



CRNA GORA
UPRAVA ZA LJUDSKE RESURSE

IMPLEMENTACIJA KARIJERNOG RAZVOJA *PILOT FAZA I OPERATIVNI MODEL*

2006  2026
DA JE VJEČNA CRNA GORA

Ovaj dokument predstavlja objedinjeni operativni i upravljački okvir za implementaciju sistema karijernog razvoja. Dokument se periodično revizira na osnovu iskustava iz pilot implementacije, evaluacionih nalaza i strateških prioriteta javne uprave, s ciljem uspostavljanja održivog i transparentnog modela razvoja kompetencija zaposlenih u skladu sa savremenim evropskim standardima u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Uprava za ljudske resurse ima centralnu metodološku i stručnu ulogu tokom pilot implementacije. Njena odgovornost obuhvata razvoj standarda i obrazaca, realizaciju ili superviziju razvojnih razgovora, metodološku verifikaciju Individualno karijerno-razvojnog plana (IKRP), obuku rukovodilaca/teljki i službenika/ca iz jedinica za ljudske resurse, kao i uspostavljanje sistema interne supervizije i kontrole kvaliteta.

Svrha i kontekst implementacije

Karijerni razvoj uvodi se kao razvojni okvir koji dopunjuje postojeće procese upravljanja ljudskim resursima i pruža podršku profesionalnom razvoju kroz strukturisane razvojne aktivnosti.

Implementacija sistema karijernog razvoja zasniva se na principima postepenog uvođenja kroz pilot fazu, dobrovoljnog učešća zaposlenih i razvojne prirode procesa. Model se realizuje uz racionalno upravljanje institucionalnim kapacitetima, transparentne kriterijume izbora institucija i učesnika/ca, kao i strogo poštovanje etičkih standarda i zaštite podataka.

Karijerni razvoj posmatra se kao razvojni mehanizam koji dopunjuje postojeće HR procese i doprinosi profesionalizaciji javne uprave kroz jačanje kompetencija zaposlenih i organizacionih kapaciteta institucija.

Ključni operativni prioriteti implementacije

Pilot implementacija zasniva se na jasno definisanom i standardizovanom osnovnom paketu aktivnosti kako bi razvojni proces bio primjenjiv u institucijama sa različitim nivoima HR kapaciteta. Standardizovani obrasci, jedinstveni procesni tok i ograničen broj razvojnih alata omogućavaju dosljednu primjenu bez dodatnog administrativnog opterećenja.

Razvojne aktivnosti planiraju se kao sastavni dio radnog procesa, s fokusom na učenje kroz rad, mentorstvo, socijalno učenje i razvojne zadatke. Ovakav pristup omogućava održiv razvoj kompetencija kroz svakodnevni rad uz aktivnu razvojnu ulogu rukovodilaca/teljki.

Razvojni alati i testovi koriste se selektivno i isključivo kada doprinose jasnijem planiranju razvo-

ja. Složeniji oblici procjene uvode se postepeno, prvenstveno za rukovodeće i specifične profesionalne funkcije, uz naglasak na razvojnom razgovoru i kontinuiranoj povratnoj informaciji kao osnovnim mehanizmima podrške. Razvojne procjene koriste se isključivo kao podrška planiranju Individualno karijerno-razvojnog plana (IKRP) i ne predstavljaju psihološko profilisanje niti osnov za statusne odluke.

Razvojni proces zasniva se na strogo definisanim pravilima pristupa i obrade informacija. Individualni razvojni materijali i IKRP vode se u razvojnom dosijeu službenika/ce, odvojeno od formalnih kadrovskih evidencija. Povjerljivi razvojni rezultati dostupni su samo ovlašćenim karijernim savjetnicima/ma Uprave za ljudske resurse, dok institucije imaju uvid u operativni tok realizacije bez pristupa osjetljivim procjenama.

Karijerni razvoj uvodi se kroz kontrolisan godišnji obuhvat učesnika/ca kako bi se spriječilo preopterećenje stručnih resursa i obezbijedio kvalitet podrške. Postepeno širenje sistema planira se nakon evaluacije pilot faze i procjene institucionalnih kapaciteta.

Operativna uloga institucija

Institucije obezbjeđuju organizacione uslove za realizaciju razvojnih aktivnosti kroz podršku rukovodilaca/teljki, koordinaciju termina i povezivanje individualnih razvojnih ciljeva sa strateškim prioritetima institucija.

Institucije ne učestvuju u interpretaciji razvojnih rezultata, već se fokusiraju na kreiranje radnog okruženja koje podstiče razvoj kroz svakodnevni rad.

Operativni tok pilot implementacije

Proces započinje informisanjem zaposlenih i dobrovoljnim uključivanjem u pilot fazu, nakon čega se realizuje razvojni razgovor usmjeren na mapiranje razvojnih potreba i definisanje ciljeva.

Razvojni razgovori i individualni rad realizuju se u prostorijama Uprave za ljudske resurse, dok se za službenike/ce iz drugih opština primjenjuje onlajn model rada ili kombinovani pristup u skladu sa operativnim potrebama.

Na osnovu razvojnih razgovora izrađuje se Individualni karijerno-razvojni plan (IKRP) koji integriše razvoj kroz radno iskustvo, socijalno učenje i formalno stručno usavršavanje. Realizacija aktivnosti prati se kroz kontinuiranu komunikaciju između zaposlenog/e, rukovodioca/teljke i ovlašćenog/e karijernog/e savjetnika/ce.

U kasnijim fazama razvoja moguće je proširenje profesionalnog konteksta kroz složenije zadatke, projektne angažmane ili međuinstitucionalnu saradnju, dok se razvojni ciklus završava evaluacijom usmjerenom na planiranje daljih koraka profesionalnog razvoja.

Kriterijumi izbora i primjene razvojnih alata

Razvojni alati koriste se isključivo u razvojne svrhe, uz profesionalnu procjenu Uprave za ljudske resurse i poštovanje principa validnosti, proporcionalnosti i zaštite privatnosti. Testovi nijesu obavezni dio procesa i primjenjuju se selektivno kada doprinose boljem razumijevanju razvojnih potreba.

Pilot institucije biraju se na osnovu organizacione spremnosti, postojanja funkcionalne HR podrške, raznovrsnosti radnih mjesta i mogućnosti realizacije razvojnih aktivnosti. Učešće zaposlenih zasniva se

na dobrovoljnosti i razvojnoj motivaciji, uz prioritet za novoimenovane rukovodioce/teljke, učesnike/ce reformskih procesa i službenike/ce sa jasno identifikovanim razvojnim potrebama, kao i na osnovu preporuke neposrednog/e rukovodioca/teljke.

Operativni kapacitet i dinamika realizacije

U standardnom režimu rada jedno stručno lice može mjesečno realizovati proces izrade IKRP-a za okvirno 8 do 10 službenika/ca, što podrazumijeva:

- inicijalne razvojne razgovore;
- analizu samoprocjena i razvojnih potreba;
- konsultacije sa rukovodiocima/teljkama;
- metodološku verifikaciju i finalizaciju IKRP-a.

Na nivou tima, ukupni mjesečni obuhvat planira se u skladu sa brojem angažovanih stručnih lica, uz preporuku da paralelno aktivni ciklusi ne prelaze kapacitet koji omogućava kvalitetnu individualnu podršku i pravovremeno praćenje realizacije planova.

Razvojni razgovori planiraju se u terminima koji omogućavaju nesmetan individualni rad i poštovanje radnih obaveza učesnika/ca.

Onlajn realizacija za službenike/ce iz drugih opština

Radi obezbjeđivanja ravnopravnog pristupa, proces karijernog razvoja može se realizovati u potpunosti onlajn za službenike/ce iz drugih opština. Onlajn aktivnosti realizuju se putem platformi odobrenih

za službenu komunikaciju, uz korišćenje zaštićenih kanala za razmjenu dokumentacije i obezbjeđivanje osnovnih standarda informacione bezbjednosti.

Onlajn model obuhvata:

- inicijalne i razvojne razgovore putem sigurnih onlajn platformi;
- digitalnu dostavu i razmjenu obrazaca;
- zajednički rad na nacrtu IKRP-a kroz zaštićene dokumente;
- elektronsko evidentiranje statusa aktivnosti u HRMIS-u.

Onlajn realizacija smatra se metodološki ravnopravnom radu uživo, uz obavezu poštovanja standarda povjerljivosti, zaštite podataka i verifikacije identiteta učesnika/ca.

Operativno planiranje i raspodjela termina

Uprava za ljudske resurse uspostavlja mjesečni plan termina kojim se obezbjeđuje:

- ravnomjerna raspodjela službenika/ca po sedmicama;
- kombinacija onlajn i uživo sesija;
- prioritet za službenike/ce koji se nalaze u aktivnoj fazi izrade IKRP-a.

Ovakav operativni okvir omogućava planiranje kapaciteta uz očuvanje kvaliteta razvojne podrške.

Službenik/ca iz jedinice za ljudske resurse koordinira logistiku termina na nivou institucije, dok Uprava za ljudske resurse definiše mjesečni okvir termina u skladu sa operativnim kapacitetima.

Planiranje uključivanja učesnika/ca tokom pilot faze usklađuje se sa raspoloživim stručnim kapacitetima Uprave za ljudske resurse. Procjenjuje se da jedno stručno lice može aktivno pratiti između 35 i 50

učesnika/ca godišnje, dok pilot faza može obuhvatiti približno 150 do 250 učesnika/ca uz tim stručnih lica različitih profila.

Navedeni kapaciteti predstavljaju orijentacioni operativni okvir i mogu se prilagođavati u skladu sa složenošću razvojnih potreba i raspoloživim resursima.

Minimalni kadrovski kapaciteti uključuju psihologe/škinje ili ovlašćene karijerne savjetnike/ce i administrativnu podršku. U fazi širenja planira se razvoj mreže obučених rukovodilaca/teljki i unapređenje digitalne podrške procesu.

Praćenje, evaluacija i unapređenje modela

Praćenje implementacije realizuje se kroz periodične interne preglede procesa, sveobuhvatne operativne izvještaje i redovnu komunikaciju sa službenicima/ama iz jedinica za ljudske resurse iz institucija uključenih u pilot fazu.

Uprava za ljudske resurse kontinuirano prati realizaciju IKRP-a, iskustva učesnika/ca i institucija, opterećenje sistema i efekte razvojnih aktivnosti. Prikupljeni uvidi koriste se za unapređenje metodologije, razvoj digitalnih rješenja i planiranje faznog širenja sistema.

Postepeno širenje sistema nakon pilot faze

Na osnovu evaluacije pilot implementacije, sistem karijernog razvoja širi se fazno, uz jačanje HR kapaciteta, standardizaciju obuka rukovodilaca/teljki i unapređenje alata za praćenje razvoja. Postepeni pristup omogućava očuvanje kvaliteta razvojne podrške i stabilnost sistema u dugoročnom periodu.

Implementacija karijernog razvoja - Pilot faza i operativni model

Podgorica, 2026.

Izdavač:

Uprava za ljudske resurse

Urednik:

Agron M. Camaj, direktor Uprave za ljudske resurse

Autori:

mr Đuro Nikač, pomoćnik direktora Uprave za ljudske resurse

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

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

Dizajn i prelom:

Lidija Savković, samostalna savjetnica I

u Odsjeku za razvoj mreže za upravljanje ljudskim resursima i promociju

CIP - Каталогизација у публикацији
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-85819-83-4

COBISS.CG-ID 39237636

