

Vlada Crne Gore
Ministarstvo unutrašnjih poslova

STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U
UPRAVI POLICIJE ZA PERIOD 2019-2024. GODINE

-Predlog-

Podgorica, 24. septembar 2018. godine

1. REZIME

Radna grupa sačinjena od predstavnika Ministarstva unutrašnjih poslova i Uprave policije Crne Gore pripremila je Strategiju upravljanja ljudskim resursima Uprave policije za period od 2019-2024. godine, koja sadrži i Akcioni plan za njeno sprovođenje za period od 2019-2020. godine. Strategija sadrži analizu postojećeg stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima, kao i strategijske i operativne ciljeve koji će dovesti do opipljivih poboljšanja u ovoj oblasti.

Analiza stanja Strategije pokazala je da sistem upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije ima veliki broj nedostataka, koji su doveli do ozbiljnih problema u ovoj oblasti. Osnovni problemi su: veoma nepovoljna starosna struktura policijskih službenika (samo 28 % policijskih službenika je mlađe od 40 godina, dok se u starosnoj grupi od preko preko 40 godina nalazi čak 72% policijska službenika); nepovoljna obrazovna struktura policijskih službenika (visoko obrazovanje ima samo 20.4% službenika, dok 76.3% ima srednje obrazovanje i 3.3% više stručno obrazovanje); nepovoljna polna struktura službenika (samo 10% je žena u policiji, i nijedna na rukovodećem radnom mestu). Pored toga, proces zapošljavanja nije dovoljno transparentan, a policijski službenici nisu dovoljno motivisani da obavljaju poslove, usled nepravilnog sistema ocjenjivanja, plata i nagrađivanja. Nedostaju takođe i kontinuirane specijalizovane obuke policijskih službenika za obavljanje policijskih poslova. Funkcija obavljanja ljudskih resursa svodi se na kadrovske poslove i vođenje evidencija.

Osnovni cilj ove Strategije jeste uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, koga karakteriše kontinuirani rast povjerenja građana u rad policije. Strategija sadrži šest operativnih ciljeva, koji proizilaze i osnovnog strategijskog cilja, a to su:

- 1) Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji;
- 2) Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji;
- 3) Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima;
- 4) Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji;
- 5) Povećanje motivacije policijskih službenika kroz poboljšanje sistema klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja;
- 6) Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja.

Strategija sadrži takođe i Akcioni plan za sprovođenje Strategije za period od 2019-2020. godine. U planu su utvrđene mjere koje je potrebno sprovesti u cilju ostvarenja postavljenih ciljeva, sa jasno naznačenim rokovima i nosiocima aktivnosti. Svaki od ciljeva, kao i mjera iz Akcionog plana ima utvrđene indikatore mjerenja napretka, kako bi se obezbijedilo efektivno praćenje sprovođenja ove strategije u praksi.

Primjena savremenog koncepta upravljanja ljudskim resursima u policiji u funkciji je zaštite prava i sloboda građana, jačanja pravne sigurnosti zaposlenih i unapređenja rada policije. Imajući u vidu značaj i kompleksnost policijskih poslova u cilju održavanja javnog reda i mira, zaštite i poštovanja osnovnih ljudskih prava i sloboda, prevencije i borbe protiv kriminala, ova strategija je veoma važan dokument, koji će doprinijeti unapređenju starosne i obrazovne strukture policijskih službenika, povećanju

njihove motivacije i njihovih stručnih sposobnosti, znanja i vještina, u skladu sa savremenim standardima policijske struke.

2. UVOD

2.1. Uvodne napomene

Funkcionisanje sistema upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa standardima, veoma je važno za ostvarivanje ciljeva svake organizacije. Bez ulaganja u razvoj ljudskih resursa, nemoguće je ostvariti strateške ciljeve policije i pružiti usluge koje odgovaraju potrebama građana. Razvijen sistem upravljanja ljudskim resursima zasnovan na savremenim standardima i procedurama zapošljavanja, osposobljavanja i napredovanja u profesionalnoj karijeri omogućava visok stepen profesionalizma, zadovoljstvo poslom i pravnu sigurnost zaposlenih.

Primjena savremenog koncepta upravljanja ljudskim resursima u policiji u funkciji je zaštite prava i sloboda građana, jačanja pravne sigurnosti zaposlenih i unapređenja rada policije. Policijski službenici obavljaju kompleksne poslove održavanja javnog mira, zaštite i poštovanja osnovnih ljudskih prava i sloboda, prevencije i borbe protiv kriminala, kao i pružanja pomoći i vršenja uslužnih funkcija za potrebe građana. Od stručnih sposobnosti, znanja, vještina i stavova policijskih službenika zavisi i rad policije u cjelini - efikasno obavljanje poslova izvršavanja propisa i staranja o obezbjeđenju javnog reda i poretka.

U procesu pristupanja EU, Crna Gora posebnu pažnju posvećuje konsolidovanju vladavine prava i jačanju administrativnih kapaciteta organa. Potrebno je usvojiti i primijeniti instrumente u okviru Poglavlja 24 - Pravda, sloboda i bezbjednost, koje je od ključnog značaja za razvoj policije. To podrazumijeva kreiranje pouzdanog policijskog sistema, koji će biti sposoban da prihvati brojne i složene zahtjeve pravnih tekovina Evropske unije iz Poglavlja 24. Govoreći o procesu pristupanja EU, važno je istaći da je izrada predmetne strategije kao posebna tačka predviđena Programom pristupanja Crne Gore Evropskoj Uniji za 2018-2020. (PPCG), u poglavlju koje nosi naziv „Borba protiv organizovanog kriminala“.

Ministarstvo unutrašnjih poslova prepoznalo je potrebu za unapređenjem sistema upravljanja ljudskim resursima i u decembru 2015. pripremilo dokument pod nazivom “Analiza prijema, napredovanja, obrazovanja i obuke policijskih službenika sa planom realizacije mjera za unapređenje stanja”. Analiza daje pregled postojećeg institucionalnog i pravnog okvira za upravljanje ljudskim resursima, identifikuje nedostatke postojećeg sistema i predlaže mjere i rokove za unapređenje postojećeg stanja.

Glavni uočeni nedostaci sistema upravljanja ljudskim resursima u policiji su:

- Neadekvatno definisane nadležnosti između nadležnih organizacionih jedinica MUP – Uprava policije;
- Nedostatak administrativnih kapaciteta i odgovornosti;
- Neefikasan sistem usavršavanja (obuka), napredovanja, ocjenjivanja i vrednovanja poslova;

- Zatečeno stanje u pogledu kadrovske i starosne strukture zaposlenih,
- Broj zaposlenih i složena organizacija;
- Nedostatak evidencija – podataka.

U cilju unapređenja postojećeg stanja predviđena je priprema Strategije reforme sistema upravljanja ljudskim resursima sa Akcionim planom za njeno sprovođenje. Strategija reforme sistema upravljanja ljudskim resursima se po prvi put priprema kao samostalni strateški dokument koji uređuje oblast upravljanja ljudskim resursima u policiji Crne Gore.

2.2. Strateški i pravni okvir

Upravljanje ljudskim resursima u policiji potrebno je sagledavati u okviru strateškog i pravnog okvira koji daju strateške smjernice i pravno uređuju rad policije Crne Gore, kao u okviru promjena – primjene standarda EU u ovoj oblasti.

Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godine polazi od ciljeva Nacionalne strategije održivog razvoja do 2030. godine (NSOR) kao krovne i dugoročne razvojne strategije Crne Gore.¹ Razvijanje države kao efikasne vladavine prava, strateški je cilj NSOR, koji obuhvata jačanje kapaciteta institucija i podizanje kvaliteta njihovog rada i integriteta. Stvaranje uslova za eliminaciju korupcije, organizovanog kriminala, kriminala i terorizma, prioritetna je mjera za dostizanje ovog cilja.² Strateški cilj NSOR reflektovan je kroz strategijski i posebne ciljeve ove strategije, jer se jačanjem sistema upravljanja ljudskim resursima jačaju ljudski kapaciteti cjelokupne policije i podiže kvalitet njenog rada.

Ciljevi Strategije u skladu su sa ključnim strateškim prioritetima predviđeni Srednjoročnim programom rada Vlade Crne Gore 2018-2020³ i posebno prioritetom 2 koji se odnosi na razvoj vladavine prava i dobre uprave. Primarni cilj ovog prioriteta je očuvanje mira, bezbjednosti i stabilnosti, razvoja demokratije, vladavine prava, slobode, ljudskih i manjinskih prava i dobrog upravljanja za sve građane. U okviru ovog prioriteta, definisan je set ključnih obaveza koje su usmjerene na: jačanje sistema nacionalne bezbjednosti i odbrane, stvaranje efikasne i servisno usmjerene uprave, rast povjerenja građana, unapređenje zaštite ljudskih prava i sloboda svih društvenih grupa. Strategijski cilj ove Strategije direktno je povezan sa ciljem «stvaranje efikasne i servisno opredijeljene javne uprave koju karakteriše rast povjerenja građana», u okviru prioriteta SPRV koji se odnosi na razvoj vladavine prava i dobre uprave.

¹Vidjeti: Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine, 2016.

²Realizacijom ove mjere, doprinosi se ostvarivanju cilja 16 održivog razvoja, posebno u segmentu izgradnje i jačanja djelotvornih institucija. Vidjeti: Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine, 2016, str. 171.

³Vidjeti: Komisija za pripremu i praćenje Srednjoročnog programa rada Vlade, Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore 2018-2020.

Kako dinamika pregovaračkog procesa zavisi od sposobnosti preuzimanja obaveza iz članstva, jačanje institucionalnih kapaciteta, a naročito policijskih i pravosudnih organa u cilju primjene instrumenata u okviru Poglavlja 23. – Pravosuđe i temeljna prava i Poglavlja 24. - Pravda, sloboda i Bezbjednost, zahtjeva sprovođenje potrebnih reformi.⁴ Osnovne vrijednosti iz Akcionog plana za Poglavlje 23. Pravosuđe i temeljna prava, odnose se na osiguranje vladavine prava i poštovanje ljudskih prava, pravilno funkcionisanje pravosudnog sistema i efikasnu borbu protiv korupcije i poštovanje temeljnih prava u zakonu i praksi. Prema Izvještaju Evropske komisije za Crnu Goru za 2018. godinu, neophodno je nastaviti jačanje operativnih kapaciteta institucija i njihovu saradnju i poboljšati rezultate u oblasti suzbijanja i sprječavanja korupcije i putem izricanja efikasnih sankcija.⁵ Nadalje, kao ključni zahtjev za 2019. godinu se ističe razvoj profesionalizacije i depolitizacije.

Poglavlje 24. - Pravda, sloboda i bezbjednost sadrži zajednička pravila Evropske Unije u sljedećim oblastima: migracije, azil, vizna politika, spoljne granice i Šengen, pravosudna saradnja u građanskim i krivičnim stvarima, policijska saradnja i borba protiv organizovanog kriminala, borba protiv terorizma, saradnja u oblasti droga, carinska saradnja i falsifikovanje evra.⁶ Od Crne Gore se očekuje reforma policije i usvajanje novog Zakona o unutrašnjim poslovima, uvođenje strukturnih promjena u organizaciji policije, kao i zapošljavanje zasnovano na zaslugama i uspostavljanje novog sistema ocjenjivanja i napredovanja. U cilju izgradnje kapaciteta policije u okviru segmenta „borba protiv organizovanog kriminala“, neophodno je obezbijediti transparentan i u skladu sa standardima Evropske Unije sistem prijema, napredovanja u službi i obuke policijskih službenika. Proces uspostavljanja novog sistema upravljanja ljudskim resursima u policiji prati i reorganizacija policije, kao i njena optimizacija. Akcenat je na jačanju resursa unutar policije, internoj realokaciji policijskih službenika, unapređenju kadrovske strukture, usklađivanju broja službenika sa potrebama rada, sprovođenju specijalističkih i drugih obuka i jačanju profesionalnog integriteta. Unapređenje organizacionog i funkcionalnog sistema policije u funkciji je jačanja borbe protiv organizovanog kriminala i korupcije.

Riješenost i posvećenost Vlade Crne Gore da ispuni zahtjeve iz definisanih oblasti iz Poglavlja 24. prepoznata je u strateškim aktima u pomenutim oblastima. Strategija upravljanja ljudskim resursima u skladu je sa ovim strateškim aktima i stvara uslove za efikasnu i efektivnu primjenu ciljeva i mjera koje se njima predlažu.⁷ Izvještaj Evropske

⁴Vidjeti: Vlada Crne Gore, Akcioni plan za poglavlje 23. Pravosuđe i temeljna prava, 2015.

⁵Vidjeti: Izvještaj Evropske komisije za Crnu Goru 2018, Radni dokument Komisije koji prati dokument Kominike Komisije evropskom parlamentu, Savjetu, Evropskom ekonomskom i socijalnom komitetu i Komitetu regiona, Kominike o politici proširenja Evropske unije 2018, Strazbur, 2018.

⁶Vidjeti: Vlada Crne Gore, Akcioni plan za Poglavlje 24. Pravda, sloboda i Bezbjednost, 2015.

⁷Vidjeti: Vlada Crne Gore, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Šengenski Akcioni plan, Izvještaj o realizaciji za 2017. godinu, 2018; Strategija za prevenciju i suzbijanje terorizma, pranja novca i finansiranja terorizma 2015-2018, Strategija za integrisano upravljanje granicom 2014-2018, Strategija za borbu protiv trgovine ljudima 2012-2018, Strategija za kontrolu i smanjenje malog i lakog oružja i municije 2013-2018,

komisije za Crnu Goru za 2018. godinu u dijelu pod nazivom Šengen i vanjske granice, ukazuje na problematiku nedostatka ljudskih resursa u graničnoj policiji (postoji oko 200 upražnjenih radnih mesta) kao i opšti disbalans polova. Izvještaj i u ovoj oblasti rada ukazuje na potrebu transparentnog i profesionalnog sistema zapošljavanja.⁸ U skladu sa Šengenskim akcionim planom, neophodno je sprovesti detaljnu analizu potrebnog kadra za Sektor granične policije i u cilju obezbjeđenja stalnih i profesionalnih službenika izvršiti izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji MUP-a.⁹

Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije sačinjena je u cilju otklanjanja postojećih nedostataka, kao osnova za reformu sistema upravljanja ljudskim resursima. Cilj ovog strateškog dokumenta je da osigura da svi procesi upravljanja ljudskim resursima, počev od prijema, ocjene rada, napredovanja, razvoja karijere, sistema plata i nagrađivanja, profesionalnog razvoja i prestanka radnog odnosa budu zasnovani na sistemu profesionalnih sposobnosti (meritornosti). Primjena modernog koncepta upravljanja ljudskim resursima utiče na jačanje profesionalizma, transparentnog rada, lične odgovornosti zaposlenih, njihove motivacije i zadržavanje visokostručnih kadrova u policiji.

Ova Strategija, u skladu je i sa drugim strateškim aktima, od kojih su najznačajniji: Strategija razvoja Uprave policije za period 2016-2020; Fiskalna strategija Crne Gore za period 2017-2020; i Strategija reforme javne uprave u Crnoj Gori za period 2016-2020.

Strategija razvoja policije za period 2016-2020. godine sadrži elemente oblasti upravljanja ljudskim resursima¹⁰. Strategija ističe potrebu unapređenja sistema policijskog obrazovanja i obuka, kao i sistema profesionalnog i karijernog razvoja policijskih službenika. U Strategiji je istaknuto da je kvalitet strateškog upravljanja ljudskim resursima Uprave policije od primarne važnosti.¹¹ Strategija razvoja policije, međutim, sadrži samo manji broj elemenata upravljanja ljudskim resursima, koji su uzeti u obzir prilikom izrade ove, sveobuhvatne strategije upravljanja ljudskim resursima.

U skladu sa Fiskalnom strategijom Crne Gore za period od 2017- 2020. godine, Vlada Crne Gore je započela sveobuhvatan proces fiskalne konsolidacije. Strategija posebno ističe potrebu povećanja efikasnosti državne administracije kao važnog faktora

Strategija za smanjenje rizika od katastrofa sa Dinamičkim planom aktivnosti za sprovođenje Strategije za period 2018-2023 i drugi akti.

⁸Vidjeti: Izvještaj Evropske komisije za Crnu Goru 2018, Radni dokument Komisije koji prati dokument Kominike Komisije evropskom parlamentu, Savjetu, Evropskom ekonomskom i socijalnom komitetu i Komitetu regiona, Kominike o politici proširenja Evropske unije 2018, Strazbur, 2018.

⁹Vidjeti: Vlada Crne Gore, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Šengenski Akcioni plan, Izvještaj o realizaciji za 2017. godinu, 2018, str.188-190.

¹⁰Vidjeti: Strategija razvoja Uprave policije 2016-2020, 2015. Donošenje Strategije razvoja Uprave policije za period 2016-2020, predviđeno je Programom pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2018-2020. Vidjeti: Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2018-2020, 2018.

¹¹MUP Crne Gore, Strategija razvoja Uprave policije za period 2016-2020, Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja Uprave policije za period 2016-2017, 2015.

unapređenja poslovnog ambijenta nužnog za dalji rast investicija i ukupan ekonomski rast. Ključni izazov u ovoj oblasti jeste ušteda budžetskih sredstava (racionalnije raspolaganje sa sredstvima), optimizacija broja organa i zaposlenih u državnim organima, uključujući i Upravu policije. Postoji potreba da se, sa jedne strane, smanji broj zaposlenih, ali i da se u isto vrijeme osiguraju neophodni kadrovski kapaciteti za uspješno ispunjavanje obaveza iz EU integracija.

U julu 2018. Vlada Crne Gore usvojila je Plan optimizacije javne uprave za period 2018-2020.¹² Plan optimizacije javne uprave uključuje sljedeće mjere: ograničavanje zapošljavanja zasnovanim na neodređeno vrijeme u organima državne uprave do 1. marta 2019; prestanak radnog odnosa na određeno vrijeme istekom roka na koji je radni odnos zasnovan bez mogućnosti produženja do 1.3.2019; stvaranje preduslova za sprovođenje mjere sporazumnog prestanka radnog odnosa; promjene akta o sistematizaciji u skladu sa stvarno potrebnim brojem izvršilaca i druge mjere. Optimizacija broja zaposlenih u Upravi policiji će se sprovoditi u skladu sa pomenutim mjerama iz Plana optimizacije.

Strategija reforme javne uprave za period od 2016-2020, pored ostalih, postavila je i prioritete u oblasti upravljanja ljudskim resursima u sistemu javne uprave. Strategija je poseban akcenat stavila na: potrebu proširenja opsega službeničkog sistema; razdvajanje političkog i profesionalnog nivoa u organima javne uprave; unapređenje sistema zapošljavanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja; pravičnosti i transparentnosti zarada i nagrađivanja i jačanju integriteta službenika.

Osnovni zakonski okvir koji reguliše upravljanje ljudskim resursima u Ministarstvu unutrašnjih poslova –Upravi policije čine Zakon o unutrašnjim poslovima i Zakon o državnim službenicima i namještenicima.

Ministarstvo unutrašnjih poslova radi na unapređenju pravnog okvira u oblasti upravljanja ljudskim resursima u policiji. Iako je veći broj pitanja uređen opštim propisima o državnim službenicima, karakter policijskih poslova (prije svega primjena policijskih ovlašćenja), specifičnosti policijske organizacije i načela rada, nivoa rukovođenja, zahtijevaju izvjesna odstupanja od opšteg režima i njihovo regulisanje posebnim propisima. Postojeći Nacrt zakona o unutrašnjim poslovima predviđa unapređenje rješenja u ovoj oblasti, uzimajući u obzir da je policija specifična služba na koju se primjenjuju posebne odredbe o radu i radnim odnosima (lex specialis). Jedan dio rješenja iz novog Nacrta zakona o unutrašnjim poslovima takođe je unijet u osnove za pripremu ove Strategije.

2.3. Osnovni principi i međunarodni standardi na kojima se Strategija zasniva

Strategija polazi od sveobuhvatnog pristupa upravljanju ljudskim resursima, zasnovanog na međusobnoj povezanosti funkcija. Sve funkcije upravljanja ljudskim resursima su međusobno povezane i utiču jedna na drugu. Tako na primjer, problemi u planiranju i loši

¹²Plan Optimizacije javne uprave Crne Gore 2018-2020.

opisi radnih mjesta negativno se odražavaju na zapošljavanje, ocjenjivanje, pravičnost sistema plata; problemi u ocjenjivanju negativno utiču na napredovanje i motivaciju, planiranje obuka; nedostaci u stručnom usavršavanju negativno utiču na efektivnost u radu itd. Strategija razvoja ljudskih resursa, kao dio strateškog planiranja mora težiti profesionalnom, dosljednom i transparentnom pristupu svim funkcijama upravljanja ljudskim resursima, u cilju privlačenja i zadržavanja najkvalitetnijih kadrova u policiji.

Osnovni princip na kome će se Strategija zasnivati jeste princip profesionalnih sposobnosti ili meritornosti, koji se često označava i kao “princip zasluga”. Princip profesionalnih sposobnosti se u širem smislu može definisati kao uspostavljanje posebnog vrednosnog sistema državne uprave koji se zasniva na profesionalnosti, kompetentnosti i integritetu u cilju ostvarenja javnog interesa. Ovaj princip označava da su svi procesi upravljanja ljudskim resursima, počev od procesa planiranja, zapošljavanja, ocjenjivanja, napredovanja, razvoja karijere, nagrađivanja, stručnog usavršavanja, ali i prestanka radnog odnosa, zasnovani na profesionalnim sposobnostima policijskih službenika. Svi drugi standardi koji se primjenjuju u oblasti upravljanja ljudskim resursima nesumnjivo imaju svoj osnov u principu meritornosti.

Zbog nacionalnih specifičnosti, oblast upravljanja ljudskim resursima obično nije predmet međunarodnih konvencija niti predstavlja dio pravnih tekovina EU. U ovoj oblasti, međutim, postoje tzv. „meki” (*soft acquis*) standardi, koji predstavljaju zajedničke standarde država članica EU i utiču na razvoj nacionalnog prava na indirektan način.¹³ Iako nemaju pravnoobavezujuće dejstvo, ovi standardi imaju značajne praktične efekte na zemlje koje žele da postanu članice EU, jer ih Evropska komisija koristi kao standarde za ocjenu napretka ka članstvu.

Radi detaljnije razrade zahtjeva Komisije iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, Sigma program¹⁴ izradio je 2014. godine dokument “Principi javne uprave”,¹⁵ među kojima značajno mjesto zauzima oblast upravljanja ljudskim resursima u javnoj službi, tj. javnom sektoru, koji uključuje i policiju. Osnovni standardi definisani su na prilično detaljan način u skladu sa evropskim zakonodavstvom, s tim da uključuju i dobre evropske prakse u oblasti upravljanja ljudskim resursima i drugim oblastima sistema javne uprave. Osnovni principi Sigme u oblasti upravljanja ljudskim resursima predstavljeni su u tabeli 1.

¹³M. Keune, „EU Enlargement and Social Standards – Exporting the European Social Model?”, *The European Union and the Social Dimension of Globalisation, How the EU Influences the World* (J. Orbie, L. Tortell), Routledge, 2009, 52.

¹⁴Prepoznavši važnost dobro uređene i organizovane državne uprave za ispunjenje obaveze članstva u svim sektorskim područjima, EU je 1992. godine u saradnji sa Organizacijom za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) osnovala program Sigma (SIGMA - *Support for Improvement in Governance and Management*). Cilj programa je da podrži aktivnosti (potencijalnih) zemalja kandidata za članstvo u EU na reformi javne uprave. Program SIGMA finansiran je najvećim dijelom od strane programa EU PHARE i predstavlja jedan od glavnih instrumenata Evropske komisije za promovisanje razvoja kapaciteta državne uprave u Centralnoj i Istočnoj Evropi, kao i tehničke pomoći za zemlje kandidate za članstvo u EU.

¹⁵SIGMA/OECD, Principi javne uprave, 2014, OECD.

Tabela 1: Principi javne uprave Sigme za procjenu sistema upravljanja ljudskim resursima u javnoj službi (*public service*)

Princip 1: Djelokrug javne službe je adekvatan, jasno definisan i primjenjuje se u praksi
Princip 2: Uspostavljen je okvir politika i pravni okvir za profesionalnu javnu službu i primjenjuje se u praksi; institucionalno ustrojstvo omogućava dosljedne i djelotvorne prakse upravljanja ljudskim resursima u javnoj službi.
Princip 3: Zapošljavanje javnih službenika zasnovano je na principu profesionalnih sposobnosti i jednakih mogućnosti u svim fazama zapošljavanja, kriterijumi za raspoređivanje na niže rangirano radno mjesto i prekid radnog odnosa eksplicitno su utvrđeni.
Princip 4: Spriječen je direktan ili indirektan politički uticaj na rukovodeća radna mesta u javnoj službi.
Princip 5: Sistem plata zasniva se na analitičkoj procjeni radnih mjesta, pravičan je i transparentan.
Princip 6: Obezbijedeno je stručno usavršavanje javnih službenika, koje obuhvata redovno obučavanje, pravičnu ocjenu rada, mobilnost i napredovanje na osnovu objektivnih i transparentnih kriterijuma i profesionalnih sposobnosti.
Princip 7: Postoje mjere za promovisanje integriteta i sprječavanje korupcije, kao i za obezbjeđenje discipline u javnoj službi.

Drugi važan međunarodni dokument, koji sadrži standarde u oblasti ljudskih resursa u policiji je Kodeks policijske etike Savjeta Evrope.¹⁶ Kodeks sadrži minimalne standarde, principe i vrijednosti koji imaju za cilj uspostavljanje policijske službe koja je zasnovana na vladavini prava i demokratskim vrijednostima. Kodeks takođe daje preporuke i zahtjeve koji bi trebalo da obezbijede da policija može da postigne kompleksne i zahtjevne zadatke prevencije i detekcije kriminaliteta i održavanja javnog reda i mira u demokratskom društvu.

U kodeksu se posebno ističe potreba da proces zapošljavanja bude zasnovan na principu profesionalnih sposobnosti. Izbor kandidata treba da se vrši na osnovu objektivnih kriterijuma i postupka testiranja. Prijem na rad u policiji treba da se zasniva na ličnim kvalifikacijama i iskustvu kandidata koje je relevantno za policijske poslove i zadatke. U procesu zapošljavanja trebalo bi težiti privlačenju kandidata iz različitih struktura društva: kako muškaraca, tako i žena iz različitih društvenih grupa, uključujući etničke manjinske grupe, sa krajnjim ciljem da struktura policijskih službenika odražava strukturu društva kome služi.

Kodeks ističe potrebu postojanja policijskog obrazovanja koje počiva na otvorenosti i tolerantnosti. Tako se u članu 25. Kodeksa propisuje da opšte policijsko obrazovanje treba da u potpunosti uvažava potrebu borbe protiv rasizma i ksenofobije. Dužnost policijskih službenika je da tokom rada razvijaju svoje lične sposobnosti kojima se ispoljava ispravno rasuđivanje, otvoren stav, zrelost, poštenje, komunikativnost i, gdje je

¹⁶Evropski kodeks policijske etike, Preporuka br. (2001)10 usvojena od Savjeta ministara Savjeta Evrope 19. septembra 2001.

potrebno, menadžerske vještine i vještine rukovođenja. Na ovaj način, policijski službenici treba da razvijaju i svoje lične sposobnosti za razumijevanje društva kome služe, a naročito društvenih, kulturnih i pitanja lokalne zajednice.

Stručno usavršavanje policijskih službenika treba da bude zasnovano na vrijednostima demokratije, vladavini prava i zaštiti ljudskih prava. Stručno usavršavanje treba da obuhvati obuku koja je u skladu sa potrebama društva, i koja je primjerena konkretnim uslovima u lokalnoj zajednici, kao i potrebnu specijalističku i lidersku obuku. Praktična obuka na svim nivoima o primjeni prinude i njenim ograničenjima treba da se zasniva na principima sadržanim u Ustavu, zakonu i međunarodnim ugovorima, naročito u Evropskoj konvenciji o ljudskim pravima.

U skladu sa Principima javne uprave Sigmee i Kodeskom policijske etike Savjeta Evrope, Strategija polazi od potrebe jačanja elemenata karijernog službeničkog sistema u policiji Crne Gore. Karijerni sistem afirmiše stabilnost i garantovan kvalitet službe zbog dugog radnog iskustva zaposlenih, uz obavezu kontinuiranog obučavanja. Akcenat je na jačanju motivacije i posvećenosti poslu, povećanju nivoa vještina i znanja, napredovanju prema pokazanim profesionalnim sposobnostima i rezultatima rada i uspostavljanju jasne odgovornosti za rad. Afirmiše se takođe razvoj pozitivnog odnosa između rukovodilaca i zaposlenih i mogućnosti za razvoj karijere svakog pojedinca, kao i razvijanje timskog rada među zaposlenima. U cilju uspješnog obavljanja poslova i jačanja institucionalnih kapaciteta policije za efikasnu primjenu evropskih standarda posebna pažnja posvećuje se jačanju svijesti zaposlenih, naročito rukovodilaca, o potrebi uvođenja moderne funkcije ljudskih resursa.

U skladu sa međunarodnim standardima, Strategija promovise principe profesionalnog integriteta, čija se primjena predviđa i Planom integriteta Ministarstva unutrašnjih poslova.¹⁷ Principi profesionalnog integriteta su usmjereni na uspostavljanje mehanizama koji će obezbijediti efikasno i efektivno funkcionisanje kroz jačanje odgovornosti, povećanje transparentnosti kod donošenja odluka i kontrolisanje diskrecionih ovlašćenja. To podrazumijeva i dosljednu primjenu načela nepristrasnosti i neutralnosti u radu policijskih službenika, koji ne znače samo eliminaciju stranačkih interesa prilikom popunjavanja radnih mjesta i napredovanja, već i distanciranje od drugih pritisaka koji mogu biti motivisani privatnim interesima pojedinaca.

Strategija posebno ističe i neophodnost primjene principa rodne ravnopravnosti. Crna Gora je potpisnica Rezolucije Savjeta bezbjednosti UN 1325 „Žene, mir i bezbjednost” koja predviđa nekoliko mehanizama za uvođenje politike rodne perspektive u sektoru bezbjednosti, koji su takođe uzeti u obzir prilikom izrade ove Strategije.

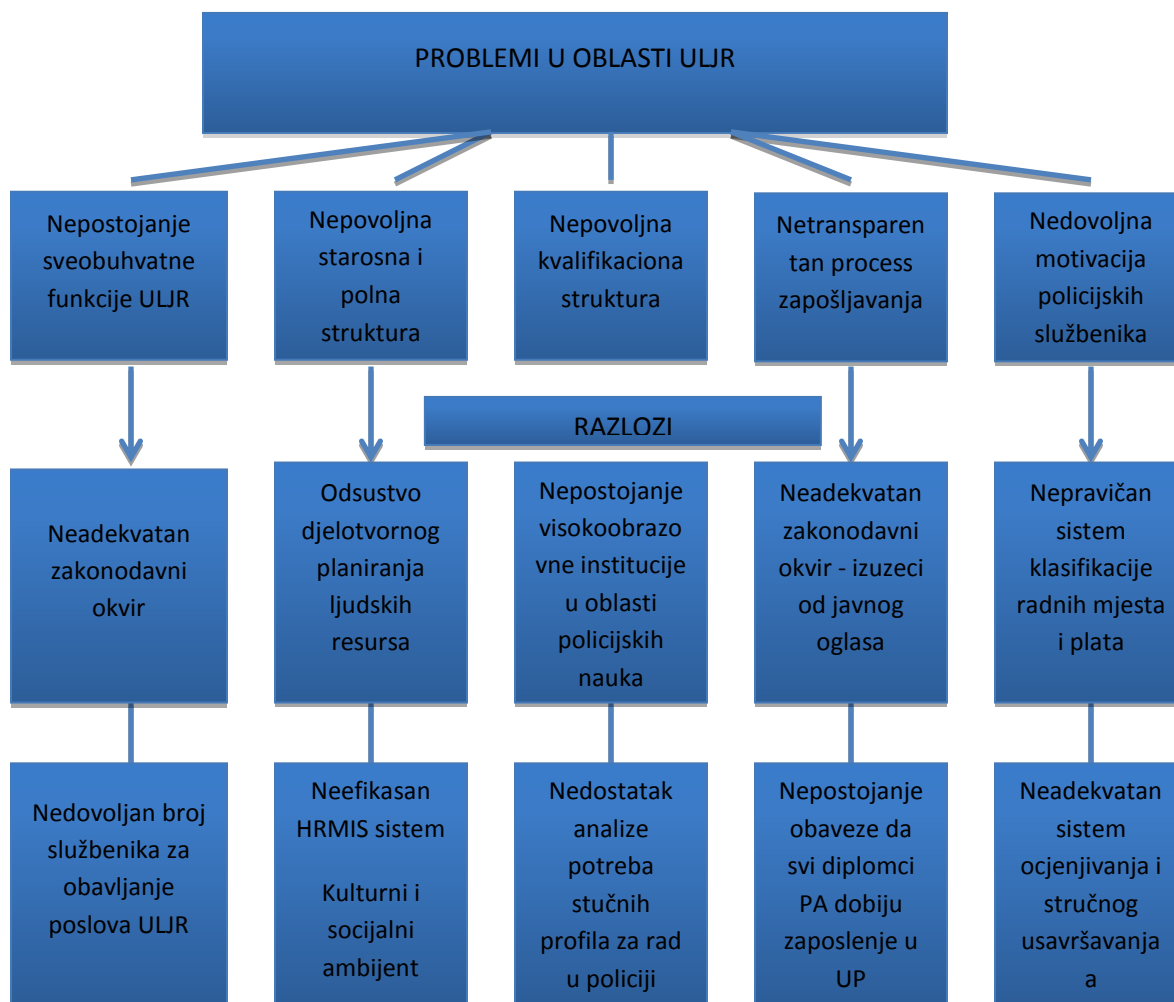
3. ANALIZA STANJA U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Osnovni problemi u oblasti upravljanja ljudskim resursima u policiji su sljedeći: nepostojanje sveobuhvatne funkcije upravljanja ljudskim resursima; nepovoljna starosna i polna struktura policijskih službenika; nepovoljna kvalifikaciona struktura policijskih

¹⁷Vidjeti: Vlada Crne Gore, Ministarstvo unutrašnjih poslova, *Plan integriteta*, 2016.

službenika; nedovoljno transparentan proces zapošljavanja, kao i nedovoljna motivacija policijskih službenika, zbog problema u sistemu klasifikacije radnih mjesta, plata, ocjenjivanja i stručnog usavršavanja. Postojeći problemi i razlozi za njihovo postojanje prikazani su na grafu 1.

Graf 1: Problemi u oblasti ljudskih resursa i razlozi za njihovo postojanje



U narednim odjeljcima, detaljnije se analiziraju navedeni postojeći problemi u oblasti ljudskih resursa.

3.1. Nepostojanje sveobuhvatne funkcije upravljanja ljudskim resursima

U praksi nije razvijeno savremeno upravljanje ljudskim resursima već preovladava obavljanje kadrovskih poslova. Glavni zadatak jedinica za upravljanje ljudskim resursima usmjeren je na pripremu pravnih akata – opštih i pojedinačnih, osiguranje zakonitosti u sferi radnopravih i državno službeničkih odnosa i obavljanje administrativnih poslova.

Ni važećim propisima, funkcija upravljanja ljudskim resursima nije prepoznata kao sveobuhvatna funkcija. Važeći Zakon o unutrašnjim poslovima ne sadrži pojmovno određenje funkcije upravljanja ljudskim resursima, niti način njihovog obavljanja u Ministarstvu. Ni odredbe Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji koje se odnose na nadležnosti organizacionih jedinica zaduženih za ovu oblast ne sadrže pomenute funkcije upravljanja ljudskim resursima.

U sadašnjem sistemu, poslove upravljanja ljudskim resursima obavljaju sljedeće organizacione jedinice:

- 1) Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove, u okviru koje su organizovani Biro za kadrovske poslove, Biro za ljudske resurse i Biro za psihološku podršku i
- 2) Direkcija za praćenje obuka i procesa profesionalnog razvoja i napredovanja policijskih službenika, koja se nalazi u okviru Direktorata za strateško-razvojne poslove.

Tabela 2. Djelokrug organizacionih jedinica za URLJ

Organizaciona jedinica za ULJR	Poslovi
Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove	
Biro za kadrovske poslove	- prijem i raspoređivanje službenika i namještenika; - ostvarivanje prava i obaveza iz radnog odnosa zaposlenih; - vođenje kadrovske evidencije; - ažuriranje personalnih dosijea službenika i namještenika; - zastupanje pravnih interesa Ministarstva, preduzimanje radnji i pripremu dokumentacije za potrebe postupaka pred nadležnim sudovima; - drugi poslovi;
Biro za ljudske resurse	- koordinacija obuka i razvojnih programa uključujući obuku službenika i namještenika na početku radnog odnosa, kao i stalno profesionalno usavršavanje; - priprema i evaluacija planova i programa obuka; - učestvovanje u pripremi i realizaciji programa stručnog osposobljavanja lica sa stečenim visokim obrazovanjem i stručnog osposobljavanja pripravnika; - praćenje karijernog sistema zaposlenih; ostvarivanje saradnje sa Upravom za kadrove i Policijskom akademijom; izradu i praćenje realizacije Kadrovske plana.
Biro za psihološku podršku	- psihološko testiranje kandidata za prijem u radni odnos kao i psihološko testiranje zaposlenih, - testiranje nivoa inteligencije, - pružanje podrške zaposlenima i članovima porodice, koji su u obavljanju policijskih poslova posredno ili neposredno učestvovali u traumatskom događaju ili drugoj visokostresnoj i kriznoj situaciji; - vršenje prevencije u cilju pravovremene ocjene sposobnosti policajaca da rukuju sredstvima prinude, kako bi se smanjio rizik od suicida, povrjeđivanja sebe i sl.
Direktorat za strateško-razvojne poslove	

Direkcija za praćenje obuka i procesa profesionalnog razvoja i napredovanja policijskih službenika	- planiranje, organizovanja i praćenja realizacije početnih i obuka tokom službe radi profesionalnog usavršavanja policijskih službenika na osnovu sprovedene analize; - stalno profesionalno usavršavanje u saradnji sa Policijskom akademijom i drugim organima i institucijama; - priprema i evaluacija planova i programa obuka u cilju karijernog razvoja kroz stručno osposobljavanje i usavršavanje i na osnovu rezultata dobijenih sistemom ocjenjivanja i potreba Uprave policije; - vođenje jedinstvene evidencije o obukama, stručno osposobljavanje i usavršavanje policijskih službenika; - praćenje karijernog razvoja policijskih službenika; - međunarodna saradnja u oblasti obuke i obrazovanja.
--	---

Broj zaposlenih u Službi za ljudske resurse i kadrovske poslove i Direkciji za praćenje obuka i procesa profesionalnog razvoja ne odgovara stvarnim potrebama obavljanja poslova stručnog usavršavanja i praćenja karijernog razvoja u odnosu na postojeći broj policijskih službenika. U Službi za ljudske resurse i kadrovske poslove, jedan službenik obavlja kadrovske poslove za čak 500 policijskih službenika, što ukazuje na veliku opterećenost zaposlenih bez mogućnosti stvarnog obavljanja poslova ljudskih resursa (planiranje u skladu sa strateškim ciljevima; razvijanje tehnika regrutacije i selekcije koje odgovaraju potrebama policije; analiza i analitička procjena radnih mjesta; planiranje obuka i razvoj karijere službenika i sl.). S obzirom na postojeći standard - jedan službenik obavlja kadrovske poslove za 150 zaposlenih, uočava se da postoji tri puta veća opterećenost zaposlenih. Na manjak ljudi za upravljanje ljudskim resursima, ukazuju i ranije sprovedena istraživanja.¹⁸

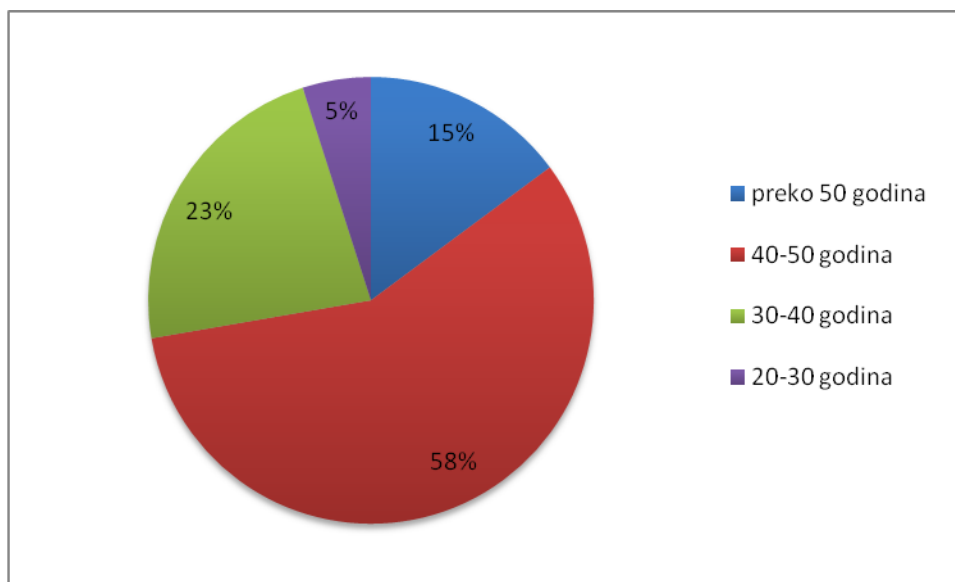
U praksi, funkcija ljudskih resursa se odnosi uglavnom na obavljanje poslova u vezi sa radnopravnim statusom zaposlenih, administriranje odnosno vođenje evidencija. Nije razvijena sveobuhvatna funkcija upravljanja ljudskim resursima. Da bi se funkcija upravljanja ljudskim resursima efikasno obavljala u praksi, neophodno je jačanje administrativnih kapaciteta uz obezbjeđenje potrebnog broja zaposlenih osposobljenih za obavljanje poslova upravljanja ljudskim resursima.

3.2. Nepovoljna starosna i polna struktura policijskih službenika

Trenutna starosna struktura u policiji je nepovoljna. U starosnoj grupi od 20-30 godina nalazi se samo 5 % policijskih službenika; u starosnoj grupi od 30-40 godina nalazi se 23 % policijskih službenika; u starosnoj grupi od 40-50 godina nalazi se 58 % policijskih službenika, dok se u starosnoj grupi preko 50 godina nalazi 15 % policijskih službenika.

Graf 2. Starosna struktura policijskih službenika

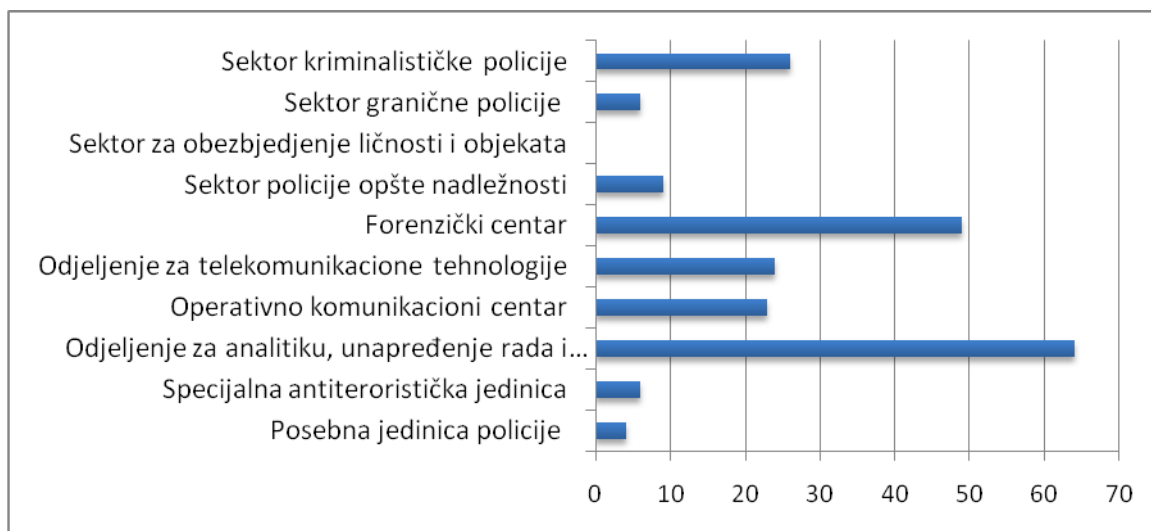
¹⁸ Vidjeti: M. Milošević, "Upravljanje ljudskim resursima", u S. Muk (ur.) *Procjena integriteta policije u Crnoj Gori*, Institut alternativa, Podgorica, 2016, str.41.



Ni procenat zastupljenosti žena u Upravi policije nije na zadovoljavajućem nivou, posebno na rukovodećim radnim mjestima. Procentualna zastupljenost žena u Upravi Policije je 10%, a u Ministarstvu je 60%. Statistika pokazuje da je svega 10 % žena među policijskim službenicima, što je značajno manji broj od evropskog prosjeka koji iznosi 30 % žena.¹⁹ Udio žena u pojedinim organizacionim jedinicama Uprave policije predstavljen je u grafu br. 3. U Upravi policije, na svim rukovodećim radnim mjestima (21) su muškarci. Porodične obaveze (trudnoća, podizanje djece i sl.) su jedan od najčešćih razloga koji opredjeljuju takvu kadrovsku politiku. Potrebno je preduzimanje posebnih mjera, naročito tokom procesa planiranja ljudskih resursa, da bi se nejednaka zastupljenost žena i muškaraca u Upravi policije smanjila na odgovarajući nivo.

Graf 3. Udio žena u organizacionim jedinicama Uprave policije

¹⁹Plan za povećanje broja žena u Upravi policije za period 2018-2019. g., 2018. Ministarstvo unutrašnjih poslova Crne Gore.



Problemi nepovoljne starosne i polne strukture policijskih službenika posljedica su neadekvatnog sistema planiranja ljudskih resursa. Iako je opštim službeničkim zakonodavstvom formalno pravno uspostavljeno kadrovsko planiranje, ono se ne primjenjuje efektivno u praksi. Nedostaje metodologija koja bi objasnila način na koji se vrši procjena potrebnih ljudskih resursa u skladu sa ciljevima organa uprave. Zbog toga se ne sprovodi projekcija potrebnih profila za rad u skladu sa realnim potrebama i strateškim planovima.

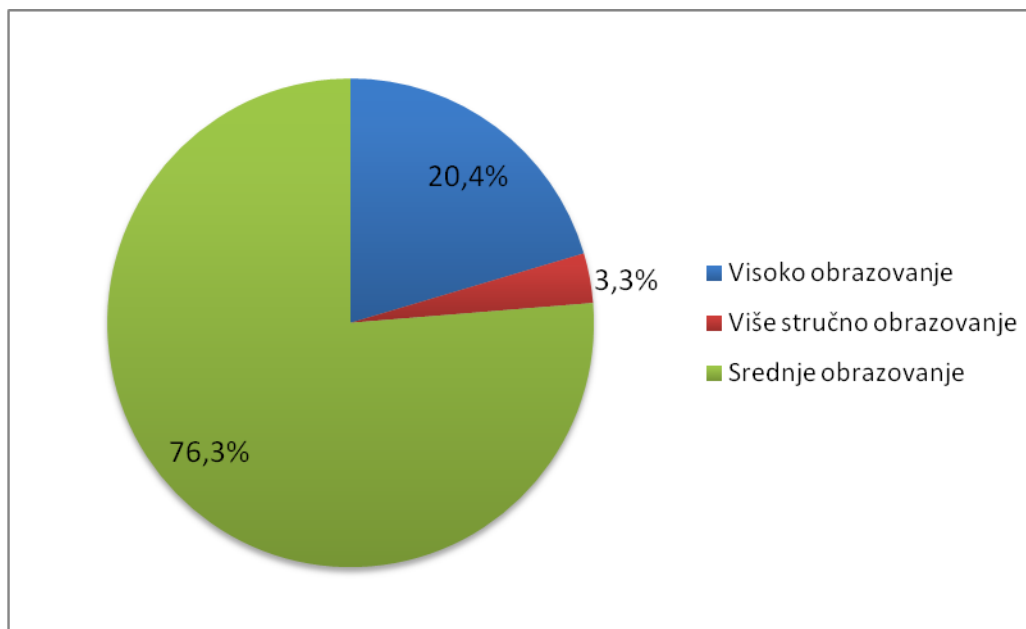
Planiranje ljudskih resursa otežava i nedjelotvoran sistem elektronske evidencije policijskih službenika. Sistem elektronske evidencije policijskih službenika sastoji se od tri elektronske baze podataka, koje nijesu u potpunosti funkcionalne i međusobno usklađene. Službenici Službe za ljudske resurse i kadrovske poslove unose podatke o policijskim službenicima u tri različite elektronske evidencije: Centralna kadrovska evidencija Uprave za kadrove, dvije aplikacije MUP-a. Centralna kadrovska evidencija, kao jedinstvena baza podataka za sve organe uprave, ne ažurira se redovno, zbog toga što ne zadovoljava sve potrebe postojećeg policijskog službeničkog sistema. Postojeće elektronske baze podataka nijesu međusobno povezane, tako da se jako puno vremena troši na unos podataka u tri različita elektronska sistema, koja nijesu pouzdan izvor informacija o ljudskim resursima u policiji. Nefunkcionalni sistem elektronske baze podataka dovodi do problema u planiranju broja i kvalifikacija ljudskih resursa, kao i unutrašnje organizacije i sistematizacije, efikasnijeg raspoređivanja i korišćenja ljudskih potencijala.

3.3. Nepovoljna kvalifikaciona stuktura policijskih službenika

Postojeća kvalifikaciona struktura policijskih službenika nije zadovoljavajuća. Oko tri četvrtine (76.3 procenata) policijskih službenika ima srednje obrazovanje, dok samo 20.4 posto policijskih službenika ima visoko obrazovanje. Postojeća kvalifikaciona struktura je najvećim dijelom posljedica nasljeđenog stanja, jer je Policijska akademija do 2010. godine školovala kadar koji je nakon završetka školovanja sticao srednje obrazovanje (IV stepen stručne sprema). Tek od 2011. godine diplomci Policijske akademije nakon

završetka školovanja stiču V stepen obrazovanja (120 ECTS kredita), tako da je njihovo trenutno učešće u kvalifikacionoj strukturi samo 3.3 procenata (vidi graf 4 dolje).

Graf 4. Kvalifikaciona struktura policijskih službenika



Iako njeno osnivanje predstavlja jedan od strateških ciljeva unapređenja rada policije, u sadašnjem sistemu ne postoji visokoobrazovna ustanova u oblasti policijskih, bezbjednosnih i kriminalističkih nauka, koja sadrži licencirani studijski program obima 180/240 kredita, harmonizovan sa Evropskim sistemom prenosa kredita (ECTS).²⁰ Potrebna znanja i vještine za obavljanje različitih policijskih poslova i poslova bezbjednosti se samo djelimično mogu sticati u okviru drugih obrazovnih institucija.

Formalno (više stručno) obrazovanje sprovodi se na Policijskoj akademiji u dvogodišnjem trajanju. Prema Odluci o obrazovanju javne ustanove više stručne škole "Policijska akademija", ona se obrazuje kao viša stručna škola u okviru koje se realizuje više stručno obrazovanje za obrazovne programe za koje je Policijska akademija licencirana i realizovanje stručnog i specijalističkog usavršavanja službenika Uprave policije, Ministarstva unutrašnjih poslova, Uprave carina, Vojske Crne Gore i drugih organa. Kao nezavisna javna ustanova, Policijska akademija obezbjeđuje i osnovnu policijsku obuku, stručno usavršavanje tokom službe, specijalizovane obuke i obuku za službenike bez radnog iskustva u policiji.

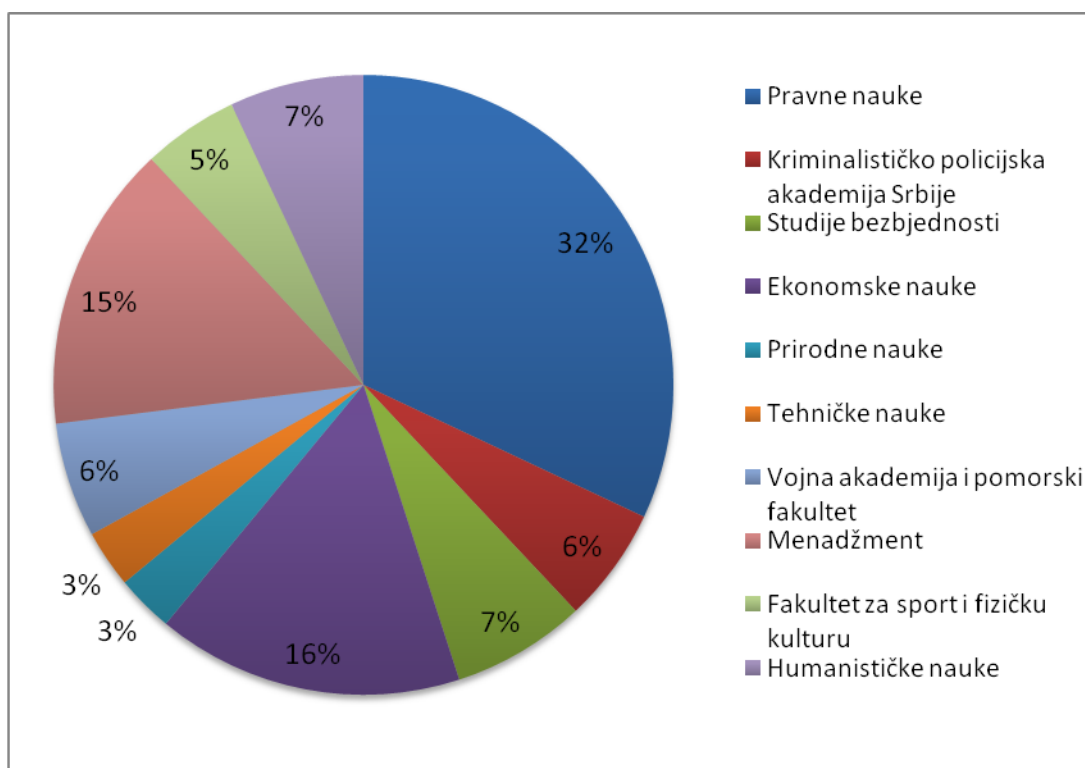
Studijski program na Policijskoj akademiji je vrednovan sa 120 ECTS kredita (s obzirom da je obim studijskog programa koji se izvodi u jednoj godini 60 ECTS kredita). Dvogodišnje policijsko obrazovanje je nacionalnim okvirom kvalifikacija prepoznato kao V stepen kvalifikacije i kao standard zanimanja policajac/ka. Cilj osnovnog policijskog

²⁰MUP Crne Gore, Strategija razvoja Uprave policije za period 2016-2020, Akcioni plan za sprovođenje strategije razvoja Uprave policije za period 2016-2017. OSCE, *Studija izvodljivosti za studije shodno Bolonjskom modelu visokog obrazovanja (radna verzija)*, 2017.

obrazovanja je osposobljavanje polaznika za kompetentno obavljanje osnovnih policijskih poslova, u skladu sa zakonima i drugim propisima i aktima Crne Gore, kao i međunarodnim ugovorima i konvencijama koje je usvojila Crna Gora i standardima policijskog postupanja.

U praksi, diplomci Policijske akademije nerijetko nastavljaju obrazovanje na drugim visokoobrazovnim ustanovama različitih profila na fakultetima koji ne izučavaju policijske ili kriminalističke nauke (vidi graf 5). Osnivanjem ustanove visokog obrazovanja i uvođenjem novih studijskih programa u skladu sa Evropskim sistemom prenosa kredita (ECTS) i pravnim okvirom Crne Gore, obezbijediće se specijalizacija i dobijanje kompetentnih policijskih kadrova i zaustaviti praksa nastavljanja daljeg školovanja diplomaca sa V stepenom kvalifikacije na državnim i privatnim univerzitetima.

Graf 5. Obrazovni profili policijskih službenika sa visokim obrazovanjem



Osnivanje ustanove visokog obrazovanja (visoke škole, fakulteta) i utvrđivanje i razvijanje studijskih programa se bliže uređuje važećim propisima u oblasti visokog obrazovanja.²¹

Budući da uslove upisa, proceduru odabira kadrova, testiranje i kriterijume za testiranje reguliše Policijska akademija Pravilnikom o regrutaciji i selekciji kandidata za više stručno obrazovanje sa kriterijumima za ocjenjivanje testova koji ona donosi, u ovom

²¹Zakon o visokom obrazovanju (Sl. list Crne Gore br. 44/14,52/14,47/15,40/16,42/17).

segmentu ne postoji formalna nadležnost Ministarstva - Uprave policije. Definisanje nadležnosti MUP-a i Ministarstva prosvjete u izradi nastavnih planova i programa i upisne politike na Policijskoj akademiji, predviđeno je i Programom rada MUP-a za 2018. godinu.

Studijski programi za sticanje nivoa obrazovanja i diploma visokog obrazovanja moraju biti usklađeni imajući u vidu prenos ECTS kredita između različitih studijskih programa. Uvođenje i razvoj studijskih programa podrazumijevaju definisanje standarda i smjernica za optimizaciju studija i strukture studijskih programa. U pogledu razvoja studijskih programa i definisanja potrebnih uslova i kriterijuma za prijem i selekciju polaznika buduće ustanove, neophodno je dalje jačanje koordinacije između Ministarstva unutrašnjih poslova - Uprave policije i Ministarstva prosvjete i drugih tijela.

U praksi izostaje sprovođenje analize potrebnog broja stručnih profila službenika za rad u policiji, koja bi trebalo da prethodi određivanju potrebnog broja budućih polaznika nove visokoobrazovne ustanove. Potrebno je u saradnji sa svim linijama rada detaljno i analitički pristupiti sagledavanju i utvrđivanju potrebnog obrazovnog profila kadrova na svim nivoima. Upisna politika buduće ustanove visokog obrazovanja za potrebe policije mora biti zasnovana na potrebama za visokoobrazovanim kadrovima, što za posljedicu ima adekvatno planiranje upisa u pogledu broja i kvalifikacija budućih generacija studenata.

3.4. Nedovoljno transparentan sistem zapošljavanja policijskih službenika

Zakon o unutrašnjim poslovima propisuje da policijski službenik zasniva radni odnos na osnovu javnog oglasa, ali predviđa i izuzetak od ovog pravila. Naime, u izuzetnim situacijama, radni odnos se ne zasniva javnim oglašavanjem, ali u datom slučaju takva radna mjesta moraju biti predviđena aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva unutrašnjih poslova - Uprave policije. Izuzeci od zapošljavanja na osnovu javnog oglasa važe za radna mjesta u Odjeljenju za unutrašnju kontrolu policije i pojedina radna mjesta u okviru Sektora kriminalističke policije.

Studenti koji završe Policijsku akademiju i za koje je država platila školarinu ne zasnivaju odmah (po automatizmu) radni odnos u Upravi policije, nego se moraju javiti na javni oglas, koji, za potrebe Ministarstva unutrašnjih poslova – Uprave policije, raspisuje Uprava za kadrove. Pri zapošljavanju diplomaca Policijske akademije ministar donosi diskrecionu odluku koliko kadrova je potrebno primiti.

Kod radnih mjesta koja se popunjavaju putem javnog oglasa, procedura se odvija u saradnji sa Upravom za kadrove. Jedan član konkursne komisije je predstavnik Ministarstva unutrašnjih poslova- Uprave policije. Rukovodioci organizacionih jedinica, posebno u centrima bezbjednosti, međutim, često nijesu uključeni u rad izbornih komisija.

Pored opštih uslova za zasnivanje radnog odnosa u državnim organima koje propisuje Zakon o državnim službenicima i namještenicima, Zakonom o unutrašnjim poslovima predviđeno je da lice koje zasniva radni odnos u zvanju policijskog službenika mora da ispunji posebne uslove shodno specifičnosti policijskih poslova. Imajući u vidu da policija

predstavlja dio strukture izvršne vlasti koja obavlja kompleksne i složene zadatke, kako bi obezbijedila blagostanje pojedinaca i zajednice, predviđen je uslov dostojnosti za obavljanje policijskog posla, kao i posjedovanje posebne psihofizičke sposobnosti. Provjera dostojnosti obavlja se u skladu sa Pravilnikom o utvrđivanju dostojnosti lica za obavljanje policijskih poslova. Odredbe Pravilnika, međutim, nijesu dovoljno detaljne.

Na kraju procesa selekcije, Uprava za kadrove dostavlja rang listu za izbor kandidata koja se sastoji od pet kandidata (ili više ako imaju jednak broj bodova) ministru unutrašnjih poslova, koji bira jednog od kandidata sa liste. Iako je, po pravilu, ministar u obavezi da izabere najbolje rangiranog kandidata sa liste, nakon obavljenog intervjua sa svim kandidatima može biti izabran i neki drugi kandidat sa liste, uz obrazloženje. U praksi, odluke o izboru kandidata koji nijesu prvi na rang listi za izbor kandidata u najvećem broju nijesu dobro obrazložene, što stvara probleme u žalbenom i sudskom postupku. Ovi problemi trebalo bi da budu prevaziđeni primjenom novog Zakona o državnim službenicima, koji predviđa obavezu obavljanja razgovora sa svim kandidatima sa liste za izbor kandidata, koja se shodno novom zakonu, sastoji od tri najbolje ocijenjena kandidata (ili više ako imaju jednak broj bodova).

3.5 Nedovoljna motivacija policijskih službenika - klasifikacija radnih mjesta, sistem plata ocjenjivanja i stručnog usavršavanja

U postojećem sistemu, postoje dvije klasifikacije radnih mjesta: prva (nivo 1) za radna mjesta koja zahtijevaju policijsko iskustvo (izuzev zvanja: mlađi policijski inspektor, policijski narednik i policajac) i druga (nivo 2) koja ne zahtijevaju policijsko iskustvo. Od ukupnog broja policijskih službenika, samo 0.7 % (28 službenika) je raspoređeno u drugu klasifikaciju - nivo 2 zvanja, što otvara pitanje stvarne potrebe postojanja ovog nivoa klasifikacije radnih mjesta.

Opisi radnih mjesta, koji čine osnov za raspoređivanje radnih mjesta u odgovarajuće zvanje, nijesu dovoljno jasni. Opisi radnih mjesta uključuju kako specifične, tako i generičke (opšte) informacije koje se odnose na radno mjesto. U opisu posla se ne utvrđuje staž osiguranja sa uvećanim trajanjem, već su radna mjesta za čije obavljanje poslova pripada pravo na staž osiguranja sa uvećanim trajanjem prepoznata Vladinom Uredbom o utvrđivanju radnih mjesta, odnosno poslova u organima državne uprave na kojima se staž osiguranja računa sa uvećanim trajanjem, za čiju izradu su zaduženi Ministarstvo rada i socijalnog staranja i Ministarstvo finansija.

Ne postoje transparentni kriterijumi za raspoređivanje radnih mjesta u odgovarajuća zvanja (metodologija analitičke procjene radnih mjesta) što ne obezbjeđuje pravičnost sistema klasifikacije radnih mjesta i plata. Pored toga, postojeći sistem klasifikacije radnih mjesta ne pruža dovoljno mogućnosti za napredovanje. To se posebno odnosi na lica sa četvrtim stepenom obrazovanja (srednja škola), koji imaju mogućnost napredovanja u samo dva viša zvanja (stariji policajac i stariji policajac I klase). Od ukupnog broja policijskih službenika, čak 72 % (2772 lica) nalaze se u zvanju starijeg policajca I klase.

Napredovanje policijskih službenika ograničeno je postojećim sistemom pozicije, u kome je postojanje upražnjenog radnog mjesta preduslov za napredovanje. Imajući u vidu da su službenički policijski sistemi u evropskim zemljama često zasnovani na karijernom modelu, u kome napredovanje nije uslovljeno postojanjem upražnjenog radnog mjesta, potrebno je razmotriti mogućnosti razvoja karijernog modela napredovanja za policijske službenike Crne Gore.

Poseban problem predstavlja zadržavanje kvalitetnih kadrova, zbog razlike u visini plate u Upravi policije i u privatnom sektoru. To se posebno odnosi na radna mjesta koja se na tržištu rada vrednuju više nego u organima državne uprave (na primjer, inženjeri računarstva, telekomunikacija, elektrotehnike, elektronike i sl.). Odliv kvalifikovanih kadrova može predstavljati značajan izazov za policiju, posebno imajući u vidu usložnjavanje kompleksnosti njenog rada i njene razvojne potrebe u budućnosti.

U skladu sa odredbama Zakona o zaradama zaposlenih u javnom sektoru i mjerama fiskalne konsolidacije ne postoji mogućnost napredovanja u viši platni razred, ali postoji mogućnost dobijanja specijalnog dodatka, kao i varijabilnog dijela zarade na osnovu rezultata rada. Zakon o zaradama u javnom sektoru donesen je i počeo da se primjenjuje od marta 2016. godine. Cilj ovog Zakona bio je povećanje transparentnosti i usklađivanje zarada za slične poslove u cijelom javnom sektoru, kao i motivisanje zaposlenih da ostvaruju bolje rezultate rada. Zakon predviđa mogućnost davanja specijalnog dodatka za određena radna mjesta u organima uprave, kao i varijabilnog dijela zarade, na osnovu rezultata rada.

U Upravi policije, manji broj radnih mjesta ima pravo na specijalni dodatak na zaradu i ostvaruje pravo na varijabilni dio zarade. Odlukom Vlade Crne Gore o specijalnom dodatku, specijalni dodatak ostvaruju policijski službenici u policijskom odjeljenju obrazovanim u skladu sa Zakonom o specijalnom državnom tužilaštvu u visini od 45 % osnovne zarade, i policijski službenici u Specijalnoj antiterorističkoj jedinici, Posebnoj jedinici policije i Grupi za antiteroristički pregled u visini od 10 % osnovne zarade. U skladu sa Odlukom Vlade o varijabilnom dijelu zarade, iznos varijabilnog dijela za izuzetne rezultate i kvalitet rada zaposlenog iznosi 50 % prosječne zarade u Crnoj Gori u prethodnoj godini i može se isplaćivati kvartalno ili polugodišnje. U Upravi policije varijabilni dio isplaćuje se u iznosu od 30-50 % prosječne zarade, najčešće jednom godišnje.

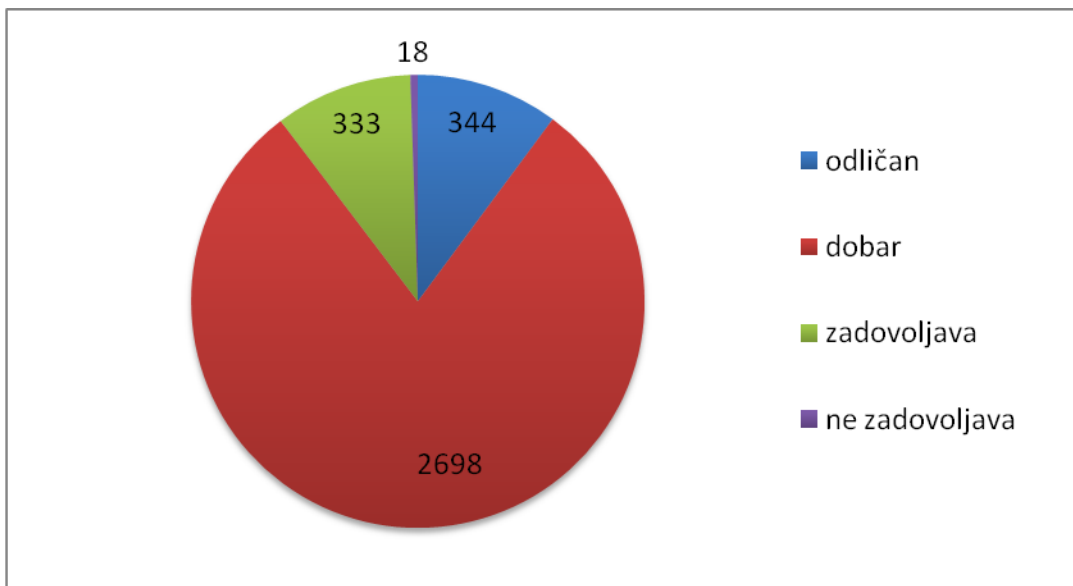
Iako Zakon o državnim službenicima i namještenicima daje osnov da se ocjenjivanje uredi na specifičan način posebnim oblastima rada – policiji, važeći Zakon o unutrašnjim poslovima ne uređuje oblast ocjenjivanja. Postoji tendencija da se oblast ocjenjivanja policijskih službenika bliže uredi policijskim propisima, čime se stvara pravni osnov za specifično uređenje ocjenjivanja policijskih službenika u odnosu na državne službenike.

S obzirom da se na ocjenjivanje policijskih službenika primjenjuju pravila opšteg režima službeničkih odnosa, pravni okvir ne odgovara potrebama policijskog službeničkog sistema - specifičnoj prirodi policijskih i drugih unutrašnjih poslova, pravima i dužnostima policijskih službenika, načelima rada, hijerarhijskim nivoima. Ovo se

posebno odnosi na kriterijume/mjerila za ocjenjivanje koji ne odražavaju specifičnosti policijskog rada.²²

Podaci iz 2016. godine ukazuju da su zaposleni pretežno ocijenjeni ocjenom “dobar”. Tom ocjenom ocijenjeno je 2698 službenika, ocjenom “odličan” 344, ocjenom zadovoljava 333 službenika, dok 18 službenika ima ocjenu “ne zadovoljava” (vidi graf 6).

Graf 6. Rezultati ocjenjivanja u 2016. godini



U praksi se ne ostvaruje suštinski cilj i svrha sistema ocjenjivanja policijskih službenika. Dosadašnja praksa nije omogućavala da najbolji i najlošiji službenici budu prepoznati tokom ciklusa ocjenjivanja, odnosno da najbolji radnici dobiju najviše ocjene i napreduju u zavisnosti od ostvarenih rezultata rada, kao i da se ne preduzimaju mjere u vezi sa lošim radnicima. Izostanak nagrađivanja i napredovanja prema postignutim rezultatima narušava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih.

Da su policijski službenici nezadovoljni primjenom sistema ocjenjivanja potvrđuje veći broj izjavljenih žalbi na prvostepeno rješenje o ocjenjivanju. Najčešći razlozi za žalbu upravo ukazuju na manjkavosti sistema. To su: pristrasnost u ocjenjivanju, neopravdano date niske ocjene i neadekvatno sagledavanje uloženog truda, povreda pravila o sprovođenju razgovora ocjenjivača i ocjenjivanog i nezadovoljstvo ocjenom za postignute radne ciljeve i drugi. Takođe, neadekvatno praćenje radnog učinka svakog pojedinog službenika otežava realno ocjenjivanje.

²² Mjerila se odnose na: postignute rezultate rada (stručnost, obim, blagovremenost), samostalnost i kreativnost u vršenju poslova, kvalitet ostvarene saradnje sa strankama i saradnicima na poslu, kvalitet organizacije rada u vršenju poslova, druge sposobnosti, vještine i kvalitet u vršenju poslova.

Iako je formalno pravno ocjenjivanje povezano sa napredovanjem, premještajem, nagrađivanjem i prestankom radnog odnosa, u praksi, ono nije povezano sa drugim funkcijama upravljanja ljudskim resursima. Dobijene ocjene ne utiču na odluke o edukaciji, stručnom osposobljavanju i usavršavanju policijskih službenika. Rezultati vrednovanja učinka se ne koriste za identifikovanje individualnih potreba za obučavanjem i formulisanje programa stručnog usavršavanja. Ne postoji adekvatna politika nagrađivanja prema rezultatima ocjenjivanja. Dodatno, ocjenjivanje se ne koristi za premještaj službenika na ona radna mjesta koja više odgovaraju njihovim ličnim kvalitetima (horizontalna mobilnost). Ocjenjivanje ne utiče ni na druge segmente pravnog položaja policijskih službenika – donošenje odluke o prestanku radnog odnosa po sili zakona.

Iako prema Uredbi o mjerilima i načinu ocjenjivanja državnih službenika i namještenika na početku ciklusa ocjenjivanja, prema opisu poslova, neposredni rukovodilac utvrđuje radne zadatke koje će izvršiti službenik, problem u praksi nerijetko su generički opisi poslova koji otežavaju definisanje radnih ciljeva, jer se iz opisa poslova ne može jasno vidjeti očekivano radno ponašanje zaposlenih. U sadašnjem sistemu, individualni radni ciljevi nijesu povezani sa strateškim/organizacionim ciljevima. Ovo ukazuje na potrebu preispitivanja utvrđivanja radnih ciljeva i njihovo usaglašavanje sa trenutnim potrebama organizacione jedinice i organizacije.

U praksi je zagarantovana pravna zaštita zaposlenih (upravna i sudska) u postupku ocjenjivanja, čime se ostvaruje puna zaštita prava iz radnog odnosa. S obzirom da predložene ocjene nijesu dovoljno i potpuno obrazložene, to ima za posljedicu znatan broj službeničkih sporova pred upravnim i sudskim organima.

U Zakonu o unutrašnjim poslovima ne postoji pravni osnov za donošenje podzakonskih propisa u oblasti stručnog usavršavanja što otežava stručna usavršavanja u policiji. Ministarstvo usvaja godišnji program stručnog usavršavanja na osnovu predloga organizacione jedinice nadležne za upravljanje ljudskim resursima. Potrebe za obukama se definišu na nivou organizacionih jedinica i dio su sveobuhvatnog Plana obuka.

Zaposleni u Upravi policije pohađaju obuke koje organizuje Policijska akademija,²³ Uprava za kadrove, međunarodne organizacije i druge institucije. S obzirom da nerijetko u praksi, rukovodioci organizacionih jedinica direktno predlažu obuke Policijskoj akademiji ili drugim institucijama, neophodno je centralizovati organizovanje i sprovođenje obuka.

Ključni problemi u praksi u vezi sa obavljanjem funkcije stručnog usavršavanja policijskih službenika se odnose na:

²³ Planiranje, organizovanje i sprovođenje stručnih obuka i specijalističkog usavršavanja policijskih službenika uređuje se Ugovorom o poslovnoj saradnji između Ministarstva unutrašnjih poslova i Policijske akademije. Ministarstvo dostavlja Policijskoj akademiji definisane potrebe u vezi sa organizovanjem, sprovođenjem i vremenskim okvirom za stručne i specijalističke obuke.

- nejasno definisane nadležnosti utvrđene Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji u oblasti stručnog usavršavanja i praćenja karijernog razvoja policijskih službenika/zaposlenih u Ministarstvu;
- neregulisano pitanje odgovornosti rukovodioca za efikasno sprovođenje stručnog usavršavanja;
- administrativne kapacitete za obavljanje poslova stručnog usavršavanja i praćenja karijernog razvoja policijskih službenika;
- nepostojanje programa obaveznih obuka za rukovodioce;
- nepostojanje sistema praćenja obuka i mehanizama izvještavanja o realizovanim obukama;
- nepostojanje definisanih procedura o izboru polaznika obuka;
- nedostatak licenciranih trenera, instruktora i mentora koji će biti nosioci obuke za potrebe policijskih službenika;
- neuređeno pitanje vrednovanja stručnjaka iz Uprave policije za dodatno angažovanje u procesu obuke;
- nedovoljno razvijenu svijest o značaju obuka za razvoj policije među pripadnicima Uprave policije;
- nepostojanje centralizovane evidencije o obukama koje su policijski službenici pohađali kao i nivoi pristupa bazi i njeno ažuriranje.

Funkcija stručnog usavršavanja obavlja se u okviru dvije organizacione jedinice - Direkcije za praćenje obuka i procesa profesionalnog razvoja i napredovanja policijskih službenika u okviru Direktorata za strateško-razvojne poslove i Biroa za ljudske resurse u okviru Službe za ljudske resurse i kadrovske poslove. Poslovi stručnog usavršavanja koje obavljaju organizacione jedinice nadležne za stručno usavršavanje predstavljeni su u tabeli 3.

Tabela 3. Poslovi stručnog usavršavanja koje obavljaju organizacione jedinice nadležne za stručno usavršavanje

ORGANIZACIONA JEDINICA	Poslovi stručnog usavršavanja
Direkcija za praćenje obuka i procesa profesionalnog razvoja i napredovanja policijskih službenika u okviru Direktorata za strateško-razvojne poslove	❖ Planiranje, organizovanja i praćenja realizacije početnih i obuka tokom službe radi profesionalnog usavršavanja policijskih službenika na osnovu sprovedene analize; ❖ Stalno profesionalno usavršavanje u saradnji sa Policijskom akademijom i drugim organima i institucijama; ❖ Priprema i evaluacija planova i programa obuka u cilju karijernog razvoja kroz stručno osposobljavanje i usavršavanje i na osnovu rezultata dobijenih sistemom ocjenjivanja i potreba Uprave policije; ❖ Vođenje jedinstvene evidencije o obukama, stručno osposobljavanje i usavršavanje policijskih službenika; ❖ Praćenje karijernog razvoja policijskih službenika; ❖ Međunarodna saradnja u oblasti obuke i obrazovanja.
Biro za ljudske resurse	❖ Koordinacija obuka i razvojnih programa uključujući obuku službenika i namještenika na početku radnog odnosa, kao i stalno profesionalno usavršavanje, ❖ Priprema i evaluacija planova i programa obuka;

	❖ Učestvovanje u pripremi i realizaciji programa stručnog osposobljavanja lica sa stečenim visokim obrazovanjem i stručnog osposobljavanja pripravnika; ❖ Praćenje karijernog sistema zaposlenih; ❖ Ostvarivanje saradnje sa Upravom za kadrove i Policijskom akademijom.
--	---

Neophodno je ojačati funkciju stručnog usavršavanja u smislu utvrđivanja stvarnih potreba za obukom zaposlenih MUP-a (individualni planovi razvoja), ali i adekvatne provjere znanja nakon odslušane obuke i konkretne primjene tog znanja na svakodnevni posao koji se obavlja. Povezivanje karijernog razvoja sa usvojenim znanjima i vještinama kroz obuku i njihovu primjenu na poslu, značajan je segment upravljanja ljudskim resursima kome je potrebno posvetiti posebnu pažnju u narednom periodu.

Da bi se pomenute funkcije upravljanja ljudskim resursima efikasno obavljale u praksi, neophodno je jačanje administrativnih kapaciteta – sprovođenje reorganizacije uz obezbeđenje potrebnog broja zaposlenih osposobljenih za obavljanje poslova upravljanja ljudskim resursima.

Analiza stanja je ukazala na to da u praksi nedostaju specijalizovane obuke za efikasno vršenje policijskih poslova i sticanje potrebnih i poželjnih kompetencija policijskih službenika. To su: pravilna praktična primjena policijskih ovlašćenja i sredstava prinude (kontinuirano bojevo gađanje, upotreba palice, spreja, fizičke snage, vezivanja, mišićna memorija); pravilna upotreba ličnog i formacijskog naoružanja, opreme i vozila, modernih sredstava veze i telekomunikacija; taktičko postupanje u ekstremnim i kriznim situacijama (lišavanje slobode naoružanih lica, u privatnom prostoru, u vozilu, bezbjedno savladavanje lica pod dejstvom alkohola ili opijata, navijači, demonstranti mirni i nasilni, ekstremisti, teroristi); fizička spremnost (prolaz poligona/prepreka) u skladu sa minimumom za svoju starosnu grupu; pružanje prve pomoći ili samopomoći (fokus na reakciju u prvih 5 min) kod povreda od hladnog i vatrenog oružja i kod saobraćajnih udesa; prva reakcija/odgovor na licu mjesta događaja (i van radnog vremena); kultura kontakta sa građanima (stav, pružanje pomoći i građenje povjerenja, vještine pregovaranja, policija u zajednici); interakcija sa građanima u web/internet okruženju (virtuelna policijska stanica); osnovna policijska komunikacija na stranom jeziku (minimum engleski jezik); prioriteti organizacije na strateškom, operativnom i svom lokalnom nivou; položaj i funkcije policije u demokratskom sistemu; rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i policijski integritet; postupanje sa ranjivim kategorijama: OSI, djeca, žrtve, nasilje u porodici; etičke dileme u policiji, vrijednosti i stavovi policajaca u profesionalnom i privatnom životu; mjere kontra-obavještajne zaštite, u odnosu na sebe, porodicu, kolege i organizaciju.

Osim znanja i vještina neophodnih za obavljanje policijskog posla, neophodno je koncipirati i organizovati programe obuka za rukovodni kadar. Obavezne obuke za rukovodioce je neophodno predvidjeti strateškim dokumentom i akcionim planom za njegovo sprovođenje.

Iako sprovođenje obuka u oblasti profesionalnog integriteta policijskih službenika, predstavlja strateški prioritet,²⁴ još uvijek ne postoji dovoljna svijest rukovodilaca o potrebi sprovođenja mjera iz Plana integriteta. Činjenica da je neko dobar policijac ne znači i da je dobar menadžer. Generalno, podaci ukazuju na to da policijski službenici pohađaju veliki broj obuka u vezi sa integritetom,²⁵ međutim, nema podataka o tome koliko obuka u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima pohađaju rukovodioci, što je jedno od ključnih pitanja vezano za integritet policijskih službenika.

4. STRATEGIJSKI CILJ I OPERATIVNI CILJEVI SA PRATEĆIM INDIKATORIMA USPJEHA

Strategija upravljanja ljudskim resursima predstavlja važan element podrške ostvarenju vizije, misije i osnovnih vrijednosti policije, utvrđenih strategijom razvoja Uprave policije. Iz tog razloga, ova Strategija polazi od misije, vizije i vrijednosti utvrđenih Strategijom razvoja Uprave policije za 2016 - 2020. godinu. Vizija Ministarstva unutrašnjih poslova - Uprave policije je da, kao odgovorna i efikasna organizacija, djeluje u sistemu bezbjednosti u skladu sa svojim ovlašćenjima, sprječavajući, suzbijajući i otkrivajući sve oblike kriminala i nezakonitih ponašanja na teritoriji Crne Gore, a kao servis građana, doprinosi održivom razvoju društva, kao i evropskim i evroatlantskim integracijama. Misija Ministarstva unutrašnjih poslova - Uprave policije je da stvara siguran bezbjednosni ambijent građanima Crne Gore i svim drugim pravnim i fizičkim licima i njihovoj imovini, kao i državnim organima, u kojem će pojedinac moći da ostvaruje i razvija svoja prava, izvršava dužnosti i izražava interese u demokratskim institucijama. Strategija pri definisanju strategijskog cilja takođe uzima u obzir Srednjoročni program Vlade Crne Gore za 2018-2020, čiji je jedan od ciljeva stvaranje efikasne i servisno oprijedeljene javne uprave koju karakteriše rast povjerenja građana.

Strategijski cilj ove Strategije jeste uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, koga karakteriše kontinuirani rast povjerenja građana u rad policije.

Ostvarivanje strategijskog cilja sprovodiće se kroz ispunjenje šest operativnih ciljeva, a to su:

- 1) Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji;**
- 2) Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji;**
- 3) Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima;**

²⁴MUP Crne Gore, *Strategija razvoja Uprave policije za period 2016-2020, Akcioni plan za sprovođenje strategije razvoja Uprave policije za period 2016-2017*, 2015.

²⁵Procjena integriteta policije u Crnoj Gori, program EU „Podrška civilnom društvu“, 2015.

- 4) Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji;
- 5) Povećanje motivacije policijskih službenika kroz poboljšanje sistema klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja;
- 6) Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja.

Indikator uspjeha za realizaciju strategijskog cilja - da se uspostavi sistem u kome će kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljati poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, koga karakteriše kontinuirani rast povjerenja građana u rad policije - jeste stepen povjerenja građana Crne Gore u rad policije. Ovaj indikator je na detaljniji način prikazan u tabeli koja slijedi:

Indikator	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)
Povećano povjerenje građana u rad policije	66%	više od 70%

4.1. Operativni cilj 1 – Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji

4.1.1. Ključni instrumenti za jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima

Ključni instrumenti za jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima su:

- 1) Sveobuhvatno definisanje funkcije upravljanja ljudskim resursima, tako da uključuje sljedeće oblasti: strateško planiranje ljudskih resursa, zapošljavanje, uvođenje u posao, analizu i analitičku procjenu radnih mjesta, ocjenjivanje, napredovanje i mobilnost, nagrađivanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje, upravljanje kadrovskim evidencijama, pravno i lično savjetovanje zaposlenih i jačanje integriteta zaposlenih (vidi tabelu 3);
- 2) Jačanje kadrovskih kapaciteta u organizacionim jedinicama koje obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima.

4.1.2. Indikator uspjeha za jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima

Indikator uspjeha	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)
Povećanje broja službenika koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima u jedinicama za ljudske resurse	1 službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 500 policijskih službenika	1 službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 200 policijskih službenika

4.2. Operativni cilj 2 – Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji

4.2.1. Ključni instrumenti za unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa

Ključni instrumenti za unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa su:

- 1) Definisanje smjernica za planiranje ljudskih resursa u Ministarstvu unutrašnjih poslova – Upravi policije;
- 2) Sprovođenje analize organizacije i funkcija koje se obavljaju u Ministarstvu unutrašnjih poslova – Upravi policije;
- 3) Unapređenje i redovno ažuriranje informacionih sistema za ljudske resurse;
- 4) Preduzimanje posebnih mjera usmjerenih na unapređenje starosne strukture policijskih službenika;
- 5) Preduzimanje posebnih mjera usmjerenih na poboljšanje stanja u oblasti rodne ravnopravnosti, kako u smislu povećanja broja žena u Upravi policije, tako i osiguranju da žene zauzimaju rukovodeća radna mjesta u policiji.

Pri planiranju ljudskih resursa posebnu pažnju treba obratiti i na:

- planirane promjene za optimizaciju i racionalizaciju poslovnih procesa (promjena unutrašnje organizacije, ukidanje određenih organizacionih jedinica i sl);
- planirane promjene u prirodi poslova i nadležnostima policije;
- analizu radnih sposobnosti policijskih službenika i mogućnosti njihovog razvoja i napredovanja;
- raspoloživa finansijska sredstva, koja Vlada odredi za srednjoročni vremenski period.

4.2.2. Indikatori uspjeha za unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa

Indikator uspjeha	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)
Udio policijskih službenika u starosnoj grupi od 20 do 40 godina je povećan	28 %	više od 30 %
Procenat žena koje se nalaze na rukovodećim radnim mjestima u policiji	0	minimum 10%

4.3. Operativni cilj 3 - Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima

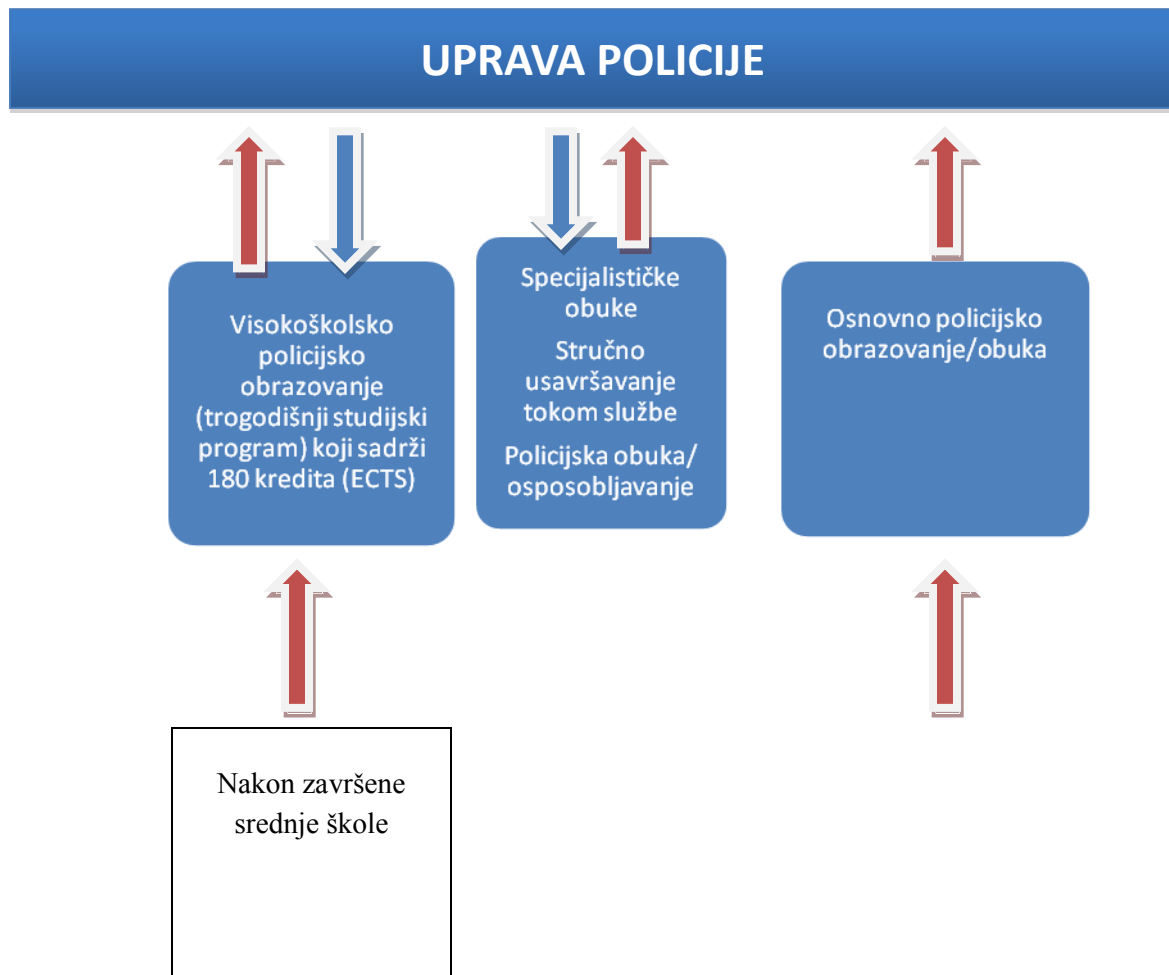
4.3.1. Ključni instrumenti za unapređenje sistema obrazovanja

Ključni instrumenti za unapređenje sistema obrazovanja u skladu sa evropskim standardima su:

- 1) Osnivanje visokoobrazovne ustanove sa trogodišnjim diplomskim studijskim programom koji sadrži 180 kredita (ECTS) za potrebe policijskog obrazovanja;
- 2) Revidiranje postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja - organizaciono i funkcionalno;
- 3) Planiranje broja polaznika studijskih programa policijskog obrazovanja zasnovano na realnim potrebama Ministarstva - Uprave policije za prijemom novih kadrova određenih obrazovnih profila.

Posebnu pažnju potrebno je posvetiti i razvoju novog koncepta obrazovanja za potrebe policije, čije su osnove prikazane na grafu br. 7.

Graf 7. Koncept obrazovanja za potrebe policije



Nakon
završene
srednje/više ili
visoke škole

4.3.2. Indikator uspjeha za unapređenje sistema obrazovanja

Indikator uspjeha	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)
Prva generacija visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja završila je školovanje	Nije primjenljivo	Da

4.4. Operativni cilj 4 – Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

4.4.1. Ključni instrumenti za privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

Ključni instrumenti za privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji su:

- 1) Sprovođenje medijske kampanje za privlačenje kandidata za rad u policiji sa fokusom na privlačenje žena;
- 2) Uspostavljanje obaveze zapošljavanja i rada diplomaca koji su završili policijsko obrazovanje u Upravi policije;
- 3) Regulisanje zapošljavanja za radna mjesta koja se popunjavaju bez javnog oglasa, propisom koji donosi ministar;
- 4) Detaljnije regulisanje bezbjednosne provjere pri postupku selekcije kandidata.

4.4.2. Indikatori uspjeha za privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

Indikator uspjeha	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)
Broj diplomaca koji su završili programe policijskog obrazovanja koji se finansiraju iz budžeta koji su primljeni u radni odnos u Upravi	70%	100%

policije (izražen u procentima)		
Procenat radnih mjesta u Upravi policije koja se popunjavaju u skladu sa propisanim procedurama zapošljavanja	90%	100%

4.5 Cilj 5 –Povećanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja

4.5.1.Ključni instrumenti za povećanje motivacije policijskih službenika

Ključni instrumenti za povećanje motivacije policijskih službenika su:

- 1) Razvoj i sprovođenje metodologije analize i analitičke procjene radnih mjesta;
- 2) Revidiranje sistema klasifikacije radnih mjesta i razrada modela karijernog sistema napredovanja policijskih službenika;
- 3) Razvoj politike zadržavanja visoko obrazovanih kadrova;
- 4) Razvoj mehanizama nefinansijske motivacije rada policijskih službenika, u skladu sa mjerama fiskalne konsolidacije Vlade;
- 5) Izmjena pravnog okvira ocjenjivanja u skladu sa potrebama policije;
- 6) Uspostavljanje veze između ocjenjivanja i drugih funkcija upravljanja ljudskim resursima.

4.5.2. Indikatori uspjeha za povećanje motivacije policijskih službenika

Indikator uspjeha	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)
Unaprijeđen sistem klasifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, koji uključuje karijerno napredovanje policijskih službenika	Ne	Da
Pravni okvir ocjenjivanja policijskih službenika prilagođen je potrebama policije i efektivno se primjenjuje u praksi	Ne	Da

4.6. Operativni cilj 6 - Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja

4.6.1. Ključni instrumenti za jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja

Ključni instrumenti za jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja su:

- 1) Utvrditi listu osnovnih znanja i vještina policijskih službenika;
- 2) Unaprijediti pravni okvir i procedure stručnog usavršavanja;
- 3) Unaprijediti evidencije o obukama;
- 4) Propisati obavezne programe obuka o rukovođenju i liderstvu za rukovodni kadar;
- 5) Propisati obavezne obuke o integritetu.

4.6.2. Indikatori uspjeha za jačanje kapaciteta policijskih službenika

Indikator uspjeha	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)
Unaprijeđen je pravni okvir i razvijene su procedure stručnog usavršavanja policijskih službenika	Ne	Da
Udio policijskih službenika koji su pohađali minimum jednu specijalizovanu ili drugu obuku (minimalno jednom u dvije godine).	60%	100%

5. KLJUČNE AKTIVNOSTI ZA SPROVOĐENJE OPERATIVNIH CILJEVA I OPIS AKTIVNOSTI NADLEŽNIH ORGANA I TIJELA ZA PRAĆENJE NJENOG SPROVOĐENJA

Ključne aktivnosti za sprovođenje operativnih ciljeva, kao i opis aktivnosti nadležnih organa i tijela za praćenje sprovođenja ove Strategije sadžane su u Akcionom planu za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2020, koji se nalazi u odeljku 7. ove Strategije i čini njen sastavni dio.

6. PROCJENA FINANSIJSKIH SREDSTAVA POTREBNIH ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE

Ukupni procijenjeni troškovi implementacije Strategije za ceo period od 2019-2024. godine su 2,043,600 eura od čega 790,000 evra čini potencijalna donatorska pomoć. Troškovi implementacije Strategije po svakom pojedinačnom cilju predstavljani su u tabeli.

Operativni cilj	Dodatna finansijska sredstva		
	Budžet	Donatorska podrška	Ukupno
1. Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima	201,600	-	201,600
2. Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji	642,000	150,000	792,000
3. Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima	240,000	100,000	340,000
4. Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji	-	70,000	70,000
5. Povećanje motivacije policijskih službenika kroz poboljšanje sistema klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja	30,000	190,000	220,000
6. Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja	140,000	280,000	420,000
UKUPNO	1,253,600	790,000	2,043,600

7. MONITORING, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE

Za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o primjeni Strategije upravljanja ljudskim resursima, nadležno je Koordinaciono tijelo za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o primjeni Strategije upravljanja ljudskim resursima (u daljem tekstu „Koordinaciono tijelo“), sačinjeno od predstavnika Ministarstva unutrašnjih poslova - Uprave policije. Koordinacionim tijelom rukovodi organizaciona jedinica nadležna za upravljanje ljudskim resursima.

Koordinaciono tijelo ima obavezu pripreme Godišnjeg izvještaja o praćenju sprovođenja/realizacije mjera iz Akcionog plana i njegovog dostavljanja Vladi Crne Gore na razmatranje i usvajanje. Koordinaciono tijelo će takođe sačiniti i završni izvještaj o sprovođenju Strategije, po isteku roka za koji je Strategija izrađena, odnosno po isteku 2024. godine.

Za monitoring i pripremu Izvještaja – redovno prikupljanje podataka, nadležne su organizacione jedinice Ministarstva unutrašnjih poslova/Uprave policije koje predstavljaju nosioce aktivnosti iz Akcionog plana, i koje su dužne da potrebne podatke kvartalno dostavljaju Koordinacionom tijelu. Takođe, sve organizacione jedinice Ministarstva/Uprave policije koje nisu direktni nosioci aktivnosti iz Akcionog plana, ali čije su nadležnosti povezane sa tim aktivnostima dužne su da dostavljaju potrebne podatke nosiocima aktivnosti. Nosioci aktivnosti su dužni da prilikom dostavljanja podataka o realizaciji mjera iz Akcionog plana obavijeste o stepenu realizacije mjera, kao i obrazlože eventualne nerealizovane mjere. Koordinaciono tijelo će nakon prikupljanja svih potrebnih podataka, iste objediniti i na osnovu njih sačiniti Godišnji izvještaj. Monitoring i evaluacija realizovanja planiranih reformskih aktivnosti, neophodnisu za permanentno prilagođavanje procesa, odnosno omogućavanje blagovremenog reagovanja i uvođenja korektivnih aktivnosti u slučaju utvrđenih kašnjenja ili odstupanja.

Evaluaciju Strategije vršiće takođe Koordinaciono tijelo. Nalazi evaluacije Strategije biće sastavni dio završnog izvještaja o sprovođenju Strategije i biće uzeti u obzir u narednom ciklusu javnih politika koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima u policiji.

8. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U UPRAVI POLICIJE ZA PERIOD 2019-2020. GODINE

Strategijski cilj	Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda					
Operativni cilj	Ključni instrumenti za postizanje operativnih ciljeva	Aktivnosti	Nadležni organ/ organizaciona jedinica	Rok	Potrebna finansijska sredstva	Indikator
1. Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji	1.1. Sveobuhvatno definisanje funkcije upravljanja ljudskim resursima	Izmjene Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji kojim će biti formirana nova radna mjesta nadležna za upravljanje ljudskim resursima	Sekretar Ministarstva Direktorat za strateško-razvojne poslove MUP	II kvartal 2019.		Funkcija upravljanja ljudskim resursima sveobuhvatno je definisana kroz odredbe Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i formirana su nova radna mjesta nadležna za upravljanje ljudskim resursima
	1.2. Jačanje kadrovskih kapaciteta u organizacionim jedinicama koje obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima	Analiza funkcija, obima posla i potrebnog broja izvršilaca na poslovima ULJR Popunjavanje upražnjenih radnih mjesta u organizacionim jedinicama za ULJR	Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove Direktorat za strateško-razvojne poslove	I kvartal 2019. II kvartal 2019.	 Nijesu potrebna dodatna sredstva (popunjavanje će biti izvršeno presistematizovanjem radnih mjesta iz jedne u drugu org. jedinicu)	Izrađena analiza funkcija, obima posla i potrebnog broja izvršilaca na poslovima ULJR Povećan broj službenika koji obavlja poslove upravljanja ljudskim resursima za potrebe policije (polazna vrijednost 2017. je 8 službenika, ciljana vrijednost je 11 službenika)
2. Unapređenje	2.1. Definisanje	Izrada metodologije	Služba za ljudske i	II kvartal		Pripremljena metodologija za planiranje

Strategijski cilj	Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda					
Operativni cilj	Ključni instrumenti za postizanje operativnih ciljeva	Aktivnosti	Nadležni organ/ organizaciona jedinica	Rok	Potrebna finansijska sredstva	Indikator
sistema planiranja ljudskih resursa	smjernica za planiranje ljudskih resursa u MUP-u/UP	za planiranje ljudskih resursa	kadrovske poslove	2019.		ljudskih resursa
	2.2. Sprovođenje analize organizacije i funkcija koja se obavljaju u MUP-u/ UP	Izrada funkcionalne analize MUP/Uprave policije Izrada plana optimizacije	Direktorat za poslove nadzora	III kvartal 2019. I kvartal 2020.		Sprovedena analiza organizacije i funkcija poslova i u MUP-u/UP Izrađen plan optimizacije
	2.3. Unapređenje i redovno ažuriranje informacionog sistema za ljudske resurse	Analiza trenutnog stanja u oblasti kadrovskih evidencija Ažuriranje podataka u informacionom sistemu i davanje predloga za njegovo unapređenje	Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove Služba za informaciono-komunikacione tehnologije	III kvartal 2019. III kvartal 2020.		Pripremljena analiza trenutnog stanja u oblasti kadrovskih evidencija Ažurirani podaci u informacionom sistemu i pripremljeni predlozi za njegovo unapređenje
	2.4. Preduzimanje posebnih mjera usmjerenih na unapređenje starosne strukture policijskih službenika	Pojačano zapošljavanje kadrova u policiji u starosnoj grupi od 20-30 godina Pojačani odliv (penzionisanje i dr.) starosne grupe 50+ koji imaju srednjoškolsko obrazovanje	Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove	IV kvartal 2019. IV kvartal 2019.	59,500 eura 162.000 eura	Minimalan godišnji broj zaposlenih u kategoriji od 20-30 godina na godišnjem nivou je 70 Minimalni odliv na godišnjem nivou u kategoriji 50+ koji imaju srednjoškolsko obrazovanje je 150 Broj službenika kojima je prestao radni odnos u MUP/UP

Strategijski cilj	Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda					
Operativni cilj	Ključni instrumenti za postizanje operativnih ciljeva	Aktivnosti	Nadležni organ/ organizaciona jedinica	Rok	Potrebna finansijska sredstva	Indikator
	2.5. Preduzimanje posebnih mjera usmjerenih na poboljšanje stanja u oblasti rodne ravnopravnosti	Sprovođenje mjera iz Plana za povećanje broja žena u Upravi policije za period 2018-2019.	Odeljenje za analitiku UP	IV kvartal 2019.		Sprovedeno 80 procenata mjera iz Akcionog plana za povećanje broja žena u Upravi policije
3. Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima	3.1.Osnivanje visokoobrazovne ustanove sa trogodišnjim diplomskim studijskim programom koji sadrži 180 kredita (ECTS) za potrebe policijskog obrazovanja	Izrada elaborata o osnivanju visokoobrazovne ustanove Priprema predloga odluke o osnivanje visokoobrazovne ustanove	Direktorat za poslove nadzora Direktorat za poslove nadzora	I kvartal 2019. II kvartal 2019.		Izrađen elaborat o osnivanju visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja i dostavljen Vladi na razmatranje Donošenje odluke o osnivanju visokoobrazovne ustanove
	3.2.Revidiranje postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja - organizaciono i funkcionalno	Izrada elaborata o revidiranju postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja	Direktorat za poslove nadzora	I kvartal 2019.		Izrađen elaborat o revidiranju postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja
	3.3.Planiranje broja polaznika studijskih programa policijskog obrazovanja zasnovano na realnim potrebama MUP-a/ Uprave policije	Izrada analize potrebnih obrazovnih profila u MUP-u /Upravi policije	Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove Odeljenje za	IV kvartal 2020.		Izrađena analiza potrebnih obrazovnih profila u MUP-u/Upravi policije Utvrđen broj polaznika studijskih programa policijskog obrazovanja na osnovu analize potreba Ministarstva unutrašnjih poslova -

Strategijski cilj	Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda					
Operativni cilj	Ključni instrumenti za postizanje operativnih ciljeva	Aktivnosti	Nadležni organ/ organizaciona jedinica	Rok	Potrebna finansijska sredstva	Indikator
	za prijemom novih kadrova određenih obrazovnih profila		analitiku, unapređenje rada i razvoj Uprave policije			Uprave policije
4. Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji	4.1. Sprovođenje medijske kampanje za privlačenje kandidata za rad u policiji sa fokusom na privlačenje žena	Izrada flajera Izrada video spota Izrada bilborda Organizovanje tribina na fakultetima Uvođenje dana otvorenih vrata	Kabinet ministra	II kvartal 2020.		Pripremljena medijska kampanja za privlačenje kandidata za rad u policiji sa fokusom na privlačenje žena
	4.2. Uspostavljanje obaveze zapošljavanja i rada diplomaca koji su završili policijsko obrazovanje	Izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima koje će obuhvatiti obavezu zapošljavanja diplomaca Policijske akademije UP	Direktorat za strateško razvojne poslove	II kvartal 2019.		U Upravi policije su zaposleni svi diplomci koji su završili policijsko obrazovanje
	4.3. Regulisanje zapošljavanja za radna mjesta koja se popunjavaju bez javnog oglasa, posebnim propisom koji donosi ministar	Izrada podzakonskog akta o zapošljavanju za radna mjesta koja se popunjavaju bez javnog oglasa Sprovođenje obuke za članove konkursnih komisija	Direktorat za strateško razvojne poslove Direktorat za strateško razvojne poslove	IV kvartal 2019. II kvartal		Zapošljavanje u MUP-UP zasniva se na javnom oglasu ili posebnoj proceduri koju uređuje ministar (osim za diplomce PA)

Strategijski cilj	Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda					
Operativni cilj	Ključni instrumenti za postizanje operativnih ciljeva	Aktivnosti	Nadležni organ/ organizaciona jedinica	Rok	Potrebna finansijska sredstva	Indikator
				2020.		
	4.4. Detaljnije regulisanje bezbjednosne provjere pri postupku selekcije kandidata	Izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima kojima su bezbjednosne provjere detaljno regulisane	Direktorat za strateško razvojne poslove	II kvartal 2019.		Bezbjednosne provjere su detaljno regulisane
5. Povećanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja	5.1. Razvoj i sprovođenje metodologije analize i analitičke procjene radnih mjesta	Priprema i sprovođenje metodologije analize radnih mjesta Priprema metodologije analitičke procjene radnih mjesta	Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove Odjeljenje za analitiku i sve organizacione jedinice UP	I kvartal 2020. IV kvartal 2020.		Pripremljena metodologija analize radnih mjesta i sprovodi se u praksi Pripremljena metodologija analitičke procjene radnih mjesta
	5.2. Revidiranje sistema klasifikacije radnih mjesta i razrada modela karijernog sistema	Izrada analize o postojećem sistemu klasifikacije i razradi modela karijernog sistema Priprema podzakonskog akta o klasifikaciji radnih mjesta	Direktorat za strateško razvojne poslove Direktorat za strateško razvojne poslove	II kvartal 2019. IV kvartal		Izrađena analiza sistema klasifikacije radnih mjesta i modela karijernog sistema Pripremljen podzakonski akt o klasifikaciji radnih mjesta
	5.3. Razvoj politike zadržavanja visoko obrazovanih kadrova	Izrada analize o problemima u zadržavanju visoko obrazovanih	Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove	IV kvartal 2020.		Izrađena analiza o problemima u zadržavanju visoko obrazovanih kadrova

Strategijski cilj	Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda					
Operativni cilj	Ključni instrumenti za postizanje operativnih ciljeva	Aktivnosti	Nadležni organ/ organizaciona jedinica	Rok	Potrebna finansijska sredstva	Indikator
		kadrova				
	5.4. Razvoj mehanizama nefinansijske motivacije rada policijskih službenika, u skladu sa mjerama fiskalne konsolidacije Vlade	Priprema predloga mehanizama nefinansijske motivacije	Direktorat za strateško razvojne poslove	IV kvartal 2020.		Pripremljeni predlozi za nefinansijsku motivaciju policijskih službenika
	5.5. Izmjena pravnog okvira ocjenjivanja u skladu sa potrebama policije	Izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima koji sadrži okvir ocjenjivanja u skladu sa potrebama policije Priprema nacrtu podzakonskog akta o ocjenjivanju policijskih službenika Kreiranje e-obrasca za ocjenjivanje Sprovođenje obuka o ocjenjivanju	Direktorat za strateško-razvojne poslove Služba za informaciono-komunikacione tehnologije Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove	II kvartal 2019. IV kvartal 2019. IV kvartal 2019. I kvartal 2020.		Pripremljen nacrt Zakona o unutrašnjim poslovima u kome je ocjenjivanje regulisano u skladu sa potrebama policije Pripremljen nacrt podzakonskog akta o ocjenjivanju policijskih službenika Kreiran e-obrazac za ocjenjivanje Sprovedene obuke o ocjenjivanju

Strategijski cilj	Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda					
Operativni cilj	Ključni instrumenti za postizanje operativnih ciljeva	Aktivnosti	Nadležni organ/ organizaciona jedinica	Rok	Potrebna finansijska sredstva	Indikator
	5.6. Uspostavljanje veze između ocjenjivanja i drugih funkcija upravljanja ljudskim resursima	Praćenje ciklusa ocjenjivanja Izrada plana obuka na osnovu podataka iz obrazaca o ocjenjivanju	Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove Direktorat za strateško razvojne poslove	II kvartal 2020.		Sprovedena analiza potreba za obrazovanjem i obukama na osnovu Izveštaja o ocjenjivanju Izrađen plan obuka na osnovu podataka iz obrazaca o ocjenjivanju
6. Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja	6.1. Utvrditi listu osnovnih znanja i vještina policijskih službenika	Utvrdjivanje liste osnovnih znanja i vještina policijskih službenika Uključivanje liste osnovnih znanja i vještina u godišnji plan i program obuka	Služba za ljudske resurse i kadrovske poslove Direktorat za strateško-razvojne poslove	II kvartal 2020. III kvartal 2020.		Utvrđena lista osnovnih znanja i vještina policijskih službenika Lista osnovnih znanja i vještina uključena u godišnji plan i program obuka
	6.2. Unaprijediti pravni okvir i procedure stručnog usavršavanja	Priprema podzakonskog akta u oblasti stručnog usavršavanja, koji sadrži: -metodologiju za utvrđivanje potreba za obukama -metodologiju za evaluaciju efekata obuka	Direktorat za strateško-razvojne poslove	I kvartal 2019.		Pripremljen podzakonski akt u oblasti stručnog usavršavanja

Strategijski cilj	Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda					
Operativni cilj	Ključni instrumenti za postizanje operativnih ciljeva	Aktivnosti	Nadležni organ/ organizaciona jedinica	Rok	Potrebna finansijska sredstva	Indikator
	6.3.Unaprijediti evidencije o obukama	Unapređivanje baze podataka o obukama Definisanje nivoa pristupa evidenciji o obukama	Direktorat za strateško-razvojne poslove Služba za informacione komunikacione tehnologije	III kvartal 2019.		Unaprijeđena baza podataka o obukama Definisani nivoi pristupa evidenciji o obukama
	6.4. Propisati obavezne programe obuka o rukovođenju i liderstvu za rukovodni kadar	Organizacija obuka o rukovođenju i liderstvu	Direktorat za strateško razvojne poslove	II kvartal 2019.		Broj rukovodilaca koji su pohađali obuke o liderstvu i rukovođenju
	6.5.Propisati obavezne programe obuka o integritetu	Organizacija obuka o integritetu	Direktorat za strateško razvojne poslove	IV kvartal 2020.		Broj službenika koji su pohađali obuke o integritetu

Aneks 1

Propisi:

1. Ustav Crne Gore ("Sl. list Crne Gore br. 1/2007, 38/2013 – Amandmani i-XVI).
2. Zakon o unutrašnjim poslovima (Sl. list Crne Gore br. 44/12,36/13,1/15).
3. Zakon o državnim službenicima i namještenicima ("Sl. list Crne Gore", br. 50/08 od 19.08.2008, 86/09 od 25.12.2009).
4. Zakon o državnim službenicima i namještenicima («Sl. list Crne Gore» br. /17.)
5. Zakon o rodnoj ravnopravnosti ("Sl. list RCG", br. 46/07 od 31.07.2007 i "Sl. list Crne Gore", br. 73/10 od 10.12.2010, 40/11 od 08.08.2011, 35/15 od 07.07.2015).
6. Zakon o visokom obrazovanju (Sl. list Crne Gore br. 44/14,52/14,47/15,40/16,42/17).
7. Uredba o mjerilima i načinu ocjenjivanja državnih službenika i namještenika ("Službeni list Crne Gore, broj 33/2013").
8. Odluka o obrazovanju javne ustanove više stručne škole "Polijska akademija" (Sl. list Crne Gore br. 40/2012).
9. Pravilnik o regrutaciji i selekciji kandidata za više stručno obrazovanje sa kriterijumima za ocjenjivanje testova, 2016.
10. Pravilnik o utvrđivanju dostojnosti lica za obavljanje policijskih poslova («Službeni list CG» br. 44/23).
11. Kodeks policijske etike („Službeni list CG”, broj 44/12 i 36/13).

Međunarodni akti:

1. Evropski kodeks policijske etike (Preporuka(2001)10 usvojen na Savjetu Ministara Savjeta Evrope 19. septembra 2001.
2. Konvencije o eliminisanju svih oblika diskriminacije nad ženama (CEDAW 1979).
3. Konvencije o sprečavanju i suzbijanju nasilja nad ženama i nasilja u porodici (Istanbulska konvencija).
4. Rezolucije Savjeta bezbjednosti UN 1325 „Žene mir i bezbjednost”.
5. SIGMA, Principi javne uprave, OECD, 2014.

Strateški akti Ministarstva i drugi dokumenti:

1. Vlada Crne Gore, Program pristupanja Crne Gore Evropskoj Uniji 2018-2020.
2. Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine, 2016.
3. Komisija za pripremu i praćenje Srednjoročnog programa rada Vlade, Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore 2018-2020.
4. Vlada Crne Gore, Akcioni plan za Poglavlje 24. Pravda, sloboda i Bezbjednost, 2015.
5. Vlada Crne Gore, Akcioni plan za poglavlje 23. Pravosuđe i temeljna prava, 2015.
6. MUP Crne Gore, Strategija razvoja Uprave policije za period 2016-2020, Akcioni plan za sprovođenje strategije razvoja Uprave policije za period 2016-2017, 2015.
7. Izvještaj Evropske komisije za Crnu Goru 2018, Radni dokument Komisije koji prati dokument Kominike Komisije evropskom parlamentu, savjetu, Evropskom ekonomskom i

socijalnom komitetu i Komitetu regiona, Kominike o politici proširenja Evropske unije 2018, Strazbur, 2018.

8. Vlada Crne Gore, Fiskalna strategija Crne Gore za period 2017-2020.
9. Vlada Crne Gore, Strategija reforme javne uprave za period 2018-2022.
10. MUP Crne Gore, Šengenski akcioni plan, Izvještaj o realizaciji za 2017. godinu, 2018.
11. MUP Crne Gore, Plan za povećanje broja žena u Upravi policije za period 2018-2019g.
12. Procjena integriteta policije u Crnoj Gori, program EU „Podrška civilnom društvu“, 2015.
13. Plan Optimizacije javne uprave Crne Gore 2018-2020.
14. Vlada Crne Gore, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Plan integriteta, 2016.
15. Izvještaj o radu MUP-a, Uprave policije i Uprave za kadrove za 2014. godinu.
16. OSCE, Studija izvodljivosti za studije shodno Bolonjskom modelu visokog obrazovanja (radna verzija).
17. Strategija za prevenciju i suzbijanje terorizma, pranja novca i finansiranja terorizma 2015-2018
18. Strategija za integrisano upravljanje granicom 2014-2018.
19. Strategija za borbu protiv trgovine ljudima 2012-2018.
20. Strategija za kontrolu i smanjenje malog i lakog oružja i municije 2013-2018.
21. Strategija za smanjenje rizika od katastrofa sa Dinamičkim planom aktivnosti za sprovođenje Strategije za period 2018-2023.
22. Procjena integriteta policije u Crnoj Gori, Institut alternativa, Podgorica, 2016.

Mišljenje na predlog strateškog dokumenta

1. Generalni osvrt na predlog strateškog dokumenta

Uzimajući u obzir pravila za izradu strateških dokumenata formulisana u okviru Uredbe i Metodologije, generalna ocjena je da Predlog strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije predstavlja kvalitetno strukturiran dokument. Posebno se ističe dobro obrađena analiza postojećeg stanja u navedenoj oblasti, gdje je pružen jasan prikaz postojećih problema i prepreka u realizaciji navedene politike. Takođe, konstatuje se usklađenost strategije sa krovnim strateškim dokumentima i obavezama koje proističu iz procesa pristupnih pregovora sa EU. Predviđeni strateški i operativni ciljevi, kao i indikatori vezani za navedene ciljeve, su definisani u skladu sa preporukama sadržanim u Metodologiji. Konstatuje se da strategija sadrži adekvatnu finansijsku konstrukciju, kao i akcioni plan koji je pripremljen u skladu sa datim sugestijama. Takođe, predlog strategije sadrži razvijen i funkcionalan mehanizam za koordinaciju, praćenje i evaluaciju primjene strategije.

2. Ocjena usklađenosti

OBRAZAC USKLAĐENOSTI STRATEŠKOG DOKUMENTA		
Elementi strateškog dokumenta za provjeru usklađenosti	Ocjena usklađenosti	
	DA	NE
1. Usklađenost sa postojećim strateškim okvirom		
1.1. Krovna strateška dokumenta	✓	
Konstatuje se da Predlog strategije sadrži reference na krovna strateška dokumenta zastupljena u strateškom okviru Crne Gore.		
1.2. Sektorska strateška dokumenta	✓	
Strategija sadrži jasnu vezu sa najvažnijim sektorskim strateškim dokumentima u oblasti koja je tema strateškog dokumenta.		
1.3. Međunarodne obaveze	✓	
Predlog strategije sadrži referencu na postojeće međunarodne standarde u navedenoj oblasti, s posebnim akcentom na SIGMA principe reforme javne uprave i Kodeks policijske etike Savjeta Evrope.		
2. Usklađenost sa procesom evropske integracije i ključnim politikama EU		
2.1. Nacionalni nivo (PPCG, završna mjerila, pregovaračka pozicija, IPA II)	✓	
Donošenje Strategije predviđeno je u PPCG 2018-2020, i navedena činjenica je konstatovana u strateškom dokumentu.		
2.2. EU nivo (politike EU, EU 2020, Strategija za Zapadni Balkan)	✓	
Predlog strategije sadrži jasnu vezu sa obavezama koje proizilaze iz procesa pregovora sa EU. Posebno		

se ističu reference na obaveze iz Poglavlja 23 i 24 i pratećih Akcionih planova, Izvještaja Evropske unije za Crnu Goru za 2018. godinu, u dijelu koji se odnosi na Šengen i vanjske granice.

3. Usklađenost sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata		
3.1. Da li strateški dokument sadrži obavezni sadržaj iz Uredbe?	✓	
Predlog strategije je zasnovan na obaveznom sadržaju koji proističe iz Uredbe.		
3.2. Analiza stanja i problema		
3.2.1. Da li analiza stanja obuhvata analizu učinaka (uključujući i nedostatke) prethodnog strateškog dokumenta, ukoliko je postojao?		
Ne postoji prethodno važeći strateški dokument u navedenoj oblasti.		
3.2.2. Da li analiza stanja počiva na mjerljivim podacima, koji ukazuju na problem?	✓	
3.2.3. Da li analiza stanja obuhvata i analizu uloga svih domaćih i međunarodnih relevantnih aktera?	✓	
3.2.4. Da li su analizom stanja i problema identifikovani uzroci i posljedice, odnosno problemi u datoj oblasti sa kojima se resor susrijeće i koje želi da riješi?	✓	
3.3. Strateški i operativni ciljevi		
3.3.1. Da li je definisan strateški cilj u skladu sa Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata?	✓	
Strateškim dokumentom definisan je jedan strateški cilj na nivou cjelokupne strategije. Navedeni cilj je definisan na jasan i razumljiv način koji je u skladu sa preporukama sadržanim u Metodologiji.		
3.3.2. Da li su definisani operativni ciljevi koji oslikavaju strateški cilj i dalje ga razrađuju?	✓	
Predlog strategije sadrži šest operativnih ciljeva koji proističu iz navedenog strateškog cilja.		
3.3.3. Da li operativni ciljevi odgovaraju na definisane probleme?	✓	
3.3.4. Da li su operativni ciljevi SMART (konkretni, mjerljivi, akciono orijentisani, realistični i vremenski ograničeni)?	✓	
3.4. Indikatori uspjeha		
3.4.1. Da li svaki operativni cilj ima makar jedan odgovarajući indikator učinka?	✓	

Svaki operativni cilj sadrži indikatore učinka koji su povezani na jasan i razumljiv način sa predviđenim operativnim ciljevima.		
3.4.2.	Da li su indikatori učinka relevantni za mjerenje efekata realizacije postavljenih operativnih ciljeva?	✓
3.4.3.	Da li su indikatori učinka jasni i mjerljivi?	✓
3.4.4.	Da li indikatori učinka imaju postavljene polazne i ciljne vrijednosti (na srednjoročne i krajnje ciljne vrijednosti)?	✓
3.5. Akcioni plan		
3.5.1.	Da li su predviđene aktivnosti definisane na način da odražavaju operativni cilj na koji se odnose i doprinose njegovoj realizaciji?	✓
Akcioni plan sadrži aktivnosti koje jasno proističu iz predviđenih operativnih ciljeva.		
3.5.2.	Da li je određena nadležna institucija za sprovođenje predviđene aktivnosti?	✓
3.5.3.	Da li su određeni rokovi za sprovođenje aktivnosti?	✓
3.5.4.	Da li je definisan indikator rezultata za svaku od aktivnosti ili grupe aktivnosti?	✓
3.5.5.	Da li su navedena neophodna budžetska sredstava i izvori finansiranja za realizaciju aktivnosti?	✓
3.6. Finansijska procjena		
3.6.1.	Da li strateški dokument sadrži prikaz ukupnih finansijskih sredstava koji će biti iskorišćeni za period važenja strateškog dokumenta ili makar za period obuhvaćen pratećim akcionim planom dokumenta?	✓
Strateški dokument sadrži prikaz ukupnih finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju strategije. Takođe, predviđeni su i iznosi potrebni za realizaciju svakog operativnog cilja posebno.		
3.6.2.	Da li su predstavljeni izvori finansiranja iz kojih će biti obezbijeđena finansijska sredstva?	✓
Strategija sadrži izvore finansiranja za svaki od predviđenih operativnih ciljeva.		
3.7. Monitoring evaluacija i izvještavanje		
3.7.1.	Da li su strategijom predviđen monitoring i izvještavanje?	✓
3.7.2.	Da li je predviđeno odgovorno tijelo za vršenje monitoringa?	✓

3.7.3. Da li su predviđeni rokovi i dinamika izvještavanja?	✓	
Strategijom je predviđeno osnivanje Koordinacionog tijela za pripremu, praćenje i evaluaciju primjene Strategije upravljanja ljudskim resursima, sačinjenog od predstavnika Ministarstva unutrašnjih poslova - Uprave policije, koje ima obavezu sačinjavanja Godišnjih izvještaja o praćenju sprovođenja/realizacije mjera iz Akcionog plana i njegovog dostavljanja Vladi Crne Gore na razmatranje i usvajanje. Takođe, navedeno tijelo priprema i završni izvještaj o sprovođenju Strategije, po isteku roka za koji je Strategija izrađena.		
3.7.4. Da li je predviđen način podnošenja izvještaja o monitoringu – adresat i javno objavljivanje izvještaja?	✓	
Predviđen je način podnošenja izvještaja o monitoringu.		
3.7.5. Da li je strategijom predviđena evaluacija?	✓	
Predlogom strateškog dokumenta predviđen je sistem evaluacije.		
3.7.6. Ukoliko evaluaciju vrši eksterni evaluator (nezavisni evaluator), da li su predviđena neophodna finansijska sredstva za njegovo angažovanje?	✓	
S obzirom da je strateškim dokumentom izabran interni sistem evaluacije nije potrebno angažovanje eksternog evaluatora		