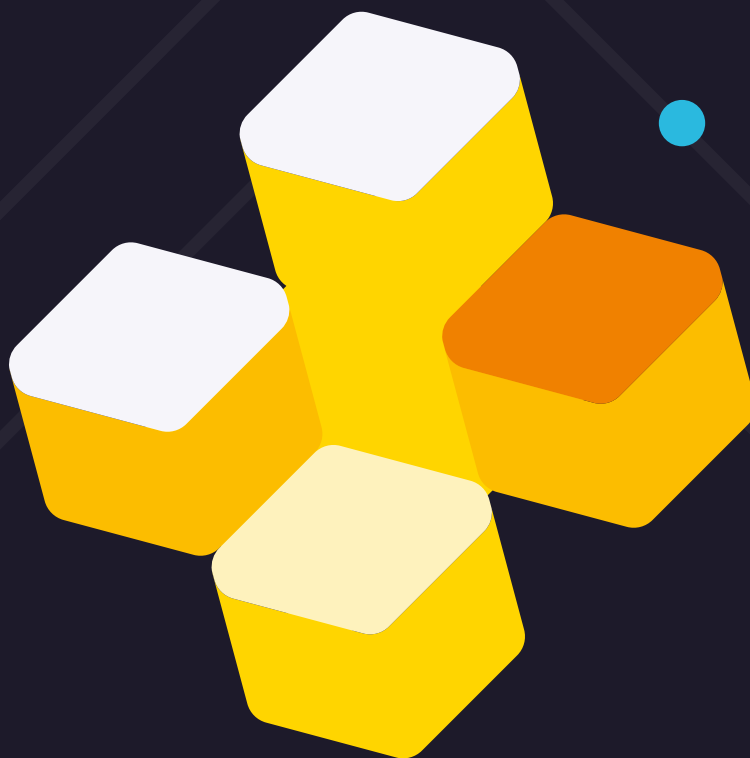


INTERVJUI ZA RUKOVODEĆE POZICIJE U DRŽAVNOJ UPRAVI

*Daleko od procjene
kompetencija*



NASLOV PUBLIKACIJE:

Intervjui za rukovodeće pozicije u državnoj upravi:
Daleko od procjene kompetencija

IZDAVAČ:

Institut alternativa

Bulevar Knjaza Danila, Master kvart, ulaz 13, 8/30, 81000 Podgorica
+382 (0) 20 268 686
info@institut-alternativa.org

UREDNIK:

Stevo Muk

AUTORKE:

Milena Muk i Bojana Pravilović

SARADNICA:

Dragana Jaćimović

DIZAJN, PRELOM I LEKTURA:

Artbuk d. o. o.

Podgorica, februar 2024. godine



Britanska ambasada
Podgorica



**UK International
Development**

Partnership | Progress | Prosperity

Analiza je nastala u okviru projekta *Snaženjem zahtjeva građana i građanki do meritokratije*, koji Institut alternativa sprovodi uz podršku Britanske ambasade u Podgorici. Sadržaj analize isključiva je odgovornost Instituta alternativa i nužno ne odražava stavove donatora.



Sažetak

Predmet ove analize su javni konkursi za rukovodeće pozicije u crnogorskoj državnoj upravi, naročito provjera kompetencija, koja bi trebalo da se sprovodi u odnosu na prethodno utvrđeni okvir – koji podrazumijeva inovativnost, liderstvo, orijentisanost na rezultate, komunikaciju i saradnju.

Nesačinjavanje zapisnika sa intervjuja sprovedenih sa kandidatima i kandidatkinjama za ove pozicije predstavlja ograničavajući metodološki faktor u procjeni procedura i njihove primjene u praksi. Ipak, uspjeli smo da pregledamo izvještaje sa ključnim pitanjima i ocjenama datih od strane članova tokom usmenih intervjuja, kao dio procedure javnih konkursa, sprovedenih u periodu između septembra 2022. i septembra 2023. godine. Samim tim, ova analiza je jedinstvena prilika da se široj javnosti predstave ključna pitanja, koja se postavljaju kandidatima i kandidatkinjama za najodgovornije profesionalne pozicije u državnoj upravi. Prema dokumentaciji, u koju smo imali uvid, najčešće postavljana pitanja su:

1. Kako motivišete svoj tim? / Koje metode koristite da biste motivisali svoje službenike?
 - *Pitanje je postavljeno u 63 od 108 sprovedenih intervjuja.*
2. Kako rješavate krizne situacije u pogledu međuljudskih odnosa? / Kako rješavate konfliktne situacije?
 - *Pitanje je postavljeno u 19 od 108 sprovedenih intervjuja.*
3. Kako donosite nepopularne odluke?
 - *Pitanje je postavljeno u 16 od 108 sprovedenih intervjuja.*
4. Koje osobine treba da posjeduje lider?
 - *Pitanje je postavljeno u 12 od 108 sprovedenih intervjuja.*

Osim ovih načelnih pitanja, javnosti nisu dostupna eventualna dodatna potpitanja ili uvid u tok odgovora. S druge strane, često se ponavljaju pitanja koja su, umjesto kompetencija, usmjerena na provjeru opšteg znanja, i kao takva, nisu prilagođena svrsi usmenog intervjuja. Dodatno, izvještaji o provjeri kompetencija ne sadrže obrazloženja ocjena datih za prezentaciju pisanog rada, koji je dio provjere, ali ni usmenog intervjuja, koji bi trebalo da bude fokusiran na pet prethodno nabrojanih kompetencija. Procedura je dodatno ugrožena time što se konačna odluka o izboru donosi na osnovu naknadnog razgovora, najčešće sa starješinama organa. Pitanja u okviru razgovora nekada idu dalje i od okvira kompetencija ili ponavljaju njegove aspekte, ali uz potpuno odsustvo kriterijuma ili posebnih pravila.



Kriterijumi, kojima se članovi i članice komisije vode prilikom dodjeljivanja ocjena i starješine pri donošenju odluka, zbog svega toga ostaju nejasni. Sprovođenje intervjua i razgovora dio je postupka zapošljavanja koji zavisi isključivo od subjektivnog doživljaja članova i članica komisije i starješina. Sačinjavanje zapisnika i obrazloženje ocjena bi pored veće transparentnosti, omogućilo i dodatnu zaštitu kandidata i kandidatkinja koji se prijavljuju na javne konkurse, ali i manje šanse za subjektivnost prilikom ocjenjivanja i nejednak tretman. Izvještaji, u koje smo imali uvid, na drugoj strani, pokazuju da procjena kompetencija nije zaživjela, što upućuje na potrebu dodatnog jačanja kapaciteta svih državnih organa i Uprave za ljudske resurse, a radi primjene okvira kompetencija kao alata koji može pomoći da se uspostavi sistem zapošljavanja na osnovu zasluga.

Uvod

Predmet ove analize jeste procedura sprovođenja javnih konkursa, naročito intervjuja, kao dijela provjere kompetencija za visoko rukovodni kadar¹ i starješine organa u crnogorskoj državnoj upravi. Izmjene Zakona o državnim službenicima i namještenicima², koje su na snagu stupile 1. jula 2018. godine, donijele su novine upravo na ovom polju, sprovođenjem testiranja u pisanoj formi i strukturiranim intervjuom, ocjenjivanjem kompetencija, znanja i sposobnosti na osnovu propisanih kriterijuma. Kompetencije predstavljaju skup znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih, koje su im potrebne da bi na pravi način obavljali poslove. Zakon o državnim službenicima i namještenicima prepoznaje pet kompetencija za rukovodeće pozicije – liderstvo, orijentisanost na rezultate, komunikaciju, saradnju i inovacije.³

Dodatno, KSAO kategorizacija (*KSAO – knowledge, skills, abilities and other characteristics*) složena je kategorizacija koja ukazuje na to da je potrebno da se ide dalje od puke provjere znanja i za cilj ima da izmjeri znanje, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike prilikom zapošljavanja državnih službenika i službenica. Znanje podrazumijeva korpus informacija koje se mogu primijeniti u poslu, kao što je poznavanje stranih jezika i rada na računaru. Kada se govori o vještinama za tačno obavljanje zadataka, one obično uključuju vještine kao što su brzina kucanja, vozačka sposobnost i slično. Sposobnosti su kategorije koje uključuju kognitivne i fizičke sposobnosti, odnos prema drugim zaposlenima kao što je empatija, dok se pod ostalim karakteristikama podrazumijevaju one koje se odnose na stil rada, vrstu ličnosti, itd.⁴

Radi uvida u to na koji način se vrši provjera kompetencija za najodgovornije rukovodeće pozicije u praksi, Institut alternativa godinama unazad pokušava da ostvari uvid u zapisnike sa intervjuja sprovedenih sa kandidatima prijavljenim na javne konkurse za radna mjesta starješina organa i visokog rukovodnog kadra. Uprava za ljudske resurse nam je ovaj zahtjev odbila kao neosnovan⁵, navodeći u

1 Prema Zakonu o državnim službenicima i namještenicima, visokorukovodni kadar obuhvata: sekretare ministarstava i generalne direktore u ministarstvima, pomoćnike starješine organa uprave, pomoćnike starješine službe Vlade Crne Gore i pomoćnike direktora pravnog lica koji se odnose na: Fond penzijskog i invalidskog osiguranja, Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Zavod za zapošljavanje, Fond rada i Agenciju za mirno rješavanje sporova.

2 Zakon o državnim službenicima i namještenicima (*Službeni list Crne Gore*, br. 002/18 od 10. 1. 2018)

3 Priručnik *Kompetencije za starješine organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar*, Uprava za kadrove, 2019.

4 The Regional School of Public Administration, *Professional requirements and competency frameworks in the civil service administrations of the Western Balkans*, avgust 2022, dostupno na: https://respaweb.eu/download/docProfessional+Requirements+and+Competency+Frameworks_August++2022.pdf/7081381857ab65c0d825c1412bee35de.pdf

5 Rješenje broj UPI-08-037/23-2/2 od 26. januara 2023. godine



obrazloženju da Komisija za provjeru kandidata sačinjava izvještaj o provjeri znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina kandidata, a ne zapisnik, iako su se prethodno mogle čuti kontradiktorne izjave o toj temi.⁶ Institut alternativa već godinama ukazuje⁷ na to da je spoljni nadzor postupaka zapošljavanja u državnoj upravi otežan – iz ugla civilnog sektora, ali i iz ugla kandidata i kandidatkinja, upravo iz razloga što nije omogućen uvid u kopije testova i zapisnika sa intervjua, već su dostupni samo šturi izvještaji koji ne omogućavaju uvid u odgovore kandidata i kandidatkinja.⁸

S obzirom na nemogućnost da se ostvari uvid u zapisnike sa intervjua, uputili smo zahtjeve za slobodan pristup informacijama Upravi za ljudske resurse, kojima smo zahtijevali izvještaje o provjeri znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina kandidata za starješine organa i visoko rukovodni kadar za period od septembra 2022. godine do septembra 2023. godine. Uprava za ljudske resurse usvojila je ove zahtjeve za slobodan pristup informacijama⁹ i dostavila traženu dokumentaciju. U nastavku su ključni podaci u odnosu na dostavljenu dokumentaciju, sa ciljem da skrenemo pažnju na određene konstantne nedostatke prilikom zapošljavanja u javnoj upravi, naročito u kontekstu procedura zapošljavanja i profesionalizacije javne uprave i novih trendova u procjeni kompetencija za rukovodeće pozicije. Važnost transparentne javne uprave prepoznata je i u jednom od deset principa za formiranje 44. Vlade Crne Gore, koji se upravo bazira na sprovođenju kadrovske politike zasnovane na načelima otvorenosti, meritokratije i jednakih šansi, vodeći računa prvenstveno o profesionalnim kvalitetima i ličnom integritetu kandidata i izboru profesionalnih funkcija¹⁰. Optimizacija javne uprave i racionalizacija broja zaposlenih prepoznata je i u ekspozeu mandatarata za

6 Institut alternativa je 14. i 15. decembra 2022. godine organizovao Forum o borbi protiv korupcije i političkog klijentelizma o zapošljavanju u javnom sektoru, na kojem je učestvovao tadašnji v. d. direktora Uprave za ljudske resurse Đuro Nikač, čiji citat prenosimo u cjelosti: „Rekao bih samo jednu novinu koja je uvedena prije dva i po mjeseca u Upravi za ljudske resurse, a to je da se nakon svake provjere lica iz kategorije visokog rukovodnog kadra ili starješine organa vodi zapisnik u prisustvu ovlaštenog zapisničara kojeg angažujemo iz suda i gdje svaki kandidat ima mogućnost da svoj odgovor izdiktira i zabilježi i na kraju on ima obavezu da potpiše taj zapisnik, da stoji iza toga ili ne”. Link gdje je dostupno obraćanje: <https://fb.watch/iG0nG9pRoZ/>. Nakon ovoga smo uputili i žalbu Agenciji za zaštitu ličnih podataka i slobodan pristup informacijama, 17. februara 2023. godine, zbog nepravilnog i nepotpuno utvrđenog činjeničnog stanja. Do 26. januara 2024. godine nam nije odgovoreno na žalbu.

7 Uprava za ljudske resurse odbila uvid u intervjue za rukovodeće pozicije, Institut alternativa, mart 2023. godine, dostupno na:

<https://institut-alternativa.org/uprava-za-ljudske-resurse-odbila-uvid-u-intervjue-za-rukovodece-pozicije/>

8 Ove manjkavosti predstavljene su i u našoj Mapi rizika od neprimjerenih uticaja i korupcije pri zapošljavanju u javnom sektoru na adresi <https://mapa-rizika.me>

9 Rješenje broj UPI 08-037/23-23/3 i Rješenje broj UPI-08-037/23/62/3

10 D. C. *Predsjedništvo PES-a usvojilo principe za formiranje vlade, biće upućeni potencijalnim partnerima na potpisivanje*, *Vijesti online*, 19. 7. 2023. godine, dostupno na:

<https://www.vijesti.me/vijesti/politika/666040/predsjednistvo-pes-a-usvojilo-principe-za-formiranje-vlade-bice-upuceni-potencijalnim-partnerima-na-potpisivanje>



sastav 44. Vlade Milojka Spajića.¹¹ U prvom dijelu analize prikazano je kako treba da izgleda sprovođenje procedura za starješine organa i visokorukovodni kadar, koji su pozitivni i negativni indikatori prilikom sprovođenja intervjua kojim članovi komisije treba da se vode. Drugi dio analize daje prikaz kako to u praksi izgleda na osnovu dostavljenih izvještaja i pitanja koja su postavljena kandidatima i kandidatkinjama, ali i naknadnih razgovora, koji se vode prije donošenja konačne odluke o izboru.

- **ŠTA BI TREBALO DA SE OCJENJUJE NA INTERVJU I KAKO JE REGULISANA PROVJERA KOMPETENCIJA?**

Okvir kompetencija predstavlja svaku pojedinačnu kompetenciju koju pojedinac mora da posjeduje, a to su: liderstvo, komunikacija, saradnja, orijentisanost na rezultate i inovacije. Uprava za kadrove je 2019. godine objavila i Priručnik¹² koji sadrži i obrazac za ocjenjivanje pisanog rada i kompetencija. Obrazac se sastoji od kriterijuma, ocjene i komentara/obrazloženja date ocjene. Kada je u pitanju ocjenjivanje pisanog rada, kriterijumi su: znanje iz oblasti rada za koju se kandidat imenuje, postavljanje prioriteta i davanje predloga i strukturiranje i sistematika. Intervju se sprovodi sa svakim kandidatom koji ostvari više od 50% bodova na pisanom radu¹³ i ocjenjuje se prema pet kompetencija. Komisija koja se obrazuje za svaki javni konkurs sastoji se od tri člana (predstavnik Uprave za ljudske resurse, predstavnik državnog organa, koji je, po pravilu, rukovodilac organizacione jedinice gdje se vrši popuna radnog mjesta i istaknuti stručnjak), gdje svako od njih postavlja određeni broj pitanja. Priručnik Uprave za ljudske resurse sadrži pozitivne i negativne indikatore za svaku od kompetencija (Slika 1), kao i primjere pitanja koja bi trebalo da pokažu da li kandidat ili kandidatkinja posjeduju željena ponašanja za navedeno radno mjesto. Ocjena svakog člana i članice komisije treba da sadrži i odgovarajuće obrazloženje.

11 Ekspoze mandataru Milojka Spajića za sastav 44. Vlade Crne Gore, 31. 10. 2023. godine, dostupno na: <https://wapi.gov.me/download-preview/959151c9-edbe-446e-aabb-4e2e41465a46?version=1.0>

12 Priručnik *Kompetencije za starješine organa uprave i lica iz kategorije visokorukovodni kadar*, Uprava za kadrove, 2019. godina

13 Prema dostavljenoj dokumentaciji, čak osam kandidata/-kinja nije prošlo pisanu provjeru, dok je jedna kandidatkinja ispunila uslove javnog konkursa, ali se nije odazvala postupku provjere.



Slika 1 (Primjer pozitivnih i negativnih indikatora za kompetenciju inovativnost, preuzet iz Priručnika Uprave za ljudske resurse)¹⁴

2.5.2 POZITIVNI I NEGATIVNI INDIKATORI ZA LAKŠE SAGLEDAVANJE KOMPETENCIJE - INOVATIVNOST



POZITIVNI INDIKATORI

- » Demonstrira otvorenost za nove ideje, metode i tehnološke sisteme
- » Predlaže alternativne načine za rješavanje problema i povezuje različite ideje
- » Istražuje nove ideje i na konstruktivan način ih primenjuje u praksi
- » Podstiče zaposlene da zadatke izvršavaju na bolji način uz primjenu novih tehnologija
- » Konstantno je u potrazi za mogućnostima za izvršavanje zadataka na bolji način



NEGATIVNI INDIKATORI

- » Nezainteresovanost za nove ideje i primjenu novih dostignuća u praksi
- » Nedovoljno se trudi da usmjeri i podstakne zaposlene na obavljanje poslova primjenom novih tehnologija
- » Nedovoljno ili nije zainteresovan za izvršavanje zadataka primjenom novih tehnologija

¹⁴ Preuzeto iz Priručnika *Kompetencije za starješine organa uprave i lica iz kategorije visokorukovodni kadar*.

• KAKO PRAKSA STVARNO IZGLEDA?

Prema dostavljenim informacijama Uprave za ljudske resurse, za navedeni period, sačinjeno je 110 izvještaja o provjeri znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina kandidata za javne konkurse za starješine organa i visoko rukovodni kadar. Na konkurse se prijavilo 188 kandidata i kandidatkinja. Dostavljena dokumentacija pokazuje da čak 60% od ukupnog broja, tj. da je za 67 javnih konkursa bio prijavljen samo jedan kandidat/-kinja, dok su za 27 konkursa bila prijavljena dva kandidata, a za devet konkursa tri kandidata. U posmatranom periodu dostavljena je dokumentacija za svega sedam javnih konkursa koji su imali više od tri prijavljena kandidata/-kinje.¹⁵

Ipak, treba napomenuti da izvještaji o radu Uprave za ljudske resurse, nekadašnje Uprave za kadrove, pokazuju trend povećanja konkurentnosti za period od 2019. do 2022. godine, pa je tako za visokorukovodni kadar bilo 277 prijavljenih kandidata na 22 javna konkursa u toku 2021. godine. Kada su u pitanju starješine organa, najveći broj zabilježen je prošle godine, 81 kandidat za 21 javni konkurs (Tabela 1).

Tabela 1 (Izvor: Godišnji izvještaji Uprave za kadrove/Uprave za ljudske resurse)

	Broj javnih konkursa (visoki rukovodni kadar i starješine organa)	Broj prijavljenih kandidata (visoki rukovodni kadar i starješine organa)	Prosječan broj kandidata u odnosu na sve javne konkurse za starješine i visoki rukovodni kadar
2019.	47 javnih konkursa za 79 radnih mjesta	124	1,5
2020.	51 javni konkurs za 71 radno mjesto	152	2,1
2021.	37 javnih konkursa za 85 radnih mjesta	300	3,5
2022.	59 javnih konkursa za 125 radnih mjesta	337	2,7

15 Riječ je o konkursima za: pomoćnika direktora/-ice Uprave za izvršenje krivičnih sankcija (šest kandidata/-kinja), direktor/-ica Uprave prihode i carina (šest kandidata/-kinja), direktor/-ica Fonda penzijskog i invalidskog osiguranja (pet kandidata/-kinja), direktor/-ica Državnog arhiva (četiri kandidata/-kinje), direktor/ica Fonda rada (sedam kandidata/-kinja), generalni/a direktor/-ica Direktorata za plaćanja u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede (šest kandidata/-kinja), generalni/a direktor/-ica Direktorata za zaštitu i spašavanje u Ministarstvu unutrašnjih poslova (šest kandidata/-kinja). Dostavljena je i dokumentacija za javni konkurs bez imena kandidata (generalni/-a direktor/-ica Direktorata državnog trezora).



Postoje i primjeri javnih konkursa gdje za poziciju nije izabran/-a najbolje rangiran/-a kandidat ili kandidatkinja. Iz dokumentacije koju nam je dostavila Uprava za ljudske resurse, od preostala 43 konkursa na kojima je bilo više kandidata ili kandidatkinja, za 40 javnih konkursa bilo je moguće utvrditi da li je i koji kandidat/-kinja izabran/-a putem rješenja dostupnih u Službenom listu Crne Gore i zahtjeva za slobodan pristup informacijama.¹⁶ Na 31 javnom konkursu izabran je prvorangirani kandidat/kandidatkinja, na dva konkursa drugorangirani i na dva konkursa trećerangirani/-a kandidat/-kinja.¹⁷

Dodatno, uvidom u dokumentaciju Uprave za ljudske resurse mogli smo za svaki javni konkurs da vidimo samo pojedinačne ocjene svakog od članova/-ica Komisije prema navedenim kriterijumima, ali bez dodatnih komentara ili obrazloženja ocjene, što prvobitni obrazac u Priručniku i sadrži (Slika 2).

16 Javni konkurs za koji nije bilo moguće utvrditi koji kandidat/-kinja je izabran/a je za radno mjesto generalni/a direktor/-ica Direktorata za naučno istraživačku djelatnost (Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja) - nije odgovoreno na zahtjev za slobodan pristup informacijama.

Rješenjem broj UPI - 037/24-215/4 od 28. februara 2024. godine, Ministarstvo unutrašnjih poslova je odbilo naš zahtjev povodom rješenja o postavljenju za javni konkurs za radno mjesto generalni/-a direktor/-ica Direktorata za zaštitu i spašavanje, jer je utvrđeno nepostojanje traženog rješenja.

Povodom javnog konkursa za radno mjesto podsekretar/-ka za pravna pitanja / Sekretarijat, Ministarstvo vanjskih poslova, nije bilo moguće utvrditi, jer je nadležno Ministarstvo odbilo naš zahtjev za slobodan pristup informacijama uz obrazloženje da sadrži lične podatke (Rješenje UPI broj: 4/3-056/24-4-2 od 24. januara 2024. godine).

Ministarstvo pravde nas je informisalo da za javni konkurs za generalnog/-u direktora/-icu Direktorata za krivično i građansko zakonodavstvo niko nije izabran (Rješenje broj: UPI 01-037/23-941/1 od 24. oktobra 2023. godine). Fond penzijskog i invalidskog osiguranja nas je informisao da direktor/-ica Fonda nije izabran/-a zbog nepotpunog sastava Upravnog odbora Fonda PIO (Obavještenje broj: 01-3043/4 od 19. oktobra 2023. godine).

Putem Rješenja broj: UP/I-02-332/2023-1 od 27. decembra 2023. godine, Uprava za zaštitu kulturnih dobara nas je informisala da za rješenje o postavljenju za javne konkurse za: direktora/-icu Uprave, pomoćnika/-ice direktora – Sektor za sprovođenje uspostavljanje kulturnih dobara i pomoćnika/-ice direktora – Sektor za uspostavljanje zaštite kulturnih dobara nisu u posjedu traženih informacija.

Rješenjem broj: UPI 037/23-24/2 od 28. 12. 2023. godine, Agencija za investicije nam je dostavila informaciju da Uprava za ljudske resurse još nije dostavila potvrdu o izvršnosti odluke o izboru kandidata, pa rješenje o postavljenju još nije donijeto

17 Iz priložene dokumentacije možemo da vidimo da je za direktora Uprave prihoda i carina izabran Vladimir Bulajić, koji je imao 35,67 bodova, a da nije izabran kandidat Siniša Raičević koji je imao 37 bodova. Za generalnog direktora Direktorata za ekonomsko-finansijski sistem u Ministarstvu finansija izabran je Danko Dragović koji je imao 34 poena, a nije izabrana Bojana Bošković koja je imala ukupno 34,33 poena.

Prilikom javnog konkursa za generalnog/u direktora/icu Direktorata za plaćanje u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, izabran je Marko Radonjić sa 36 bodova, dok su iznad njega bili Gavro Kaluđerović sa 39 bodova i Vesna Korović i Zoran Irić sa 42,67 bodova. Za javni konkurs za direktora/icu Fonda rada izabrana je Vesna Čalović koja je imala 34,33 boda, a iznad nje su bili Jelisaveta Zorić-Jović sa 36 bodova i Ana Mrdović sa 43 boda.

Slika 2 (Preuzeta iz Priručnika Kompetencije za starješine organa uprave i lica iz kategorije visoko rukovodni kadar)

Obrazac za ocjenjivanje kompetencija

Državni organ: _____
 Radno mjesto: _____
 Ime i prezime kandidata: _____

Član komisije

Kriterijumi :	Ocjena	Komentar /obrazloženje date ocjene
Liderstvo	1	
Orjentisanost na rezultate	2	
Saradnja	3	
Komunikacija	4	
Inovativnost	5	

Datum

Potpis člana komisije

Slika 3 (Primjer je preuzet iz dokumentacije koju nam je Uprava za ljudske resurse dostavila na osnovu Rješenja broj UPI 08-037/23-23/3)

Radno mjesto				
Ime i prezime kandidata/kandidatkinje:				
Bodovanje pisanog rada				
Zadovoljava				
Predsjednik i članovi komisije				Ukupno:
Znanje iz oblasti rada za koju se kandidat imenuje	10	9	9	28
Postavljanje prioriteta i davanje predloga	5	4	4	13
Strukturiranje i sistematika	5	5	5	15
Ukupno:	20	18	18	56/3= 18,67 bodova
Bodovanje strukturiranog intervjua				
Predsjednik i članovi komisije				Ukupno:
Liderstvo	5	5	5	15
Usmjerenost na rezultate	4	4	4	12
Saradnja	5	4	4	13
Komunikacija	4	5	5	14
Inovativnost	4	4	4	12
Ukupno:	22	22	22	66/3= 22,00 bodova
Ukupan broj bodova:		40,67		

Ovakav način ocjenjivanja, bez dodatnih komentara, onemogućava uvid u to kojim kriterijumima se članovi i članice komisije vode prilikom dodjeljivanja ocjena, pogotovo imajući u vidu da nije moguće ostvariti uvid u odgovore kandidata i kandidatkinja, odnosno uvid u zapisnike jer se ne sačinjavaju kako stoji u odgovoru koji nam je dostavila Uprava za ljudske resurse. Intervju koji sprovodi komisija za provjeru sposobnosti, kao važan segment zapošljavanja u javnoj upravi, na ovakav način i dalje ostaje dio provjere sposobnosti koji zavisi od subjektivnog doživljaja članova i članica komisije. Sačinjavanje zapisnika i obrazloženje ocjena bi pored veće transparentnosti prilikom zapošljavanja u javnoj upravi, omogućilo i dodatnu zaštitu kandidata i kandidatkinja koji se prijavljuju na javne konkurse i smanjenje šansi za nejednak tretman i subjektivnost prilikom ocjenjivanja.

Okvir kompetencija definisan Zakonom i Priručnikom predstavlja strukturu koja sadrži svaku pojedinačnu kompetenciju koju pojedinac mora da ima za rad u javnoj upravi. Cilj provjere kompetencija jeste da se pronađe osoba koja će najbolje zadovoljiti zahtjeve radnog mjesta i specifične radne zadatke. Pet kompetencija (inovacije, fokus na rezultatima, komunikacija, liderstvo, kooperacija) bliže su određene pozitivnim i negativnim indikatorima koji su smjernice za željena ponašanja za određena radna mjesta. Ipak, pitanja su i dalje dosta široko postavljena i svode se na formalnost ili puku provjeru znanja, time ostavljajući prostor za tumačenje

kakva se vrsta ponašanja i sposobnosti očekuje za određena radna mjesta. Pitanja (Prilog 1) za posmatrani period, pitanja su opšteg karaktera i nerijetko se odnose na aspekte koji bi trebalo da budu pokriveni na pisanom testiranju, a ne fokusiraju se na spremnost kandidata i kandidatkinja da se suoče sa sadašnjim i budućim izazovima koja dolaze uz određeno radno mjesto. Takođe, postavlja se pitanje i opravdanost pojedinih pitanja u odnosu na koja ne postoje javno dostupne informacije, pa mogu privilegovati kandidate i kandidatkinje koji su već zaposleni u državnom organu. Takav je primjer pitanja o poznavanju unutrašnje organizacije ministarstva, iako većina ministarstava nema objavljene ažurirane prečišćene verzije pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji.

Pitanja poput rješavanja kriza u međuljudskim odnosima nalaze se u okviru kompetencije saradnja, ali je i dalje pitanje opšteg karaktera i usljed nemogućnosti uvida u eventualna potpitanja koja mogu da slijede nakon odgovora kandidata i kandidatkinja, ponavljanje ovakvih i sličnih pitanja (Prilog 2) ukazuje da se ne vodi računa o specifičnosti pozicija, već da se za različite javne konkurse ponavljaju ista pitanja. Pitanje načina motivacije ostalih članova tima najčešće je bilo postavljeno, čak tokom 63 od 108 intervjua¹⁸ u posmatranom periodu, odnosno u 58%.

¹⁸ Za dva intervjua nije bilo moguće utvrditi pitanja: za javni konkurs za Direktorata državnog trezora u Ministarstvu finansija jer nam nisu dostavljena pitanja i za javni konkurs za pomoćnika direktora Sektora za informacione sisteme, Uprava prihoda i carina, iz razloga što kandidat nije prošao pismenu provjeru znanja.

Prilog 1: Primjeri pitanja usmjerenih više na provjeru znanja nego na procjenu kompetencija (Izvor: dokumentacija dobijena na osnovu zahtjeva za slobodan pristup informacijama):

1. Koje su to prioritetne aktivnosti koje biste preduzeli u daljem radu?
2. Kažite nam nešto o izmjenama i dopunama Zakona o javnim nabavkama, kao i o saradnji sa Komisijom za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki?
3. Kako vidite organizaciju i sistematizaciju radnih mjesta u Ministarstvu?
4. Koje su po Vama najznačajnije snage i najznačajnije slabosti pomorske privrede u Crnoj Gori?
5. Kažite nam nešto o projektima koji su usmjereni na oblast zaštite životne sredine i održivi razvoj.
6. Kažite nam nešto o izmjenama i dopunama Zakona o javnim nabavkama, kao i o saradnji sa Komisijom za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki.
7. Kažite nam nešto o značaju saradnje Ministarstva pravde sa drugim državnim organima.
8. Kažite nam nešto o saradnji Ministarstva javne uprave sa ostalim državnim organima i institucijama, posebno u kontekstu priče o dobroj javnoj upravi.
9. Koje su organizacione jedinice u Ministarstvu kapitalnih investicija, kao i šta biste u organizaciji i sistematizaciji ovog ministarstva promijenili?
10. Koje su obaveze subjekta revizije?
11. Kažite nam nešto o izazovima kada su u pitanju informacioni sistemi u ovoj oblasti, sa aspekta tehničkih uslova i bezbjednosne infrastrukture?

Prilog 2: Najčešće postavljena pitanja (Izvor: dokumentacija dobijena na osnovu zahtjeva za slobodan pristup informacijama):

1. Kako motivišete svoj tim? / Koje metode koristite da biste motivisali svoje službenike?
 - Pitanje je postavljeno u 63 od 108 intervjuja.
2. Kako rješavate krizne situacije u pogledu međuljudskih odnosa? / Kako rješavate konfliktne situacije?
 - Pitanje je postavljeno u 19 od 108 intervjuja.
3. Kako donosite nepopularne odluke?
 - Pitanje je postavljeno u 16 od 108 intervjuja.
4. Koje osobine treba da posjeduje lider?
 - Pitanje je postavljeno u 12 od 108 intervjuja.

• KO GARANTUJE NEPRISTRASNOST KOMISIJA?

Komisija za starješine organa i visoko rukovodni kadar ima sljedeći sastav: predstavnik Uprave za ljudske resurse, predstavnik državnog organa, koji je, po pravilu, rukovodilac organizacione jedinice gdje se vrši popuna radnog mjesta i istaknuti stručnjak. Glavni zadatak komisije jeste da utvrdi koji kandidat/-kinja posjeduje najveća znanja, sposobnosti i vještine za popunjavanje radnog mjesta za koje se sprovodi javni konkurs. Uloga istaknutih stručnjaka u komisijama zakonski je široko definisana, pa nije precizirano da li ta osoba može da bude politički eksponirana ličnost, član političke partije ili iz reda državnih službenika. U dostavljenoj dokumentaciji smo mogli da uočimo da su članovi komisija, u funkciji istaknutih stručnjaka, bila lica koja su se nalazila u izvršnim odborima određenih političkih partija, zaposleni u državnoj upravi i slično. Manjak zakonskih mehanizama prilikom izbora istaknutih stručnjaka za članove komisije utiče na integritet samog procesa selekcije i otvara prostor za dodatnu zloupotrebu i pristrasnost u izboru najboljeg kandidata ili kandidatkinje.

- **PARADOKS „NAKNADNIH RAZGOVORA“ SA KANDIDATIMA I KANDIDATKINJAMA SA LISTE ZA IZBOR**

I ranije smo naglašavali da je Zakon o državnim službenicima i namještenicima zadržao sporno rješenje, kojim se čitav prethodni postupak „provjere kompetencija“, uz sve nedostatke, dodatno obesmišljava time što se konačna odluka o izboru državnog službenika vrši poslije obavljenog razgovora sa svim kandidatima sa liste za izbor kandidata.¹⁹ Kako bismo dodatno provjerili sprovođenje naknadnih razgovora u procedurama javnih konkursa za rukovodeće pozicije, poslali smo dodatnih 28 zahtjeva za slobodan pristup informacijama institucijama koje su ih raspisale. U zahtjevima smo tražili zapisnike sa obavljenih razgovora sa kandidatima sa liste za izbor kandidata za starješine organa i visoko rukovodni kadar, za period od septembra 2022. do novembra 2023. godine.²⁰

Zanimljivo je da je, za razliku od nesačinjavanja zapisnika sa usmenog intervjua, detaljnije regulisanog u odnosu na posebno definisan okvir kompetencija, **čak 15 institucija dostavilo zapisnike sa tzv. naknadnih razgovora sa kandidatima/kinjama sa liste za izbor, tako da je moguće ostvariti uvid i u sadržaj pitanja ali i tok odgovora.** Međutim, ovi naknadni razgovori često fokusiraju istovjetne aspekte kao i usmeni intervju, s obzirom na to da se naročito ponavljaju pitanja koja se odnose na motivaciju za prijavu na dato radno mjesto i/ili za viziju budućeg rada odnosno prioritete na datom radnom mjestu.²¹ Da postoji nejasnoća u primjeni, međutim, ukazuje i odgovor Agencije za sprječavanje korupcije, koja smatra da se navedena norma uopšte ne odnosi na kandidate za starješinu prvostepenog organa i visokorukovodni kadar.

„Stoga bi pristup traženoj informaciji zahtijevao sačinjavanje dokumentacije koja bi bila u suprotnosti s propisima koji uređuju imenovanje starješine (..) i visokorukovodnog kadra u istome“, navedeno je u odgovoru Agencije.²²

19 Nejasno je šta je cilj naknadnog razgovora sa kandidatima, ko u ime državnog organa može da obavi taj razgovor, šta može biti predmet tog razgovora, u kojoj mjeri je taj razgovor opredjeljujući prilikom odabira kandidata, kao i da li se o obavljenom razgovoru sačinjava zapisnik i sl. Dok se pitanjima od značaja za sprovođenje provjere sposobnosti Zakon bavi u nekoliko članova, te se pojedina pitanja detaljno razrađuju u Uredbi o kriterijumima i bližem načinu sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za rad u državnim organima, razgovor sa kandidatima sa liste za izbor definisan je u samo jednom stavu člana 48 Zakona. Vidi: Milena Muk, *Integritet zapošljavanja u državnim organima: Provjera sposobnosti ili podobnosti?*, Institut alternativa, Podgorica, januar 2020. godine, dostupno na: https://media.institut-alternativa.org/2020/02/Integritet-zaposljavanja_cg.pdf

20 Fond rada i Ministarstvo pravde nisu nam odgovorili na zahtjeve, dok je 11 zahtjeva odbijeno uz obrazloženje da nadležne institucije nisu u posjedu traženih informacija.

21 Takvi su mahom, bili slučajevi pitanja u: Ministarstvu evropskih poslova, Ministarstvu unutrašnjih poslova, Ministarstvu kulture i medija, Fondu za zdravstveno osiguranje, Ministarstvu javne uprave, Ministarstvu sporta i mladih, Ministarstvu zdravlja i Ministarstvu finansija.

22 Rješenje Agencije za sprječavanje korupcije broj 02-03-2207/2 od 4. 12. 2023.



Ministarstvo ekonomskog razvoja je, na drugoj strani, mišljenja, da Zakon o državnim službenicima i namještenicima ne poznaje institut sačinjavanja zapisnika nakon obavljenog razgovora (intervjua) sa kandidatima sa liste za izbor kandidata, već je odredbom člana 48 stav 4 propisano da se poslije obavljenog razgovora sa svim kandidatima sa liste za izbor kandidata, vrši izbor kandidata, a u obrazloženju oduke o izboru kandidata navode se razlozi za odluku.²³ Paradoksalno, međutim, zabilježili smo i slučajeve da su pitanja tokom naknadnog razgovora bila detaljnija i više usmjerena na različite kompetencije, nego što je bio slučaj sa usmenim intervjuima, koji bi trebalo da budu odlučujući dio postupka provjere kompetencija i zapošljavanja na rukovodećim pozicijama. Tako je, primjera radi, kandidatima/-kinjama za mjesto pomoćnika/-ce direktorice Uprave za inspekcijske poslove postavljeno osam do deset pitanja, koja su se odnosila na specifične situacije.²⁴

23 Rješenje Ministarstva ekonomskog razvoja broj 016-037/23-7230/3 od 24. 11. 2023.

24 „Kako podnosite poraz? Kako mislite da dobijete povjerenje u timu? Koliko je bitan timski rad za ovu poziciju? Kako definišete autoritet i kako se isti ističe? Kako mislite da riješite problem sa inspektorom koji je nedovoljno motivisan ili ne pokazuje dobre rezultate u radu, a primjećujete da je u odnosu na druge velika razlika? Kako biste reagovali kad biste bili u saznanju da neko od kolega u Vašem Sektoru uradio nešto što se kosi sa zakonom a nemate konkretni dokaz jer da imate bilo bi mnogo lakše? Kako biste sebe opisali u reakciji sa stresnom situacijom? Na primjer, radi se o nekom slučaju koji je medijski praćen i imate veliki pritisak medija i drugih subjekata koji imaju pravo da se u javnosti osvrnu i daju komentar. Treba da izađete sa nekim rješenjem, kako biste reagovali u toj situaciji? Da li biste više voljeli da Vas vole ili da Vas se boje? Šta biste naveli kao svoju slabost? Koje lične kompetencije i vještine smatrate da posjedujete a da su ključne za obavljanja predmetnog posla?“, Rješenje Uprave za inspekcijske poslove broj: UP I ZH 0701-037/23-141/23 od 30. 11. 2023.



Zaključak

Proces sprovođenja usmenog intervjua, kao dio provjere sposobnosti kompetencija za rukovodeće pozicije u državnoj upravi, i dalje nije dovoljno transparentan i adekvatno sproveden. Jedan od glavnih nedostataka jeste činjenica da se i dalje ne sačinjavaju zapisnici prilikom sprovođenja intervjua. Postupak usmene provjere kompetencija i ocjenjivanja kandidata i kandidatkinja nije dovoljno regulisan i zavisi od subjektivnog doživljaja svakog člana i članice komisije, što predstavlja razlog više da postoji zakonska obaveza Uprave da sačinjava zapisnike, zbog potrebe stvaranja većeg stepena povjerenja u napore da se profesionalizuje državna uprava. Paradoksalno, dešava se da su naknadni razgovori sa kandidatima sa liste za izbor, kao prilično neregulisan i nejasan institut, često dokumentovaniji, u smislu sačinjavanja zapisnika. Ipak, dokumentacija koju smo dobili još jednom je pokazala široko postavljena ili nedovoljno definisana zakonska rješenja, kao što su: nedostatak obrazloženja članova i članica komisija za ocjene koje daju, opšta, generička pitanja kojima se teško obuhvataju svih pet kompetencija i onemogućava složenija provjera sposobnosti kandidata i kandidatkinja za navedena radna mjesta i činjenice da ne postoji zakonska obaveza da se izabere kandidat/-kinja sa najvećim brojem poena. Sve u svemu, procjena kompetencija i tamo gdje je predviđena – za najodgovornije profesionalne pozicije, nije zaživjela. Upravo to upućuje na potrebu dodatnog jačanja kapaciteta svih državnih organa i Uprave za ljudske resurse za primjenu okvira kompetencija, kao alata koji može pomoći da se uspostavi sistem zapošljavanja na osnovu zasluga.

Preporuke

01

Resorno Ministarstvo javne uprave i Vlada Crne Gore treba da propišu zakonsku obavezu Upravi za ljudske resurse da sačinjava zapisnike sa intervjuja, kako bi se omogućio najveći stepen integriteta i transparentnosti prilikom zapošljavanja u javnoj upravi;

02

Resorno Ministarstvo javne uprave i Vlada Crne Gore treba da propišu obavezu članova i članica komisije za provjeru kompetencija, da daju obrazloženje ocjene za svaku od kompetencija, koje su predmet procjene tokom usmenog intervjuja;

03

Uprava za ljudske resurse i državni organi, za čije potrebe se vrši izbor visokog rukovodnog kadra i starješina, treba da omoguće da intervjui u okviru javnih konkursa za rukovodeće pozicije, kao metoda provjere kompetencija, budu usmjereni na provjeru kompetencija, a ne isključivo na provjeru opšteg znanja i činjenica;

04

Resorno Ministarstvo javne uprave i Vlada Crne Gore treba da propišu normu da članovi i članice komisija za provjeru kompetencija ne smiju biti politički ekspozirana lica;

05

Kroz ciljane obuke i druge vrste ekspertske podrške (in-house podršku) neophodno je ojačati kapacitete Uprave za ljudske resurse i drugih lica koja učestvuju u komisijama za provjeru kompetencija – o značaju i svrsi okvira kompetencija i njegovoj primjeni u kontekstu zapošljavanja u državnoj upravi;

06

Resorno Ministarstvo javne uprave i Vlada Crne Gore treba da ukinu institut tzv. naknadnog razgovora sa kandidatima/-kinjama sa liste za izbor i omoguće izbor najbolje rangiranog kandidata ili kandidatkinje, na osnovu unaprijedene provjere kompetencija.



Izvori:

- D.C. *Predsjedništvo PES-a usvojilo principe za formiranje vlade, biće upućeni potencijalnim partnerima na potpisivanje*, *Vijesti online*, 19. 7. 2023. godine, dostupno na: <https://www.vijesti.me/vijesti/politika/666040/predsjednistvo-pes-a-usvojilo-principe-za-formiranje-vlade-bice-upuceni-potencijalnim-partnerima-na-potpisivanje>
- Ekspoze mandataru Milojka Spajića za sastav 44. Vlade Crne Gore, 31. 10. 2023. godine, dostupno na: <https://wapi.gov.me/download-preview/959151c9-edbe-446e-aabb-4e2e41465a46?version=1.0>
- Mapa rizika od neprimjerenih uticaja i korupcije pri zapošljavanju u javnom sektoru, Institut alternativa, dostupno na: <https://mapa-rizika.me>
- Milena Muk, *Integritet zapošljavanja u državnim organima: Provjera sposobnosti ili podobnosti?*, Institut alternativa, Podgorica, januar 2020. godine, dostupno na: https://media.institut-alternativa.org/2020/02/Integritet-zaposljavanja_cg.pdf
- Rješenje po zahtjevu za slobodan pristup informacijama Agencije za sprječavanje korupcije, broj: 02-03-2207/2 od 4. 12. 2023. godine
- Rješenje po zahtjevu za slobodan pristup informacijama Ministarstva ekonomskog razvoja broj: 016-037/23-7230/3 od 24. 11. 2023. godine
- Rješenje Uprave za inspeksijske poslove po zahtjevu za slobodan pristup informacijama, broj: UP I ZH 0701-037/23-141/23 od 30. 11. 2023. godine
- The Regional School of Public Administration, *Professional requirements and competency frameworks in the civil service administrations of the Western Balkans*, avgust 2022. godine, dostupno na: https://respaweb.eu/download/doc/Professional+Requirements+and+Competency+Frameworks_August++2022.pdf/7081381857ab65c0d825c1412bee35de.pdf
- Uprava za kadrove, Izvještaj o radu Uprave za kadrove za 2019. godinu, januar 2020. godine, dostupno na: <https://wapi.gov.me/download-preview/8fb8745a-ac7b-403d-ad81-0aa8edf695e4?version=1.0>



- Uprava za kadrove, Izvještaj o radu Uprave za kadrove za 2020. godinu, april 2021. godine, dostupno na:
<https://wapi.gov.me/download-preview/66fd9006-03af-469a-9b15-31d9e116098a?version=1.0>
- Uprava za kadrove, Izvještaj o radu Uprave za kadrove za 2021. godinu, april 2022. godine, dostupno na:
<https://wapi.gov.me/download-preview/66fd9006-03af-469a-9b15-31d9e116098a?version=1.0>
- Uprava za kadrove, Priručnik *Kompetencije za starješine organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar, 2019. godina*
- Uprava za ljudske resurse odbila uvid u intervju za rukovodeće pozicije, Institut alternativa, 16. 3. 2023. godine, dostupno na:
<https://institut-alternativa.org/uprava-za-ljudske-resurse-odbila-uvid-u-intervjue-za-rukovodece-pozicije/>
- Uprava za ljudske resurse, Izvještaj o radu Uprave za ljudske resurse za 2022. godinu, april 2023. godine, dostupno na:
<https://wapi.gov.me/download-preview/a03fb023-3a8f-40be-97f9-e3e8b58f4aa3?version=1.0>
- Zakon o državnim službenicima i namještenicima (*Službeni list Crne Gore br. 002/18 od 10. 1. 2018, 034/19 od 21. 6. 2019, 008/21 od 26. 1. 2021, 037/22 od 7. 4. 2022*)

Dodatak

Spisak organa i institucija kojima smo uputili zahtjeve za slobodan pristup informacijama u kojima smo tražili – *Kopije zapisnika sa obavljenih razgovora sa kandidatima sa liste za izbor kandidata za starješine organa i visokorukovodni kadar u skladu sa stavom 4 član 48 Zakona o državnim službenicima i namještenicima za period od 1. septembra 2022. do 10. novembra 2023. godine.*

Organ/institucija kojem/kojoj je upućeno	Odgovor
Ministarstvo energetike i rudarstva	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Ministarstvo odbrane	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja	Dostavljeno
Ministarstvo evropskih poslova	Dostavljeno
Agencija za mirno rješavanje radnih sporova	Dostavljeno
Revizorsko tijelo Crne Gore	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore	Dostavljeno
Fond penzijskog i invalidskog osiguranja	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Fond rada	Nije odgovoreno
Uprava za inspekcijske poslove	Dostavljeno
Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Agencija za investicije	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Agencija za zaštitu konkurencije	Dostavljeno
Agencija za sprječavanje korupcije	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Ministarstvo zdravlja	Dostavljeno
Ministarstvo unutrašnjih poslova (MUP)	Dostavljeno



Organ/institucija kojem/kojoj je upućeno	Odgovor
Ministarstvo sporta i mladih	Dostavljeno
Ministarstvo saobraćaja i pomorstva	Dostavljeno
Ministarstvo rada i socijalnog staranja	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	Dostavljeno
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	Dostavljeno
Ministarstvo pravde	Nije odgovoreno
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije
Ministarstvo kulture i medija	Dostavljeno
Ministarstvo javne uprave	Dostavljeno
Ministarstvo finansija	Dostavljeno
Ministarstvo ekonomskog razvoja	Odbijen zahtjev zbog neposjedovanja informacije



O Institutu alternativa

Institut alternativa osnovan je 2007. godine u Podgorici sa misijom snaženja demokratskih procesa i dobrog upravljanja u Crnoj Gori, kroz istraživanje i analizu opcija javne politike, kao i monitoring rada javne uprave.

Djelujemo kao istraživački centar (think tank) i bavimo se dobrim upravljanjem, transparentnošću i odgovornošću kroz tri glavna programa: I) reforma javne uprave; II) odgovorne javne finansije; III) vladavina prava.

Više o našem radu saznajte na www.institut-alternativa.org

