaći u godišnjem izvještaju. Zaključati mogućnost da se u KIS unese podatak nakon isteka roka za predaju planova obuka.

Indikator 2.3: Odnos realizovanih sredstava u Budžetu za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa

Prateći SIGMA standard od 1% za realizaciju obuka o odnosu na budžet za zarade za tekuću godinu, indikator mjeri da li su obuke prepoznate kao jedan od važnih ciljeva organa državne uprave koje bi trebalo da doprinesu realizaciji zacrtanih ciljeva. Prema podacima iz Strategije reforme javne uprave 2020-2024, ukupni budžet za obuke za 2020. godinu bio je na nezadovoljavajućem nivou od 0.0065% od ukupnog budžeta za zarade. Vrijednost indikatora ukazuje da su sredstva nedovoljna kako bi se ostvario primarni cilj samih obuka.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Odnos realizovanih sredstava u Budžetu za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa
Podaci koje je potrebno prikupiti	Realizovana sredstva Budžeta za obuke na nivou organa Realizovana sredstva Budžeta za zarade zaposlenih na nivou organa
Izvor podataka	Završni račun o realizaciji budžeta
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove Ministarstvo finansija

Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Podijeliti iznos realizovanih sredstava za obuke na nivou organa i bruto sredstava realizovanih za zarade zaposlenih na nivou organa i pomnožiti sa 100, da bi se dobio procenat.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 2.3

Posebno mapirati i istaći dodatna sredstva koja su utrošena na realizaciju posebnih obuka organa državne uprave koje nisu uključene u Plan obuka, a koji se oslanjaju na finansijsku podršku Uprave za kadrove.

Obezbijediti ažurnost unosa podataka u Kadrovski informacioni sistema u oblasti predviđenih i realizovanih sredstava za obuke. Koristiti Zakon o budžetu i Završni račun kao mehanizam kontrole pouzdanosti i ažuriranosti podataka iz KIS-a.

U budućnosti ovaj indikator se može proširiti ili transformisati na način da se u obzir uzme ne samo novac, već i nematerijalni elementi kao što su broj dana ili sati koji su zaposleni proveli na treningu i onda kombinovati sa utrošenim sredstvima.

Indikator 2.4: Odnos planiranih i realizovanih sredstava u Budžetu za obuke

Ovim indikatorom prati se efikasnost planiranja finansijskih sredstava za obuke na nivou državnih organa. Kroz podatke na ovom indikatoru može se pratiti kako su državni organi planirali obuke, ali i koliko su od planiranih sredstava realizovali, a koliko su preusmjerili na druge aktivnosti.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Odnos planiranih i realizovanih sredstava u Budžetu za obuke na nivou organa
Podaci koje je potrebno prikupiti	Planirana sredstva Budžeta za obuke na nivou organa Realizovana sredstva Budžeta za obuke na nivou organa
Izvor podataka	Zakon o budžetu Završni račun o realizaciji budžeta
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove Ministarstvo finansija
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje

Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Iznos realizovanih sredstava na nivou svakog organa podijeliti sa iznosom planiranih sredstava i pomnožiti sa 100 kako bi se dobio procenat.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Indikator 2.5: Stepen realizacije planiranih obuka na nivou organa, po i mimo Plana obuka

Stepen realizacije planiranih obuka na nivou državnih organa obezbjeđuje praćenje nekoliko procesa. Prvo, mogućnosti UZK da realizuje planirane aktivnosti pogotovu u situacijama koje značajno organiavaju efikasnost i funkcionalnost poput pandemije KOVID 19, ali i dodatno ukazuje na postojanje potreba i interesovanja državnih službenik/ca za obuke u oblastima koje su identifikovane. Visok stepen realizacije (96.4% na nivou 2021. godine) implicira da su oblasti u kojima je državnim službenicima/cama potrebno dodatno usavršavanje pravilno identifikovane, te da se podudara procjena Uprave za kadrove za interesovanjem državnih službenika.

Za potrebe pilot istraživanja unešeni su samo podaci o obukama koje je planirala i sprovela Uprava za kadrove. U perspektivi, ovaj indikator treba da se odnosi na sve obuke koje se sprovode u sistemu državne uprave.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Stepen realizacije planiranih obuka na nivou svakog organa državne uprave, po i mimo Plana obuka
Podaci koje je potrebno prikupiti	Ukupan broj planiranih obuka na nivou organa državne uprave. Broj realizovanih obuka na nivou organa državne uprave. Broj realizovanih obuka na nivou organa državne uprave.
Izvor podataka	Uprava za kadrove daje podatke za obuke koje organizuje Uprava za kadrove. Kadrovski informacioni sistem za obuke koje organizuju organi samostalno ili upit državnim organima.
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Razviti u KIS-u mogućnost za unos Plana obuka svakog organa pojedinačno i evidenciju o pohadjanju obuka
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Broj realizovanih obuka dijeli se sa brojem planiranih obuka u predviđenih planom obuka za tekuću godinu, pojedinačno po organima i zbirno na nivou državne uprave i množi sa 100 kako bi

	se dobio procenat.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 2.5

Pored realizovanih obuka u organizaciji Uprave za kadrove, obezbijediti efikasno mapiranje i praćenje realizacije obuka koje organizuju organi državne uprave nezavisno od Uprave za kadrove, idealno kroz Kadrovski informacijski sistem.

Razviti u KIS-u mogućnost za unos Plana obuka svakog organa pojedinačno i evidenciju o pohađanju obuka.

S obzirom na visoke vrijednosti na ovom indikatoru, trebalo bi razmisliti o uvođenju nekih kriterijuma kvaliteta obuka.

Indikator 2.6: Procenat novozaposlenih službenik/ca (po kategorijama) koji su prošli obuku za novozaposlene u prvoj godini rada po kategorijama

Indikator (2.6) mjeri procenat novozapošljenih službenik/ca koji su prošli obuku za novozapošljene u prvoj godini rada, razvrstan po kategorijama i to (a) starješine organa, (b) visoki rukovodni kadar, (c) ekspertsko-rukovodni kadar, (d) ekspertski kadar, (e) izvršni kadar i (f) namještenici. Ovaj indikator bi trebalo da obezbijedi uvid u pokrivenost novozapošljenih službenik/ca obukama, i da služi kao polazna osnova za procjenu kompetencija, stručnosti i znanja službenika za obavljanje specifičnih poslova.

Na osnovu podataka za 2021. godinu, prikupljenih od strane Sektora za obuku i razvoj kadrova UZK u svrhu pilot istraživanja, jedino je u kategoriji ekspertsko-rukovodni kadar postignuta određena pokrivenost obukama (14.2%) dok u drugim kategorijama nije bilo polaznika obuka (izuzimajući kategoriju Starješine organa obzirom da u 2021. godini nije bilo novozapošljenih službenik/ca na tim pozicijama). Razlog malog procenta je činjenica da je u 2021. godini organizovana samo jedna obuka. Tada je počeo novi program obuka za ekspertsko-rukovodni kadar, dok za ostale kategorije zaposlenih još nisu razvijeni programi obuke. Očekuje se da se to desi tokom 2022. godine.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat novozapošljenih službenik/ca i po prvi put imenovanih rukovodilaca koji su prošli modul obuka za novozapošljene službenike i po prvi put imenovane rukovodioce u prvoj godini rada, razvrstano po kategorijama: <ul style="list-style-type: none"> - Starješine - Visoki rukovodni kadar - Ekspertsko-rukovodni kadar - Ekspertski kadar - Izvršni kadar - Namještenici
Podaci koje je potrebno prikupiti	Novozaposleni su svi oni koji po prvi put zasnivaju radni odnos u javnoj upravi ili koji su po prvi put imenovani/raspoređeni u okviru

	<p>kategorija Starješine, VRK, ERK. Ne uzima se u obzir V.D. rješenje</p> <p>Ukupan broj novozaposlenih službenik/ca razvrstan po kategorijama: starješine, visoki rukovodni kadar, ekspertsko-rukovodni kadar, ekspertski kadar i izvršni kadar.</p> <p>Ukupan broj novozaposlenih službenik/ca koji su prošli obuku u prvoj godini rada razvrstan po kategorijama.</p>
Izvor podataka	KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Sektor za obuku i razvoj kadrova Uprave za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	<p>Podaci se povlače iz KIS-a.</p> <p>Ukupan procenat novozaposlenih polaznika koji se dobija dijeljenjem broja polaznika sa ukupnim brojem novozapošljenih osoba u svakoj kategoriji, a zatim množi sa 100.</p>
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti ⁵	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 2.6

Kada je u pitanju ovaj indikator, Sektor za obuku i razvoj kadrova posjeduje informacije o broju polaznik/ca obuke za novozapošljenje službenik/ce i po prvi put imenovane rukovodioc/teljke. Problem predstavlja identifikacija ukupnog broja novozapošljenih službenik/ca i novoimenovanih rukovodilaca u svim organima državne uprave. Taj broj bi trebalo „povlačiti“ automatski iz KIS-a, međutim zbog neadekvatnog nivoa ažuriranosti KIS-a, postoji sumnja da broj koji se na ovaj način dobija nije precizan. Preporuka je da se u prvo vrijeme taj broj prikuplja kroz godišnju anketu, ali da se prikupljeni podaci na taj način upoređuju s podacima iz KIS-a, a o razlikama priprema izvještaj i o istom izvještava Vlada kako bi se izvršio uticaj na nadležne organe da ažurno unose podatke u sistem. U upitniku je definisano pitanje za praćenje ovog indikatora.

Indikator 2.7: Procenat polaznik/ca na obukama Uprave za kadrove

Ovaj indikator pruža uvid u efikasnost planiranja i realizacije plana obuka na nivou Uprave za kadrove. Veće vrijednosti na indikatoru ukazuju na pravilno određene oblasti kompetencija i poslovnih vještina za koje je potrebno organizovati obuke, a koje su neophodne državnim službenicima/cama za obavljanje radnih zadataka. Dodatno, veće vrijednosti na indikatoru bi implicirale da postoji zadovoljavajući nivo konstantnog unapređenja i profesionalnog razvoja zaposlenih u državnoj upravi.

S obzirom na neažurnost podataka iz KIS trenutna validnost indikatora je upitna.

⁵ U 2021. god je bio dostupan samo modul za novozaposlene rukovodioce (Starješine, VRK, ERK)

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat polaznik/ca na obukama Uprave za kadrove
Podaci koje je potrebno prikupiti	<p>Ukupan broj polaznik/ca obuka koje organizuje Uprava za kadrova po kategorijama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Starješine - Visoki rukovodni kadar - Ekspertsko-rukovodni kadar - Ekspertski kadar - Izvršni kadar - Namještenici - Ostali <p>Ukupan broj planiranih (potencijalnih) polaznik/ca obuka koje organizuje UZK.</p>
Izvor podataka	KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Sektor za obuke i razvoj kadrova Uprave za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izveštavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	<p>Ukupan broj polaznik/ca obuka dijeli se sa ukupnim brojem planiranih polaznik/ca obuka. Dobijeni količnik množi se sa 100 kako bi se indikator izrazio u procentima.</p> <p>U računicu ne ulaze oni koji su se odjavili na vrijeme.</p>
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 2.7

Mapirati obuke koje organizuju organi državne uprave nezavisno od Uprave za kadrove. Razviti mehanizam kontrole i praćenja kroz kadrovski informacioni sistem, a alternativno periodično (najmanje jednom godišnje) prikupljati nedostajuće podatke kroz upitnik.

Provjeravati ažurnosti KIS kroz upitnik, obzirom da informacije o određenim kategorijama polaznika nijesu unešene u KIS u velikim procentima (npr. 61.29% državnih organa nema zaposlene u kategoriji starješina organa).

Transformisati indikator na način da se kroz njega prati procenat polaznika obuka u odnosu na ukupan broj službenika određene kategorije, a ne u odnosu na ukupan broj prijavljenih službenik/ca.

Cilj 3: Evidencija o državnoj upravi je digitalizovana i ažurirana

Kao što je navedeno u uvodu ovog dokumenta, glavni problem praćenja upravljanja javnim resursima je činjenica da se Centralna kadrovska evidencija i Kadrovski informacioni sistem ne ažuriraju

kontinuirano. U pitanju su neophodni digitalni aparati za upravljanje ljudskim resursima u državnoj upravi, tako da je njihova neažurnost i neuvezanost sa drugim evidencijama o zaposlenima u državnim organima velika prepreka u praćenju i analizi stanja. Ovo je naročito bitno jer je ažurna Centralna kadrovska evidencija preduslov i osnova za donošenje Kadrovskog plana, obračuna zarada, prijava za različite module i programe stručnog usavršavanja, ali i za svaku vrstu izvještavanja na kojem temeljimo buduću Strategiju reforme javne uprave i optimizaciju procesa unutar državne uprave.

Iako je ovo praktično najveći problem, ne smije se odustati od njegovog rješavanja. Iz tog razloga, i ova Metodologija treba da posluži kao mehanizam za pritisak na državne organe da redovno i ažurno unose evidenciju u KIS, kako bi ona bila dostupna Upravi za kadrove za sve vrste analiza i praćenja.

Za ovaj cilj je kreiran jedan indikator čiji obračun će zahtijevati u prosjeku više napora, bar u prvih nekoliko godina dok se nivo ažurnosti ne podigne na zadovoljavajuće stanje, nakon čega se ovaj indikator može eliminisati ili transformisati.

Indikator 3.1: Stepen ažurnosti KIS-a (akt o sistematizaciji, rješenja o zasnivanju radnog odnosa, raspoređivanje, rješenje o zarade, KP, plan obuka, ocjenjivanje)

Predlaže se da se stanje na ovom indikatoru mjeri na način što će Uprava za kadrove poslati upit organizacijama državne uprave sa brojem u KIS-u evidentiranih akata o sistematizaciji, rješenja o zasnivanju radnog odnosa, raspoređivanju, zaradama, KP, planovima obuka i ocjenjivanjima. Od organa državne uprave će se tražiti da provjere da li podaci iz KIS-a odgovaraju realnom stanju i da dopune podatke na obrascu.

Kriterijumi koji bi se upoređivali bili bi akt o sistematizaciji, rješenja o zasnivanju radnog odnosa, rješenja o raspoređivanju, rješenja o zaradama, kadrovski plan i plan obuka.

Stepen ažurnosti bi se mjerio tako što bi se za svaki kriterijum u kome postoji potpuna ažurnost, državni organ bi mogao da dobije 1 bod, što teorijski ukupno čini maksimalno 7, dok bi za djelimičnu ažurnost po kriterijumu dobijao pola boda, a neažurnost 0.

Kriterijum	Ažurno u potpunosti	Djelimično ažurno	Nije ažurno
Akt o sistematizaciji	1		
Rješenja o zasnivanju radnog odnosa		0.5	
Rješenja o raspoređivanju	1		
Rješenja o zaradama			0
Kadrovski plan			0
Plan obuka		0.5	
Ocjenjivanje službenika	1		
Ukupna ocjena			4

Tabela 1: Primjer ocjenjivanja

Nakon što se završi ocjenjivanje svih organa, njihove ukupne ocjene se sabiraju. Maximalna vrijednost zbira bi trebalo da bude 77. Za obračun indikatora se ostvarena vrijednost pretvara u procenat u odnosu na maksimum. Na primjer, ako je ostvareni zbir 50, to je 64.9% (ostvareni bodovi (50)*100/ maksimalni bodovi (77)).

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Stepen ažurnosti KIS/a
Podaci koje je potrebno prikupiti	Informacije u svakom od organa o aktu o sistematizaciji, rješenjima o zasnivanju radnog odnosa, rješenjima o raspoređivanju, rješenjima o zaradama, kadrovskom planu i planu obuka
Izvor podataka	Povratne informacije organa državne uprave i KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	<p>Uprava za kadrove šalje svim organima državne uprave upit sa u KIS-u evidentiranim brojem dokumenata po 7 kriterijuma: o aktu o sistematizaciji, rješenjima o zasnivanju radnog odnosa, rješenjima o raspoređivanju, rješenjima o zaradama, kadrovskom planu i planu obuka. Organi državne uprave treba da odgovore da li su podaci tačni i pošalju korekcije.</p> <p>Službenici Uprave za kadrove bi dobijene odgovore uporedili sa stanjem u KIS-u, nakon čega bi bio sačinjen izvještaj u kome bi svaki kriterijum u svakom organu bio ocijenjen sa ocjenom 1 (u potpunosti ažuran), 0.5 (donekle ažuran) ili 0 nije ažuran.</p> <p>Nakon što se završi ocjenjivanje svih slučajno odabranih organa, njihove ukupne ocjene se sabiraju. Maximalna vrijednost zbira bi trebalo da bude 77. Za obračun indikatora se ostvarena vrijednost pretvara u procenat u odnosu na maksimum. Na primjer, ako je ostvareni zbir 50, to je 64.9% (ostvareni bodovi (50)*100/ maksimalni bodovi (77)).</p>
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Cilj 4: Državna uprava je inkluzivna

Strategija reforme javne uprave poziva se na Povelju o raznolikosti koji je pokrenula Evropska unija 2004. godine, a koja je do sada prihvaćena u 26 zemalja svijeta. Ova povelja promovira raznolikost, ravnopravnost, nediskriminaciju, uključenost i jednake mogućnosti na radnom mjestu. Strategija implementira principe ravnopravnosti, inkluzije, antidiskriminacije na horizontalnom nivou. U tom smislu neophodno je pratiti u kojoj mjeri državna uprava postaje inkluzivna. Inkluzivnost se može operacionalizovati na mnogo načina i uključiti veliki broj kategorija, međutim iz razloga postupnosti uvođenja ove metodologije, predloženo je da se u početnim fazama realizacije uspostavi sistem praćenja inkluzivnosti u odnosu na pol/rod i postojanje invaliditeta. Nakon što proces prikupljanja, obrade podataka i izvještavanja u odnosu na ova dva indikatora postane standardan, treba uključiti i druge osnove po kojima se vrši diskriminacija, prevashodno seksualna orijentacija i etnička pripadnost.

Indikator 4.1: Rodni balans zapošljenih u državnim organima po kategorijama starješine, visoki rukovodni kadar, ekspertska kadar, ekspertska rukovodni kadar, službenik/ca, nekategorisani, javni funkcioner/ka i namještenik/ca

U tabeli je dat prikaz na koji način treba da se prikupljaju i obrađuju podaci po ovom indikatoru. Važno je podatke prikupljati i obrađivati u odnosu na svaku pojedinačnu kategoriju kako ne bi došlo do „prikriivanja“ neravnopravnosti. Na primjer, ako među javnim funkcionerima ima više muškarca, a među na primjer službenicima više žena, ukupan saldo bi teorijski mogao biti nula, čime bi se prikriilo postojanje diskriminacije – da žene ne bivaju promovisane u dovoljnoj mjeri na najviše pozicije. Pored praćenja jaza po pojedinačnim indikatorima, treba pratiti i ukupan jaz kako bi se vidjelo koji pol dominira u državnoj službi i u kojoj mjeri. Na primjer, na osnovu pilot podataka koji su korišteni za testiranje metodologije, vidimo da je jaz između muškaraca i žena u državnoj upravi 39.4 pp u korist muškaraca.

Prema posljednjem Indeksu rodne ravnopravnosti koji je pripremila Uprava za statistiku u saradnji sa UNDP-om po metodologiji Evropskog instituta za rodnu ravnopravnost dimenzija „moći“ je druga najneravnopravnija dimenzija u kojoj postoji jaz od 16.8pp između muškaraca i žena, u korist muškaraca.⁶

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Rodni balans zapošljenih u državnim organima po kategorijama starješine, visoki rukovodni kadar, ekspertska kadar, ekspertska rukovodni kadar, službenik/ca, nekategorisani, javni funkcioner/ka i namještenik/ca
Podaci koje je potrebno prikupiti	Broj zapošljenih žena, muškaraca i transrodnih osoba u državnim organima u odnosu na kategorije
Izvor podataka	KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za prikupljanje podataka	Uprava za kadrove
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	<p>Prikupiti broj muškaraca i žena pojedinačno za svaku definisanu kategoriju (starješine, visoki rukovodni kadar, ekspertska kadar, ekspertska rukovodni kadar, službenik/ca, nekategorisani, javni funkcioner/ka i namještenik/ca).</p> <p>Izračunati procenete za svaku kategoriju po sljedećoj formuli:</p> <p>% muškaraca = broj muškaraca *100 / zbir broja muškaraca i žena</p> <p>% žena = broj žena *100 / zbir broja muškaraca i žena</p> <p>Podaci se prvo prikazuju po kategorijama na ovaj način, a zatim se od % žena oduzme % muškaraca kako bi se dobio „jaz“. Npr. 45% žena – 55% muškaraca = -10</p>

⁶ MONSTAT, UNDP, *Indeks rodne ravnopravnosti – Crna Gora 2019*, EIGE, 2019.

	Na kraju se sve dobijene vrijednosti pojedinačnih jazova saberu kako bi se dobio ukupan jaz.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 4.1

Nakon što se metodologija praćenja i obračuna indikatora standardizuje i uspostavi, trebalo bi uvesti i indikator *rodni balans prijavljenih i izabranih kandidata po svim kategorijama na javni konkurs i javni oglas*. U pilot fazi su dostavljeni ukupni podaci o broju izabranih, ali ne i prijavljenih kandidata/kinja po konkursima. Takođe, nedostajao je podatak o kojim se pozicijama radilo. Ovaj indikator bi trebalo da se obračunava na način što će se pratiti i broj prijavljenih i broj izabranih, kao i njihov međusoban odnos i to po kategorijama tipa posla na koji se kandidati i kandidatkinje prijavljuju.

Treba uvesti kategoriju transrodne osobe.

Indikator 4.2: Procenat zaposlenih osoba sa invaliditetom u državnim organima u odnosu na ukupan broj zaposlenih

Pod licima sa invaliditetom se po Konvenciji UN-a o pravima lica sa invaliditetom smatraju "lica sa invaliditetom ona lica koja imaju dugoročna fizička, mentalna, intelektualna i/li senzorna oštećenja koja u sadejstvu s različitim barijerama mogu otežati njihovo puno i efektivno učešće u društvu na osnovu jednakosti s drugima."⁷ Statistika po pitanju lica sa invaliditetom u Crnoj Gori je veoma nadekvatna. Podaci koje posjedujemo potiču iz Popisa iz 2011. godine i navode da od ukupnog broja stanovnika Crne Gore, njih 11%, tj. 68.064 ima određenje smetnje pri obavljanju svakodnevnih aktivnosti uzrokovane dugotrajnom bolešću, invaliditetom i starošću, 5% građana ima problem sa kretanjem, 2% sa vidom, 1% stanovništva ima problem sa sluhom.⁸

Podaci o broju lica sa invaliditetom koji radi u državnoj upravi ne postoje, niti se o tome vodi evidencija.

Kategorija	Opis
Naziv indikatora	Procenat zaposlenih osoba sa invaliditetom u državnim organima
Podaci koje je potrebno prikupiti	Broj lica sa invaliditetom koji radi u državnim organima Broj lica koje rade u državnim organima
Izvor podataka	KIS
Informacija o instituciji odgovornoj za	Uprava za kadrove

⁷ Vlada Crne Gore, *Strategija za zaštitu lica sa invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti*, 2021. godina, str. 16

⁸ MONSTAT, *Stanovništvo koje ima smetnje u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, po opštinama u Crnoj Gori, 2011*, <http://monstat.org/userfiles/file/popis2011/saopštenje/Smetnje%20u%20obavljanju%20svakodnevnih%20aktivnosti%20popis%202011.pdf>

prikupljanje podataka	
Učestalost prikupljanja podataka	Godišnje
Učestalost izvještavanja o vrijednosti indikatora	Godišnje
Kratak opis metodologije izračunavanja podataka	Broj lica sa invaliditetom koji radi u državnim organima treba podijeliti sa brojem lica koji rade u državnim organima pa pomnožiti sa 100 kako bi se dobio procenat.
Informacije o trendu i početnoj vrijednosti	
Predložene ciljne vrijednosti	

Preporuke: Indikator 4.2

KIS treba da bude dopunjen na način da se u personalnim dosjeima zaposlenih vodi evidencija o tome da li postoji određeni tip invaliditeta i o tome o kom se tipu invaliditeta radi.

Tablica vrijednosti

Naziv indikatora	Bazni podaci	Predložene ciljne vrijednosti za 2023. godinu
Cilj 1: Ljudskim resursima u državnoj upravi se efikasno upravlja		
1.1 Procenat organa državne uprave u kojima su sistematizovani poslovi za upravljanje ljudskim resursima		
1.2 Procenat akata – Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koje je donijela Vlada sa negativnim mišljenje UZK		
1.3 Procenat organa koji su donijeli Kadrovski plan		
1.4 Procenat postavljenih starješina organa i lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra u odnosu na broj prethodno postavljenih vršilaca/teljki dužnosti		
1.5 Prosječan broj prijavljenih kandidat/kinjaa, po svim kategorijama na interni i javni konkurs i javni oglas		
1.6 Procenat ocijenjenih državnih službenik/ca bez kategorine Starješine i VRK) u predviđenom roku		
1.7 Rezultati državnih službenik/ca		
1.8 Procenat državnih službenik/ca koji su raspoređeni na osnovu napredovanja ili nagrađivanja		
1.9 Procenat institucija koje mjere		

zadovoljstvo zaposlenih državnih službenik/ca		
1.10 Procenat zadovoljnih zaposlenih državnih službenik/ca		
Cilj 2: Efikasno i kvalitetno planiranje i sprovođenje obuka i razvoja ljudskih resursa		
2.1 Procenat organa koji su sproveli analizu potreba za obukama		
2.2 Procenat organa koji su uradili Plan obuka		
2.3 Predviđena i realizovana sredstva u Budžetu za obuke na nivou organa za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa		
2.4 Odnos planiranih i realizovanih sredstava u Budžetu za obuke		
2.5 Stepen realizacije planiranih obuka na nivou organa		
2.6 Procenat novozapošljenih službenik/ca i po prvi put imenovanih rukovodilaca/teljki koji su prošli modul obuke za novozapošljene službenike i po prvi put imenovane rukovodioce u prvoj godini rada, razvrstano po kategorijama:		
<p>Starješine</p> <p>Visoki rukovodni kadar</p> <p>Ekspertsko-rukovodni kadar</p> <p>Ekspertski kadar</p> <p>Izvršni kadar</p> <p>Namještenici</p>		
2.7 Procenat polaznik/ca na obukama na nivou Crne Gore		
<p>Starješine</p> <p>Visoki rukovodni kadar</p> <p>Ekspertsko-rukovodni kadar</p> <p>Ekspertski kadar</p> <p>Izvršni kadar</p> <p>Namještenici</p> <p>Ostali</p>		

Cilj: 3 Evidencija o državnoj upravi je digitalizovana i ažurirana		
3.1 Stepen ažurnosti KIS-a		
Cilj 2: Državna uprava je inkluzivna		
4.1 Rodni balans zapošljenih u državnim organima po kategorijama starješine, visoki rukovodni kadar, ekspertski kadar, ekspertsko rukovodni kadar, službenik/ca, nekategorisani, javni funkcioner/ka i namještenik/ca		
4.2 Procenat zaposlenih osoba sa invaliditetom u državnim organima		

Zaključak

Metodologija praćenja upravljanja ljudskim resursima zasnovana je na principima dobre prakse, iskustvu Belgije i podacima za koje je utvrđeno da su dostupni provjerom putem pilot prikupljanja podataka. Njome se žele ostvariti četiri cilja do kojih se došlo kroz konsultacije sa SIGMA-om. Prvi cilj se odnosi na efikasno upravljanje ljudskim resursima u državnoj upravi. Drugi cilj se odnosi na uspostavljanje sistema planiranja i sprovođenje obuka i razvoja ljudskih resursa u državnoj upravi koji kontinuirano kvalitetno i efikasno funkcioniraju. Treći podrazumijeva digitalizaciju evidencije o državnoj upravi, a četvrti uspostavljanje inkluzivne državne uprave.

Metodologijom se sva četiri cilja operacionalizuju kroz konkretne indikatore koji su zatim detaljno opisani kroz tzv. pasoš indikatora. Pored toga, metodologijom su predloženi kratkoročni ciljevi koji služe tome da se evidentirane promjene ocjenjuju u smislu njihove dinamike i smjera. Ove ciljane vrijednosti su preporuka tima koji je pripremao metodologiju i treba ih revidirati u skladu sa mogućnostima sistema.

Ipak, da bi Metodologija proizvela željene efekte potrebno je da se steknu određeni uslovi. Prije svega, izvještaj koji će se sačiniti po ovoj Metodologiji treba da proizvodi konkretna dejstva. U tom cilju je sam izvještaj neophodno diskutovati na Vladi, a određene njegove djelove (npr. zadovoljstvo službenika i službenica) i na nivoima ministarstava i rukovodilaca i rukovoditeljki državnih organa. Ukoliko nalazi ne proizvode dejstvo, svrha samog izvještaja neće biti postignuta.

Pored toga, neophodno je raditi na automatizaciji prikupljanja podataka. Pilot istraživanje je pokazalo da podaci postoje, ali da se veliki broj njih ne može prikupiti automatski iz KIS sistema već je neophodno upitom kontaktirati pojedinačne državne organe. Ovo rješenje dugoročno nije održivo jer zahtjeva velike ljudske i finansijske resurse, tako da fokus u narednom periodu mora biti na automatizaciji procesa i osvještavanju rukovodilaca i rukovoditeljki o važnosti redovne i ažurne upotrebe KIS-a.

Na kraju, u skladu sa principom postepenog uvođenja metodologije, treba raditi na primjeni preporuka koje su date za većinu indikatora. Ova metodologija, predstavlja početni korak u uspostavljanju efikasnog sistema praćenja upravljanja ljudskim resursima.

Bibliografija

Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore, *Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata*, drugo dopunjeno izdanje, UNDP, Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Podgorica, 2018. godina

MONSTAT, *Stanovništvo koje ima smetnje u obavljanju svakodnevnih aktivnosti*, po opštinama u Crnoj Gori, 2011

MONSTAT, UNDP, *Indeks rodne ravnopravnosti – Crna Gora 2019*, EIGE, 2019.

Uprava za kadrove, Vlada Crne Gore, *Analiza stanja u oblastima upravljanja ljudskim resursima za 2020. godinu*, jun, 2021. godine

Vlada Crne Gore, *Strategija reforme javne uprave za period 2022-2026. godine*, novembar, 2021. godine

Vlada Crne Gore, *Strategija za zaštitu lica sa invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti*, 2021. godina