



**MINISTARSTVO ODBRANE  
DIREKTORAT ZA LJUDSKE RESURSE**

**STRATEGIJA RAZVOJA FUNKCIJE  
MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA (HRM)  
U MINISTARSTVU ODBRANE CRNE GORE**

IZRADU OVOG DOKUMENTA PODRŽALA JE VLADA KRALJEVINE NORVEŠKE

Podgorica, mart 2014.

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>2. HRM RAZVOJ U KONTEKSTU EVROATLANTSKIH INTEGRACIJA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. STRATEŠKI PRINCIPI RAZVOJA HRM-a .....</b>	<b>5</b>
<b>4. ANALIZA POSTOJEĆE HRM PRAKSE .....</b>	<b>6</b>
4.1. STATUS I POZICIJA HRM FUNKCIJE U MO	
4.2. PLANIRANJE KADROVSKIH POTREBA	
4.3. REGRUTOVANJE I SELEKCIJA ZAPOSLENIH	
4.4. UNAPREĐENJE SISTEMA OPISA POSLOVA RADNIH MJESTA	
4.5. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE RADNOG UČINKA	
4.6. STRUČNO USAVRŠAVANJE I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA	
4.7. RAVNOPRAVNOST I DISCIPLINA U RADU	
<b>5. IZAZOVI U SPROVOĐENJU STRATEGIJE .....</b>	<b>17</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>18</b>

## 1. UVOD

Procjena sposobnosti Crne Gore da s uspjehom funkcioniše kao punopravna članica Evropske unije i NATO-a temelji se, između ostalog, i na stepenu razvijenosti administrativnih kapaciteta. Samo ona administracija koja je zasnovana na profesionalizmu, političkoj neutralnosti i kompetencijama državnih službenika može osigurati pravnu stabilnost i predvidivost u sprovođenju procedura, na čemu insistira Evropska unija.

Ministarstvo odbrane Crne Gore (u daljem tekstu: MO), kao ključna institucija u izgradnji efikasnog odbrambenog sistema, ima obavezu da osigura civilnu i demokratsku kontrolu nad Vojskom. Praktično, to znači da državni službenici (i druge kategorije zaposlenih u MO koji vrše službeničke poslove), moraju da budu u stanju da svoj posao obavljaju u radnom okruženju koje će im omogućiti da na stručan, nepristrasan i transparentan način izvršavaju povjerene zadatke. U tom smislu, MO se mora posvetiti intenzivnijoj izgradnji modernog sistema upravljanja ljudskim resursima (HRM<sup>1</sup>) što u prvom redu podrazumijeva uspostavljanje najboljih praksi u sljedećim oblastima:

- Planiranje ljudskih resursa;
- Rekrutovanje i selekcija zaposlenih;
- Unapređenje sistema izrade opisa poslova radnih mjesta;
- Praćenje i ocjenjivanje rada;
- Obuka i razvoj zaposlenih;
- Ravnopravnost, žalbe i disciplinski postupci.

Proces razvoja HRM kapaciteta treba da bude zasnovan na dvije paralelne aktivnosti:

- 1) izgradnja kapaciteta na nivou pojedinačnih izvršilaca (naročito rukovodilaca) ne samo u Direktoratu za ljudske resurse (što je svakako prioritet), već i u svim drugim organizacionim jedinicama MO i
- 2) unapređenje procedura i prakse u domenu upravljanja ljudskim resursima<sup>2</sup>.

Ovakav pristup u potpunosti je kompatibilan sa preporukama iz Strategije za reformu javne uprave u Crnoj Gori za period 2011-2016.g., gdje se u dijelu koji se odnosi na službenički sistem konstatuje, između ostalog, da je *'potrebno dodatno razviti kapacitete organa državne uprave u oblasti upravljanja ljudskim resursima'*.<sup>3</sup> Podsjećanja radi, osnovni cilj Strategije jeste *'...efikasna, efektivna, profesionalna, lako dostupna, servisno orijentisana javna uprava, koja je u funkciji građana i društvenih i privrednih subjekata'*.

---

<sup>1</sup> Za termin upravljanje ljudskim resursima korištena je internacionalizirana skraćenica HRM (engl. human resources management).

<sup>2</sup> Proces unapređenja HRM prakse u velikom broju slučajeva može biti ostvaren samo kroz saradnju sa Upravom za kadrove i/ili Ministarstvom unutrašnjih poslova koji su nadležni za izmjenu postojećih odnosno donošenje novih propisa iz ove oblasti.

<sup>3</sup> Strategija reforme javne uprave u Crnoj Gori za period 2011-2016 (AURUM), str. 22

Dakle, odluka MO da se ozbiljnije posveti razvoju HRM funkcije u potpunosti je u skladu sa strateškim opredjeljenjima države da reformiše svoju javnu upravu.

Ovaj dokument će u fokusu imati prevashodno civilnu komponentu MO (odnosno državne službenike i profesionalna vojna lica u službi u MO koja vrše službeničke poslove). Razlog tome, pored već pomenute potrebe da Vojska bude pod civilnom demokratskom kontrolom, jeste i činjenica da je u dosadašnjem periodu fokus razvojnih aktivnosti bio primarno na Vojsci. Na ovaj način naglašava se potreba da MO mora imati, pored sposobne i dobro opremljene Vojske, i kompetentne i profesionalne državne službenike.

Izrada ovog dokumenta zasnovana je na tri ključna izvora informacija: a) funkcionalni pregled prakse upravljanja ljudskim resursima<sup>4</sup> u MO; b) strateškim i drugim okvirnim dokumentima i planovima MO; d) Strategiji za reformu javne uprave u Crnoj Gori.

HRM Strategija MO obuhvata period od 2014. do 2016. godine, a za potrebe njenog efikasnijeg sprovođenja donešen je i Akcioni plan u kojem su naznačene pojedinačne aktivnosti i rokovi za njeno sprovođenje.

Aktivnosti na izradi HRM Strategije i Akcionog plana osmišljene su i sprovedene od strane zaposlenih u Direktoratu za ljudske resurse, uz tehničku asistenciju DSSR projekta<sup>5</sup>.

## **2. HRM RAZVOJ U KONTEKSTU EVROATLANTSKIH INTEGRACIJA**

Kao što smo ranije naveli, profesionalizam državne službe može se postići samo uspostavljanjem ključnih HRM principa i procedura, kako bi se obezbijedilo da kompetentni, efikasni i politički neutralni pojedinci dobiju priliku da kroz rad u strukturama državnih organa zapravo služe svojoj zemlji. Profesionalna državna služba predstavlja preduslov za razvoj demokratije zasnovane na vladavini prava, a samo demokratske institucije i vladavina prava mogu garantovati potpunu angažovanost razvojnog potencijala zemlje.

Pomenuti ključni elementi standarda profesionalizma sadržani su kako u Strategiji za reformu javne uprave u Crnoj Gori, tako i u Zakonu o državnim službenicima i namještenicima. Strategija naglašava da je i u izvještajima Delegacije Evropske komisije u Crnoj Gori konstatovano da se funkcija upravljanja ljudskim resursima treba dalje razvijati<sup>6</sup> u cilju '*...unapređenja profesionalnosti i depolitizacije državne uprave i jačanje transparentnog i na zaslugama zasnovanog pristupa u postavljenjima i unapređenjima*'.

---

<sup>4</sup> Funkcionalni pregled je izvršen u periodu oktobar-novembar 2013., a sastojao se od strukturiranih pojedinačnih intervjua sa rukovodnim kadrom MO (ukupno 12 intervjua) i anonimne ankete u koju su bili ravnomjerno uključeni zaposleni iz svih organizacionih jedinica MO (ukupno 44 ispitanika).

<sup>5</sup> DSSR je skraćenica za reformu sektora bezbjednosti i odbrane (eng. Defence and Security Sector Reform). Projekat finansira i sprovodi Vlada Kraljevine Norveške.

<sup>6</sup> Delegacija EK eksplicitno navodi potrebu za jačanjem Uprave za kadrove kao ključne institucije za razvoj HRM-a.

S druge strane, potreba za jačanjem administrativnih kapaciteta i profesionalizma u odbrambenom sektoru potcrtana je i od strane NATO-a. Stoga, napori da se afirmiše profesionalizam u državnoj službi doprinose jačanju sposobnosti Crne Gore da ispuni svoje obaveze kao buduća članica NATO saveza.

Opštepoznata je činjenica da NATO insistira na tome da svaka zemlja članica raspolaže neophodnim *finansijskim, vojnim i ljudskim* resursima, kako bi se s uspjehom štitila svrha i zadaci saveza.<sup>7</sup> Međutim, kompetentnost i profesionalizam onih koji raspolažu i upravljaju pomenutim resursima jednako je važna kao i njihova *dostupnost*. Uostalom, inicijativa NATO-a na promociji integriteta i 'pametne odbrane' ima svoj smisao samo ukoliko 'pametna odbrana' bude proizvod 'pametnih institucija'.

Ovdje je vrlo važno pojasniti da proces jačanja administrativnih kapaciteta i profesionalizma državnih službenika počiva u velikoj mjeri na principu meritornosti kod prijema i unapređenja lica.

Zašto je princip meritornosti toliko važan za NATO i EU?

Prvo, kompleksnost zadataka na kojima insistira NATO (nakon strategije donešene 2010. godine), je takva da bez kompetentnih ljudi na pravim mjestima nije moguće očekivati da će ti zadaci biti ispunjeni. Ne treba dodatno objašnjavati kakvi se sve rizici javljaju u slučaju da zemlja nije u stanju da odgovori zadacima koje NATO savez postavlja.

Drugo, NATO savez je struktura koja funkcioniše na principu posvećenosti zajedničkim vrijednostima svih zemalja članica. Te vrijednosti, u prvom redu, uključuju posvećenost demokratiji, vladavini prava i zaštiti ljudskih prava. Ove vrijednosti se brane, između ostalog, i tako što se afirmiše jedna vrlo važna društvena norma – posao se dobija nakon sprovedene konkurentske procedure, bez ikakve diskriminacije i uz puno poštovanje principa meritornosti.

Treće, zemlje članice NATO-a moraju osigurati civilnu, demokratsku kontrolu nad oružanim snagama, što je jednostavno neostvarivo ukoliko ne učinimo sve što je neophodno da zaposlimo one koji su se pokazali kao najbolji za posao.

I na kraju, principi meritornosti i profesionalizma u državnoj službi su ugrađeni u temelj svih uspješnih društava. Svaki aspekt društva, od ekonomije do bezbjednosti, počiva na kvalitetu i integritetu onih kojih rade u državnim institucijama, gdje se izrađuju prijedlozi novih zakona, donose strategije i politike i, jednom riječju, čini sve što je neophodno da bi se zaštitilo pravo svih građana na slobodan i siguran život dostojan čovjeka.

NATO savez nema vlastiti mehanizam za sprovođenje svojih politika i odluka. Institucije sektora bezbjednosti i oružane snage zemalja članica predstavljaju izvršne instrumente saveza. Stoga se, zemlje koje žele pristupiti u NATO članstvo

---

<sup>7</sup> Strateški koncept iz 2010. godine predviđa (stav 37), "NATO mora raspolagati neophodnim resursima – finansijskim, vojnim i ljudskim – da bi mogao izvršavati svoje misije koje su od ključne važnosti za bezbjednost stanovništva i teritorija saveznika".

moraju obavezati na sprovođenje dalekosežnih ciljeva koji se odnose na administrativna i organizaciona pitanja koja nadilaze odbrambeni sektor u užem značenju.

### **3. STRATEŠKI PRINCIPI RAZVOJA HRM-a**

U dokumentu Strategijski pregled odbrane Crne Gore, kao ključne aktivnosti navode se reorganizacija Ministarstva i Vojske, kao i stvaranje osnove za unaprjeđenje odbrambenih kapaciteta<sup>8</sup>. U tom kontekstu, razvoj ljudskih resursa u MO treba se posmatrati kao značajan preduslov za uspješnu realizaciju pomenutih aktivnosti. Logika je vrlo jednostavna: sprovođenje ključnih aktivnosti i ciljeva MO zavisi od znanja, vještina i motivacije zaposlenih. Naravno, postoje i drugi faktori koji utiču na ostvarenje strateških ciljeva, ali to ne umanjuje značaj uspostavljanje sistema koji će MO omogućiti da privuče i zadrži kvalitetne pojedince.

Direktorat za ljudske resurse je razvoj prakse upravljanja ljudskim resursima zasnovao na viziji stvaranja jednog integrisanog, modernog, transparentnog i efikasnog sistema, koji će, u programskom smislu, obuhvatati četiri oblasti: pribavljanje kadra, profesionalni razvoj, personalna podrška i odliv kadra<sup>9</sup>. Imajući u vidu zahtjeve Strategije za reformu javne uprave, kao i saznanja o potrebama MO i predstavu o tome šta su dobre prakse u oblasti HRM-a, praktičnu realizaciju pomenutih ciljeva neophodno je temeljiti na šest strateških principa:

- Očuvanje političke neutralnosti državnih službenika;
- Kvalitetno planiranje kadrovskih potreba i na objektivnim analizama zasnovano predviđanje budućih trendova;
- Rekrutovanje i selekcija kadrova zasnovani na principu meritornosti;
- Razvoj karijere, nagrađivanje i sankcionisanje zasnovano na rezultatima rada pojedinca (u skladu sa rezultatima ocjene rada);
- Stručno usavršavanje (naročito rukovodnog kadra) zasnovano na principu objektivne analize potreba;
- Međuljudski odnosi zasnovani na principima otvorene komunikacije, solidarnosti i međusobnog uvažavanja.

Kontinuiran i predan rad na afirmaciji navedenih principa vremenom će preoblikovati postojeće procedure i prakse u upravljanju ljudskim resursima i omogućiti stvaranju integrisane, moderne, transparentne i efikasne funkcije.

Ipak, pored identifikacije niza strateških principa, proces modernizacije HRM-a zahtijeva jasan plan za razvoj pojedinačnih HRM funkcija, o čemu govori sljedeće poglavlje ovog dokumenta.

---

<sup>8</sup> Strategijski pregled odbrane Crne Gore, str. 1, dokument dostupan na <http://www.mod.gov.me/rubrike/strateska-dokumenta-/129690/Strategijski-pregled-odbrane-Crne-Gore.html>

<sup>9</sup> Strategijski pregled odbrane Crne Gore, str. 40.

## 4. ANALIZA POSTOJEĆE HRM PRAKSE

U ovom poglavlju biće predstavljeni glavni argumenti koji govore u prilog potrebi za jačanjem ključnih HRM funkcija u MO. Kao što je već istaknuto u uvodu, stavovi su formulisani na osnovu podataka prikupljenih u procesu funkcionalnog pregleda HRM prakse u MO, ali i na osnovu pregleda relevantnih dokumenata koji tretiraju oblast državne uprave u Crnoj Gori (pored do sada navedenih dokumenata uključeni su i izvještaji SIGME<sup>10</sup>, kao i godišnji izvještaji o napretku Crne Gore koje priprema Delegacija Evropske komisije).

### 4.1. STATUS I POZICIJA HRM FUNKCIJE U MO

#### CILJEVI:

- afirmisati samostalnost i unaprijediti efikasnost HRM strukture u unutrašnjoj organizaciji MO;
- unaprijediti nivo usluga prema zaposlenim u MO.

#### ANALIZA TRENUTNOG STANJA

MO spada u grupu onih institucija koje su funkciju upravljanja ljudskim resursima locirale na najviši organizacioni nivo (direktorat). U praktičnom smislu, to znači da funkcijom rukovodi generalni direktor, koji je u organizacionom smislu, odgovoran direktno ministru. Na ovaj način, otvara se mogućnost da pitanja od značaja za HRM funkciju budu brže i efikasnije razmatrana i rješavana na najvišem nivou. Jedna od najčešćih opasnosti u procesu reformi uopšte, jeste upravo ta, da se aktivnosti odvijaju na tzv. srednjem nivou, bez pune uključenosti i prave podrške najvišeg menadžmenta. U takvoj situaciji teško je postići očekivane rezultate, jer nedostaje uključenost donosilaca odluka. U tom smislu, uloga generalnog direktora za ljudske resurse je od krucijalne važnosti, jer mu se otvara prostor da osigura kvalitetnu (i relativno brzu) modernizaciju postojećih praksi. Naravno, ovdje treba uzeti u obzir činjenicu da znatan broj pitanja nije moguće rješavati na nivou MO, jer se radi o stvarima koje su regulisane na nivou državne uprave Crne Gore. Konačno, visoka pozicija u internoj hijerarhiji utiče na percepciju ljudi o značaju HRM-a, i u perspektivi može imati samo pozitivnu ulogu. Stoga je od izuzetnog značaja za proces strateškog razvoja HRM-a u MO, da se u organizacionom smislu ova funkcija zadrži na postojećem nivou.

Pored navedenog, važno je istaći i da je termin 'kadrovski poslovi' u velikoj mjeri izbačen iz upotrebe i zamijenjen terminom 'upravljanje ljudskim resursima'. Ovo je značajan korak u procesu modernizacije HRM-a, jer odabir terminologije ima

---

<sup>10</sup> SIGMA je organizacija koja u osnovi prati i pruža podršku procesima reforme upravnih struktura u zemljama koje teže priključenju Evropskoj uniji, kao i u takozvanim zemljama 'evropskog susjedstva'. Nastala je kao zajednička inicijativa Evropske unije (EU) i Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), a primarno se finansira iz budžeta EU.

itekako važno mjesto u procesu reformi, pogotovo ako znamo da je praksa 'kadrovanja' u najvećem broju slučajeva bila nedemokratska i štetna<sup>11</sup>.

U organizacijskom smislu, Direktorat za ljudske resurse sastoji se od tri direkcije koje se bave: a) upravljanjem ljudskim resursima, b) statusnim, pravnim i stambenim pitanjima zaposlenih, i c) organizacijom i mobilizacijom.

Kao što smo već istakli na početku, fokus ovog dokumenta je na upravljanju civilnim personalom, pa ćemo u nastavku razmotriti broj i profil izvršilaca koji rade na tim poslovima.

U Direkciji za upravljanje ljudskim resursima sistematizovano je dvanaest radnih mjesta za tri kategorije državnih službenika. Pored načelnika Direkcije, struktura zaposlenih uključuje i: četiri samostalna savjetnika I, po jedan samostalni savjetnik II i III, jedan viši savjetnik III, tri samostalna referenta, kao i jednog referenta. Od ovog broja, četiri službenika su angažovana na poslovima kreiranim da pruže podršku državnim službenicima i namještenicima. Ti poslovi su:

- praćenje, planiranje i razvoj državnih službenika i namještenika;
- kadrovska evidencija i analiza kadrovskih pokazatelja;
- vođenje kadrovskog informacionog sistema za službenike i namještenike;
- administrativni poslovi.

Svi zaposleni u ovoj direkciji imaju odgovarajući nivo obrazovanja i solidno radno iskustvo na pomenutim poslovima.

Rezultati sprovedene ankete, pokazuju da skoro dvije trećine ispitanika (62%) vjeruje u kompetentnost kolega iz Direktorata za ljudske resurse, što je svakako vrlo pozitivno. Ipak, činjenica da 27% ispitanika nema mišljenje po ovom pitanju, dok njih 11% iskazuje otvoreno nepovjerenje u kompetentnost onih koji se bave HRM-om, navodi na zaključak da postoji prostor za dodatna poboljšanja. U razgovoru sa pojedincima iz pomenute tri direkcije, evidentirane su pritužbe na neracionalno korišćenje, naročito ljudskih resursa na nivou čitavog MO, kao i nedovoljnu povezanost organizacionih jedinica u MO, što nerijetko dovodi do prekomjerne opterećenosti poslom jedne strukture ljudi. Svi zaposleni su iskazali želju da se dalje usavršavaju u struci.

Što se tiče opisa radnih mjesta u ovom direktoratu primjetno je da su opisi šturi i da izostavljaju neke važne aktivnosti koje se u svakodnevnom poslu itekako rade (npr. poslovi vezani za ocjenjivanje rada državnih službenika). Ova manjkavost treba da bude otklonjena što prije i to kroz sveobuhvatnu analizu radnih mjesta na nivou civilnog personala. O svrsishodnosti postojanja određenih radnih mjesta, kao i o potrebi prekompozicije poslova u direkcijama, teško je govoriti prije nego pomenuta analiza bude sprovedena.

U pogledu načina na koji je organizovana HRM funkcija, primjetno je da obuka i razvoj personala predstavlja integralni dio Direkcije za upravljanje ljudskim

---

<sup>11</sup> Pojam 'kadrovanje' veže se za uglavnom za prethodni, jugoslovenski sistem (mada je sriječemo i danas, naročito u političkim strankama) i uglavnom se odnosi na partijsku kombinatoriku u procesima zapošljavanja i karijernog napredovanja ljudi. U toj kombinatorici ključni faktor bila je partijska angažovanost i naročito lojalnost pojedinaca i stoga je ova praksa nekompatibilna sa principom meritornog zapošljavanja i napredovanja.



resursima, što je izuzetno pohvalno imajući u vidu potrebu integracije svih ključnih HRM funkcija.

ŠTA JE POTREBNO URADITI:

- obezbijediti da HRM funkcija zadrži postojeće mjesto u unutrašnjoj organizaciji MO, jer je to ključni faktor u procesu napretka;
- HRM personal (rukovodni i nerukovodni) treba da nastavi sa aktivnostima izgradnje kapaciteta, kako bi se održala potpuna profesionalna kompetentnost u svim HRM pitanjima;
- HRM personal treba da obezbijedi maksimalan kvalitet usluga prema svim korisnicima uz otvoren, ali profesionalan odnos.

#### 4.2. PLANIRANJE KADROVSKIH POTREBA

CILJEVI:

- unaprijediti postojeći proces HRM planiranja uključivanjem analize prioriteta u pogledu zapošljavanja, potreba za obukom i drugih relevantnih HRM elemenata;
- uspostaviti proceduru redovnog izvještavanja najvišeg rukovodstva o internim kretanjima (npr. broj osoba koje će se penzionisati u iduće dvije godine), dostupnost potrebnih profila ljudi na tržištu radne snage (npr. broj pravnika koji govore engleski jezik, a prijavljeni su Zavodu za zapošljavanje).

#### ANALIZA TRENUTNOG STANJA

Proces modernog HRM planiranja podrazumijeva analizu i predviđanje budućih potreba za određenim stručnim profilima ljudi, ali i mnoge druge aktivnosti kojima se nastoji obezbijediti da MO, u skladu sa svojim razvojnim ciljevima, ima adekvatan broj ljudi sa znanjima i vještinama koje su neophodne za efikasan rad, i sa stepenom motivacije koji će garantovati održivost te efikasnosti.

MO, odnosno Direktorat za ljudske resurse, sprovodi određene aktivnosti na planiranju kadrovskih potreba, ali se ta praksa u najvećoj mjeri svodi na planiranje popune sistematizovanih<sup>12</sup> radnih mjesta. Cilj takvog planiranja je da se dobiju budžetska sredstva, koja su potrebna za finansiranje postojećih zaposlenih i da se, eventualno, dobiju sredstva za popunu sistematizovanih upražnjenih radnih mjesta. Drugi aspekti planiranja nijesu zastupljeni, tako da bi se u ovom području mogle izdvojiti barem još dvije aktivnosti koje bi trebale postati sastavni dio procesa:

- dinamičko planiranje utvrđenih HRM aktivnosti i analiza kretanja u pogledu broja zaposlenih;
- priprema HRM plana u formi samostalnog dokumenta, koji bi Direktorat za ljudske resurse izrađivao na godišnjem nivou, uz doprinos svih drugih organizacionih jedinica MO.

---

<sup>12</sup> Termin 'sistematizacija' odnosi se na broj i vrstu radnih mjesta koja su identifikovana kao neophodna za optimalno funkcionisanje date institucije.

Što se tiče analize kretanja u pogledu broja zaposlenih, HRM personal MO treba da najvišem menadžmentu ponudi realan i na provjerenim podacima utemeljen pregled stanja stvari, u sljedećim oblastima:

- prioriteti kod popune upražnjenih radnih mjesta;
- odnosa broja novozaposlenih i onih koji su napustili MO (uz informaciju o razlozima napuštanja);
- broj i profil ljudi koji će u naredne dvije godine biti penzionisani;
- kretanja na tržištu radne snage u Crnoj Gori, i drugi slični podaci.

Naravno, u planiranje ljudskih resursa treba uključiti i aktivnosti koje se odnose na izvršavanje i poboljšanje važećih HRM procedura. Na primjer:

- raspored aktivnosti vezanih za godišnju ocjenu rada zaposlenih u MO;
- raspored aktivnosti na planu obuke i razvoja kadrova;
- uvođenje novih praksi (npr. izlazni intervju) ili promjene u postojećim praksama (npr. planirana poboljšanja u procesu uvođenja novozaposlenih u posao);
- aktivnosti koje se planiraju preduzeti u sklopu različitih projekata tehničke pomoći.

Na ovaj način, zaposleni u MO imali bi potpuni uvid u planirane aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima, dok bi menadžment organa imao vrlo relevantne podatke na raspolaganju, koji bi omogućili donošenje kvalitetnijih odluka.

**ŠTA JE POTREBNO URADITI:**

- Direktorat za ljudske resurse treba da donese proceduru za planiranje ljudskih resursa zasnovanu na analizi internih i eksternih podataka, da bi se omogućilo kvalitetnije donošenje odluka;
- Novi pristup planiranju ljudskih resursa zasnovati na ulaznim podacima iz pojedinačnih organizacionih jedinica MO i tretirati ga kao osnov za buduće zapošljavanje i obuke zaposlenih.

#### 4.3. REGRUTOVANJE I SELEKCIJA ZAPOSLENIH

**CILJ:**

- Obezbijediti potpuno poštovanje principa meritornosti kod zapošljavanja i unaprjeđivanja.

#### ANALIZA TRENUTNOG STANJA

Na početku ovog dokumenta već smo istakli da uspješnost svake institucije zavisi u prvom redu od kvaliteta ljudi koji u njoj rade. Svako novo zapošljavanje nosi rizik, jer se greške pri izboru skupo plaćaju. Pojedinci koji nemaju sposobnosti da odgovore zahtjevima posla, uzrokuju pad motivacije kod onih koji s uspjehom

obavljaju svoj posao. Kao rezultat, cjelokupna institucija trpi negativne posljedice.

Izveštaj Evropske komisije o napretku Crne Gore za 2013. godinu<sup>13</sup>, kao i procjena stanja koju na godišnjoj osnovi sprovodi SIGMA<sup>14</sup>, ukazuju na to da je kroz usvajanje novog Zakona o državnim službenicima i namještenicima stvorena osnova za unaprjeđenje procesa zapošljavanja i njegovo usklađivanje sa principom meritornosti. U suštini, pomenuti princip podrazumijeva da pojedinac koji je pokazao najbolje rezultate u konkursnoj/oglasnoj proceduri treba da dobije posao.

Uprkos solidnoj zakonodavnoj osnovi, intervjui sa rukovodnim kadrom MO ukazuju na to da nova procedura zapošljavanja tek treba da potvrdi svoju vrijednost u praksi. Dosadašnja iskustva zaposlenih u MO ukazuju na to da procedura zapošljavanja traje predugo. Osim toga, izražena je i određena zabrinutost u pogledu načina na koji se obrazuje komisija za provjeru sposobnosti kandidata, jer institucija koja vrši popunu ima mogućnost da kandiduje samo jednog od tri člana. Izbor preostala dva člana u nadležnosti je Uprave za kadrove (UZK), jer jedan član dolazi direktno iz UZK, a drugog Uprava imenuje sa liste renomiranih stručnjaka, bez ikakvih konsultacija sa institucijom koja vrši popunu. Na ovaj način se, po mišljenju nekih rukovodilaca, stvara percepcija o tome da o izboru odlučuje UZK. Ipak, ovdje se radi o rješenjima koja su pohvaljena od Evropske komisije i SIGME i treba im svakako dati šansu da se potvrde u praksi.

Takođe, funkcionalni pregled je pokazao da većina u MO smatra da licima koja MO delegira u komisije za provjeru sposobnosti kandidata, treba pružiti priliku da pohađaju obuku o tome kako na najbolji način procijeniti kandidata za određeni posao. Imajući u vidu da su donešeni novi propisi u pogledu zapošljavanja državnih službenika i namještenika, bilo bi od izuzetne važnosti da se u najskorije vrijeme organizuje pomenuta obuka.

Konačno, treba istaći da MO u ovom momentu ima solidno razvijenu osnovu za vođenje jednog vrlo važnog aspekta prijema ljudi, a to je uvođenje novih lica u posao. Naime, Direktorat za ljudske resurse je krajem 2009. godine izradio vrlo sveobuhvatan program uvođenja u posao novozaposlenih sa svim elementima koje sadrži najbolja praksa iz ove oblasti. Održana je i obuka na ovu temu, koju su polaznici ocijenili kao vrlo korisnu. Ipak, iz zaključaka same obuke vidljivo je da bi se ovakva obuka trebala sprovoditi periodično, kao i to da bi za naredni seminar trebalo uključiti i rukovodioce organizacionih jedinica. Uvođenje u posao je vrlo važan segment HRM-a, jer novozaposleni svoje prve utiske o novoj radnoj sredini stižu upravo kroz ovaj program. Prvi dani na poslu mogu biti vrlo stresni, a ponekad čak i frustrirajući za novozaposlene. Stoga je od izuzetne važnosti da MO nastavi da sprovodi donešeni Program i na taj način novozaposlenima pruži pravu sliku o karakteru i strukturi organa.

---

<sup>13</sup> Izveštaj Evropske komisije o napretku Crne Gore, str. 8, [http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key\\_documents/2013/package/mn\\_rapport\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2013/package/mn_rapport_2013.pdf)

<sup>14</sup> Procjena stanja (assessment report) u Crnoj Gori za 2013. godinu, str. 26. Izveštaj dostupan na: [http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/MontenegroAssessment\\_2013.pdf](http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/MontenegroAssessment_2013.pdf)

ŠTA JE POTREBNO URADITI:

- organizovati obuku za zaposlene koji se najčešće delegiraju u komisiju za sprovođenje procedure provjere sposobnosti kandidata za posao;
- nastaviti sa dosljednom primjenom programa uvođenja u posao novozaposlenih.

#### 4.4. UNAPREĐENJE SISTEMA OPISA POSLOVA RADNIH MJESTA

CILJEVI:

- omogućiti brzu i jednostavnu izmjenu opisa poslova radnih mjesta;
- uvesti u praksu analizu opisa poslova radnih mjesta u cilju prikupljanja podataka o stvarnim dužnostima i odgovornostima na radnim mjestima.

#### ANALIZA TRENUTNOG STANJA

Opis radnog mjesta je temelj kompletnog sistema upravljanja ljudskim resursima i ima direktnu vezu sa svim glavnim funkcijama HRM-a: opis je osnova za regrutovanje i selekciju kadrova, baš kao i za praćenje i ocjenjivanje radnog učinka. Analiza potreba za obukom se, takođe, bazira na opisima, a nije rijedak slučaj da se koriste i u disciplinskim postupcima.

Analiza opisa poslova radnih mjesta predstavlja proces sistematičnog prikupljanja podataka o svakom pojedinačnom radnom mjestu u cilju izrade kvalitetnijih opisa poslova radnih mjesta (u šta spada i određivanje stručnog profila budućeg izvršioca). Kvalitetnom analizom radnih mjesta može se doći i do određenih saznanja o tome da li organ ima višak/manjak zaposlenih, zatim ima li i gdje se dešavaju dupliranja poslova, kao i o tome zašto na pojedinim radnim mjestima izvršioци imaju problem nedovoljne efikasnosti u radu.

U razgovoru sa službenicima MO ustanovljeno je da sadržaj postojećih opisa poslova, koji predstavljaju osnovu za zapošljavanje i izbor lica, nije temeljno revidiran poslednjih godina. U okviru DSSR projekta tehničke pomoći, planirano je sprovođenje sveobuhvatne analize radnih mjesta državnih službenika u MO, kako bi se pristupilo poboljšanju opisa poslova. Rezultati istraživanja ukazuju da 59% ispitanika vjeruje da postoji jaz između sadržaja njihovog opisa posla i stvarnih dužnosti i zadataka koje obavljaju na svakodnevnoj osnovi. Mnogi smatraju da, ovakav kakav je, opis radnog mjesta predstavlja puku formalnost i da nema neku posebnu praktičnu vrijednost. Stoga je neophodno prikupiti realne podatke o tome ko radi na kojim poslovima, zatim dobiti informacije o tome kakvi su profili izvršilaca potrebni i onda sve to ugraditi u nove opise radnih mjesta. Direktor za ljudske resurse je već preduzeo konkretne korake na ovom planu i, uz tehničku pomoć DSSR projekta, planirano je sprovođenje analize službeničkih radnih mjesta za period mart-april 2014. godine. U kasnijoj fazi, po istoj metodologiji, mogu biti analizirana i ostala radna mjesta u MO.

U kontekstu diskusije o analizi radnih mjesta, potrebno je naglasiti da postoje dva osnovna problema za koje treba naći brza i kvalitetna rješenja:

- a) zastarjela struktura opisa radnih mjesta;
- b) komplikovan proces izmjene opisa.

Osnov za modernizaciju prakse može se naći i u *Uredbi o kriterijumima za unutrašnju organizaciju i sistematizaciju poslova u organima državne uprave*. Naime, u članu 20 definiše se opseg akta o sistematizaciji i precizira se da akt treba da sadrži podatke o uslovima radnog mjesta. U tom smislu, ostavlja se svakom organu da utvrde neophodne uslove (odnosno posebne uslove ukoliko ih ima) za obavljanje poslova (znanja, vještine i sposobnosti) za svako pojedinačno radno mjesto. Na osnovu odredbi iz navedene Uredbe, MO ima priliku da unaprijedi postojeće opise na način da definiše potrebne kompetencije<sup>15</sup> za svako radno mjesto. Ovakav pristup bio bi u potpunosti usklađen sa članom 11 Zakona o državnim službenicima i namještenicima, gdje se u poglavlju koje govori o napredovanju eksplicitno spominju kompetencije zaposlenih.

Što se tiče problema komplikovane procedure izmjene opisa radnih mjesta, potrebno je reći da ukoliko rukovodilac jedne organizacione jedinice želi da izmijeni samo jednu rečenicu u opisu nekog radnog mjesta, mora pokrenuti cjelokupnu proceduru izmjene pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji. Čak i ako starješina organa odobri izmjenu/dopunu pravilnika, sprovođenje propisane procedure uključuje razne vrste postupaka kreiranih da spriječe eventualna budžetska prekoračenja, kao i moguće nedosljednosti i/ili neusklađenosti sa propisima iz ove oblasti. Kao rezultat, postupak odobravanja izmjena pravilnika po pravilu traje po nekoliko mjeseci.

Rješenje za ovaj problem može se potražiti u izradi novog internog dokumenta koji bi suštinski predstavljao razradu opisa poslova radnih mjesta. U ovom momentu, ne postoji eksplicitan pravni osnov za realizaciju ovakvog pristupa, ali ne postoji ni jedan propis koji to direktno onemogućava. Praktično, to znači da bi u propis koji se bavi načinom izrade pravilnika o sistematizaciji bilo neophodno unijeti odredbu kojom se omogućava jednostavnija izmjena opisa. Nova praksa bi definitivno pojednostavila i olakšala način izmjene opisa radnih mjesta. U principu, opisi bi i dalje bili sastavni dio sistematizacije, ali bi se vodilo računa o tome da budu dovoljno fleksibilni i da obuhvate samo ključne grupe poslova za svako radno mjesto. Na taj način, svako radno mjesto bi dobilo svoj 'okvir', a rukovodioci bi dobili priliku da svako u svom domenu vrši razradu onoga što je unutar tog okvira. Usvajanjem ovakvog dokumenta MO bi riješilo probleme dugotrajnosti postupka, jer bi se novi zadaci, umjesto u pravilnik, unosili u interni akt o razradi opisa poslova, koji bi donosio starješina organa. Naravno, novi zadaci bi morali biti usklađeni sa okvirnim opisima sadržanim u pravilniku, a Direktorat za ljudske resurse bi vršio kontrolu nad ovim izmjenama.

---

<sup>15</sup> Pod pojmom 'kompetencije' misli se na skup znanja, vještina i sposobnosti neophodnih za kvalitetno obavljanje poslova radnog mjesta.

ŠTA JE POTREBNO URADITI:

- sprovesti sveobuhvatnu analizu radnih mjesta na nivou MO uz prethodno obezbijedenu obuku za HR peronal u cilju usvajanja praktičnih znanja i vještina neophodnih za implementaciju analize;
- da bi se ubrzao proces izmjene opisa radnih mjesta neophodno je da pravilnikom o sistematizaciji budu definisane samo osnovne grupe poslova, a razradu tih opisa vršiti putem interne odluke starješine organa.

#### 4.5. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE RADNOG UČINKA

CILJ:

- obezbijediti objektivno ocjenjivanje rada pojedinaca na osnovu pokazatelja o tome kakav je bio kvalitet obavljenog posla, kao i sam odnos prema poslu.

#### ANALIZA TRENUTNOG STANJA

Praćenje radnog učinka podrazumijeva čitavu lepezu aktivnosti kojima rukovodilac nastoji da maksimizuje efikasnost rada zaposlenih da bi im pomogao u postizanju zadatih ciljeva te osigurao profesionalni razvoj. Rezultati funkcionalnog pregleda u MO ukazuju na to da se svrha praćenja i ocjenjivanja radnog učinka svodi na nagrađivanje, odnosno sankcionisanje pojedinaca. Analiza pokazuje da je većina rukovodilaca izrazila nezadovoljstvo postojećom stanjem uslovljenim finansijskom krizom, kada MO ima vrlo malo prostora za dodjelu priznanja za uspješan rad u vidu novčanih nagrada.

Međutim, nagrađivanje rezultata rada, kao preduslov, podrazumijeva obavezu da oni koji ocjenjuju te rezultate budu spremni da to rade na principijelan i objektivan način a, prema rezultatima ankete u MO, gotovo dvije trećine ispitanika direktno ili indirektno smatra da je primarna briga njihovih rukovodilaca da 'održe mir u kući'. Način na koji se održava 'mir u kući' podrazumijeva vrlo galantno dijeljenje najvećih ocjena čime se izjednačava 'natprosječno' sa 'prosječnim'. U takvom okruženju motivisanost zaposlenih ne može biti na visokom nivou, jer su ljudi svjesni da se zalaganje i rezultati u radu jednostavno ne cijene. Stoga ne iznenađuje činjenica, da samo 7% onih koji su uzeli učešće u anketi smatra da je praksa ocjenjivanja rada zapravo ispunila njihova očekivanja. Ovo je zabrinjavajući pokazatelj i vrlo je važno da rukovodstvo MO redefiniše svrhu i način sprovođenja postupka ocjenjivanja rada.

Rukovodioci imaju zadatak da identifikuju dobre strane svojih zaposlenih prateći njihov rad i iznalazeći načine da eliminišu (ili umanje) njihove nedostatke, s jedne strane, i razvijaju njihove potencijale, s druge. Ključni efekat dobre prakse ocjenjivanja rada jesu pojedinci koji se, iz dana u dan, profesionalno razvijaju. Na ovo bi trebalo gledati kao na najveću moguću nagradu, ne samo za pojedince, već i za organ. Naravno, nagrade i sankcije imaju svoje mjesto u procesu motivisanja

pojedinaца da održe ili unaprijede svoj radni angažman, ali se nipošto ne mogu smatrati svrhom čitavog procesa praćenja i ocjenjivanja rada.

Praksa ocjenjivanja državnih službenika i namještenika u institucijama javne uprave Crne Gore definisana je *Uredbom o mjerilima i načinu ocjenjivanja državnih službenika i namještenika*, koja je na snazi od jula 2013. godine. U osnovi, procedura propisuje da neposredni rukovodilac određuje vrstu i obim poslova koje treba obaviti (tzv. radni zadaci, član 8 Uredbe). Mada Uredba ne navodi da neposredni rukovodilac ima obavezu da definiše neku vrstu standarda u pogledu kvaliteta i rokova za obavljanje poslova, primjeri iz najbolje prakse ukazuju da bez jasno definisanih očekivanja nema objektivnih ocjena. Od suštinske je važnosti da rukovodilac u kontinuitetu prati rad zaposlenih i da svoja zapažanja bilježi, jer se kredibilitet ocjene o radu zasniva na snazi argumenata koje rukovodilac ponudi.

Pored navedenog, Uredba o mjerilima i načinu ocjenjivanja ne predviđa potrebu da se rezultati ocjene rada vežu za druge HRM funkcije, u prvom redu za HRM planiranje, kao i za obuku i razvoj zaposlenih. Ovdje je od izuzetnog značaja veza sa određivanjem potreba za obukom, jer se kroz sistematsko praćenje rada pojedinca najbolje uočavaju eventualni nedostaci (koje obuka može popraviti), odnosno potencijali (koje obuka može dodatno podstaći). Uspostavljanje ove veze na nivou MO ne iziskuje nužno donošenje nekog posebnog propisa. Dovoljno je da Direktorat za ljudske resurse kontinuirano prati, sugeriše i podsjeća rukovodiocima organizacionih jedinica na važnost povezivanja ove dvije funkcije. Naravno, cjelokupna praksa praćenja i ocjenjivanja rada još uvijek je relativno nova u zemlji u tranziciji kakva je Crna Gora, stoga je od ključnog značaja za MO da rukovodiocima obezbijedi mogućnost dodatnog razvoja kapaciteta u ovoj oblasti.

**ŠTA JE POTREBNO URADITI:**

- smanjiti procenat najvećih ocjena na nivou MO, na način da se ubuduće najveće ocjene daju samo onima koji su premašili očekivanja u pogledu obavljanja posla;
- rukovodioci u MO treba da prođu kroz dodatnu obuku o različitim aspektima prakse praćenja i ocjenjivanja rada.

#### 4.6. STRUČNO USAVRŠAVANJE I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

**CILJ:**

- Afirmisati cjeloživotno učenje i stalno usavršavanje kao osnovne principe rada u MO i ulagati maksimum napora na obezbjeđivanju jednakih šansi za učenje svim zaposlenima.

## ANALIZA TRENUTNOG STANJA

Dinamika promjena, uzrokovana brojnim reformskim procesima u javnoj upravi Crne Gore zahtijeva da sve kategorije zaposlenih prihvate proces usvajanja novih znanja i vještina kao nešto što je neminovno. Školovanje i drugi vidovi sticanja formalnog obrazovanja mogu imati svoj početak i kraj, ali proces učenja se jednostavno ne smije zaustaviti sve dok su ljudi aktivno uključeni u radne procese. Stoga je pojam 'cjeloživotnog učenja' nešto što se sve češće čuje u kontekstu stručnog usavršavanja zaposlenih.

Direktorat za ljudske resurse je za funkciju stručnog usavršavanja i školovanja utvrdio šest radnih mjesta (jedan samostalni savjetnik I za razvoj državnih službenika i namještenika; tri samostalna savjetnika I za razvoj oficira, podoficira, vojnika po ugovoru i civilnih lica u službi u Vojsci; samostalni savjetnik II za praćenje i analizu stanja u oblasti školovanja i usavršavanja kadrova i viši savjetnik III za pripremu podataka radi izrade analiza i izvještaja u vezi školovanja i usavršavanja), koja se nalaze u Direkciji za upravljanje ljudskim resursima. U nadležnosti lica koja rade na ovim radnim mjestima jeste da prate i prikupljaju relevantne podatke radi utvrđivanja prijedloga smjernica za usavršavanje i školovanje u zemlji i inostranstvu državnih službenika i lica u službi u Vojsci, da predlažu smjernice za školovanje i obuku vojnih i civilnih lica, kao i da sagledavaju i utvrđuju potrebe radi izrade planova i programa za školovanje i usavršavanje vojnih i civilnih lica u zemlji i inostranstvu. Inače, razgovori sa državnim službenicima MO pokazuju da većina zapravo poistovjećuje obuku sa stručnim usavršavanjem. Takav stav nije dobar, jer obuka je samo jedan od vidova stručnog usavršavanja. Postoje brojni drugi vidovi usavršavanja kao što su mentorstvo, samostalno učenje ili razne vrste studijskih posjeta. Svaki od ovih vidova stručnog usavršavanja ima svoje mjesto i ulogu i u određenim okolnostima može da bude najbolji vid profesionalne izgradnje.

Po iskazima zaposlenih iz MO, ulaganje u stručno usavršavanje zaposlenih je podstaknuto od cjelokupnog rukovodstva, a na pitanje iz ankete da li su kao zaposleni u MO imali dovoljno mogućnosti da se stručno usavršavaju, njih čak 87% je dalo potvrdan odgovor. Ipak, da sve nije idealno u ovoj oblasti pokazuje i podatak, da je na pitanje da li se na obuku šalju oni koji su to stvarno zaslužili, manje od pola ispitanika dalo potvrdan odgovor. Ovdje je važno naglasiti da su rukovodioci skrenuli pažnju na to da se ocjena kvaliteta obuke mora raditi na ozbiljniji način, jer vrijeme provedeno na različitim obukama nije nikakav indikator nečijeg napretka. Naprotiv. Samo se konkretan doprinos na radnom mjestu, kao rezultat stručnog usavršavanja, može smatrati uspjehom. Naravno, da bi rukovodioci bili u stanju da registruju napredak u radu službenika, neophodno je da sistematično prate njihov rad, što nas opet upućuje na potrebu da se ocjena rada i potrebe za stručnim usavršavanjem, moraju dovesti u najdirektniju vezu.

Ovdje treba naglasiti i to da nije rijedak slučaj da se iskazane potrebe za novim znanjima i vještinama ne mogu zadovoljiti. Razlog tome su hronični nedostatak finansijskih sredstava, ali i činjenica da tzv. generičke obuke koje sprovodi



Uprava za kadrove, nije uvijek moguće organizovati, pogotovo ako se radi o zahtjevima koji nisu iskazani i od strane drugih državnih institucija.

Na kraju, treba istaći da proces prikupljanja informacija o potrebama za obukom nije shvaćen dovoljno ozbiljno od strane rukovodilaca različitih organizacionih jedinica. Najčešći odgovori na pitanje o potrebama za stručnim usavršavanjem svode se na zahtjeve za učenjem i usavršavanjem stranih jezika. Stiče se utisak da rukovodioci ne ulažu dovoljno napora da identifikuju potrebe za stručnim usavršavanjem svojih ljudi. Stoga je potrebno još jednom podvući da je, u procesu prikupljanja informacija o potrebama za stručnim usavršavanjem, od suštinske važnosti da se prilikom ocjenjivanja rada definišu i sve eventualne potrebe.

**ŠTA JE POTREBNO URADITI:**

- ojačati vezu između ocjene rada i stručnog usavršavanja, koristeći podatke koji su prikupljeni tokom ocjenjivanja rada kao izvora za identifikovanje potreba;
- u procesu ocjenjivanja kvaliteta obuke pratiti realne pokazatelje iz svakodnevnog posla (ako postoji napredak, obuka je opravdana).

#### 4.7. RAVNOPRAVNOST I DISCIPLINA U RADU

**CILJEVI:**

- Nastaviti sa afirmacijom rodne ravnopravnosti na svim nivoima MO;
- Jačati ulogu rukovodilaca u posredovanju kod rješavanja potencijalnih konflikata u međuljudskim odnosima.

#### ANALIZA TRENUTNOG STANJA

Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih u MO pokazuju da preko 90% ispitanika smatra da u njihovom radnom okruženju nema diskriminacije prema ženama, što je svakako ohrabrujući pokazatelj. Ipak, Direktorat za ljudske resurse treba da nastavi da radi na afirmaciji rodne ravnopravnosti i da u godinama koje dolaze pokuša da smanji neravnotežu u pogledu zastupljenosti žena na višim rukovodnim pozicijama. Jedan od mogućih načina djelovanja jeste i korišćenje takozvanih afirmativnih izjava u tekstu oglasa za posao. Kroz ove izjave se ohrabruju pripadnici manje zastupljenih grupa da apliciraju za konkretno radno mjesto. Međutim, treba naglasiti da se kroz nastojanja za uspostavljanjem rodne ravnopravnosti ne smije kršiti princip meritornosti kod prijema ili napredovanja kadrova. Ravnopravnost podrazumijeva obezbjeđivanje jednakih šansi, ali ne i favorizovanje bilo koje grupe.

Kad govorimo o pitanjima discipline i žalbenih postupaka u MO, iskazi intervjuisanih pojedinaca ukazuju na to da nema većih problema u ovoj oblasti. Ipak, važno je naglasiti potrebu da rukovodioci počnu da posmatraju potencijalne disciplinske slučajeve (naročito one iz domena međuljudskih

odnosa) u MO kao priliku da iskoriste menadžerske vještine i posreduju u rješavanju tih problema, naročito u njihovoj ranoj fazi. U određenim slučajevima problemi su takvi da njihovo rješavanje zahtijeva sprovođenje adekvatne formalne procedure i ne ostavljaju puno prostora za medijaciju. Međutim, imajući na umu da je formalna procedura zahtjevna kako vremenski, tako i u smislu resursa, preporučuje se da rukovodioci primjenjuju vještine medijacije kad god je to moguće.

**ŠTA JE POTREBNO URADITI:**

- razmotriti uvođenje afirmativnih izjava u oglasima/konkursima čime bi se ohrabrile žene;
- omogućiti obuke za rukovodioce kojima bi se objasnile prednosti i konkretne tehnike medijacije u slučajevima narušenih međuljudskih odnosa.

## **5. IZAZOVI U SPROVOĐENJU STRATEGIJE**

Do sada smo u ovom dokumentu ukazivali šta je neophodno uraditi da bi se unaprijedila funkcija upravljanja ljudskim resursima. Ovo poglavlje se bavi analizom svega onoga što je neophodno imati, da bi se moglo pristupiti sprovođenju HRM Strategije.

Prije svega, implementacija jednog strateškog dokumenta podrazumijeva postojanje snažne podrške najviših rukovodnih struktura. Naravno, tehnički aspekti implementacije ostaju briga Direktorata za ljudske resurse, ali konačni uspjeh nadilazi okvire jednog direktorata, jer doprinosi kvalitetnijem funkcionisanju i, zašto ne reći, boljem imidžu organa i zato je prirodno da odgovornost za sveukupni rezultat bude preuzeta od najvišeg rukovodstva.

Pored navedenog, MO treba da sagleda koji broj i profil ljudi je neophodan da bi Strategija s uspjehom bila implementirana. Treba imati na umu da je u procesu izrade Strategije najveći doprinos dao Direktorat za ljudske resurse, odnosno tri službenika ovog direktorata, koja su aktivno radila na svim poslovima koji su prethodili izradi ovog dokumenta. Postavlja se pitanje, da li se i u procesu implementacije Strategije može očekivati da čitav posao iznesu tri čovjeka? Odgovor je: naravno da ne može. Stoga je od velike važnosti za MO da identifikuje ulogu drugih organizacionih jedinica u sprovođenju Strategije, i da pokuša da obezbijedi nastavak tehničke pomoći Ministarstvu kroz postojeći aranžman sa norveškom Vladom ili na neki drugi način.

Aktivnosti na analizi radnih mjesta već sad predviđaju aktivan angažman pojedinaca iz različitih organizacionih jedinica MO, koji će biti obučeni da vode intervju sa svim onim izvršiocima čija radna mjesta budu obuhvaćena analizom. To je konkretan primjer kako se kapaciteti drugih organizacionih jedinica mogu iskoristiti za sprovođenje Strategije. S druge strane, proces evroatlantskih integracija omogućava jednoj tako važnoj instituciji kao što je MO, da putem bilateralnih aranžmana osigura podršku za narednu fazu jačanja HRM funkcije u

MO, a koja se odnosi na proces implementacije Strategije, odnosno Akcionog plana za njeno sprovođenje. Naravno, različiti oblici tehničke pomoći ne mogu biti trajna orjenatcija MO na putu izgradnje moderne HRM funkcije. Tehničku pomoć treba tretirati kao jedan privremeni mehanizam koji MO omogućava da premosti jaz između onoga što želi da ostvari, s jedne strane, i kapaciteta kojima u datom trenutku raspolaže, s druge. Drugim riječima, osnovni zadatak projekata tehničke pomoći jeste da, pored svih praktičnih doprinosa koje donesu, omoguće razvoj internih kapaciteta institucije, jer samo jaki interni kapaciteti (sastavljeni od sistemskih rješenja i kompetentnih ljudi) mogu biti garant održivosti dostignutog u reformama.

## **6. ZAKLJUČAK**

Ovo je prvi strateški dokument iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u MO. Ovim dokumentom jasno je trasiran put ka jednoj modernoj praksi upravljanja ljudskim resursima u instituciji čiji se značaj u današnjim geo-političkim prilikama teško može preneglasiti. To je važna činjenica.

Ovog dokumenta ne bi bilo bez snažne podrške najvišeg rukovodstva MO, koje je prepoznalo da su ljudi najveći kapital 21. vijeka i da se vrijednost i sposobnost jedne institucije prevashodno mjeri kvalitetom ljudskih resursa kojima raspolaže. Buduće strategije će vjerovatno imati neke nove prioritete, jer će se uspješnim sprovođenjem preporuka iz ovog dokumenta okončati proces transformacije jedne važne funkcije, gdje dosadašnje administriranje kadrovskim poslovima ustupa mjesto modernom menadžmentu ljudskim resursima.

Kad govorimo o nekim budućim prioritetima, treba naglasiti da ovim dokumentom nije bilo moguće obuhvatiti neka vrlo važna pitanja za buduće funkcionisanje MO. Tu prije svega mislimo na efikasnost postojeće strukture zaposlenih, odnosno neophodnost stručne i objektivne analize broja zaposlenih u MO, kao i sposobnosti upravljačke strukture da maksimizira iskorištenost resursa koji im stoje na raspolaganju. Ne treba zaboraviti da ulaskom Crne Gore u NATO, započinje jedna nova era za čitavu zemlju, a posebno za MO, jer znanja i sposobnosti onih koji obezbjeđuju civilnu i demokratksu kontrolu nad oružanim snagama nijesu ništa manje značajna od znanja i vještina vojne strukture.

I na kraju, potrebno je još jednom podvući: ovo je dokument za čije uspješno sprovođenje jeste najodgovorniji Direktorat za ljudske resurse, ali i svaki pojedinac u MO, počevši od ministra, ima obavezu da pruži svoj doprinos u tom procesu. Konačni rezultat zavisi od kolektivne sposobnosti MO da obezbijedi takav pristup.

**MINISTAR**  
prof. dr Milica Pejanović-Đurišić

Broj: 80601-1921/14-3  
Podgorica, 25. mart 2014. godine