



VLADA CRNE GORE
MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA
Koordinaciono tijelo za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o
primjeni Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije

ZAVRŠNI IZVJEŠTAJ O SPROVOĐENJU STRATEGIJE
UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U UPRAVI POLICIJE ZA PERIOD 2019-2024. GODINE

Podgorica, septembar 2025. godine

SADRŽAJ

I. UVODNI REZIME	3
1.1 STEPEN REALIZACIJE AKTIVNOSTI TOKOM PERIODA 2019 -2024. GODINE	3
1.2 OSTVARENI REZULTATI I IZAZOVI U SPROVOĐENJU STRATEŠKOG DOKUMENTA	5
1.3 FINASIRANJE AKTIVNOSTI AKCIONIH PLANOVA ZA PERIOD 2019-2024.GODINE.....	7
II. INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU STRATEŠKIH I OPERATIVNIH CILJEVA (STATUS INDIKATORA USPJEHA)	8
2.1 OPŠTI PREGLED	14
2.2. NAPREDAK U OSTVARIVANJU OPERATIVNIH CILJEVA TOKOM PERIODA 2019 -2024. GODINE	15
III. TABELA ZA IZVJEŠTAVANJE O IMPLEMENACIJI AKCIONOG PLANA ZA POSLEDNJU GODINU SPROVOĐENJA STRATEŠKOG DOKUMENTA	18
IV. NALAZI EVALUACIJE	44
4.1 ZAKLJUČCI EVALUACIJE	45
4.2 GENERALNI ZAKLJUČAK	49
V. OSVRT NA PLANIRANA I UTROŠENA FINANSIJSKA SREDSTVA	50
5.1. OSVRT NA PLANIRANA I UTROŠENA FINANSIJSKA SREDSTVA ZA CJELOKUPAN PERIOD SPROVOĐENJA STRATEŠKOG DOKUMENTA	50
5.2. OSVRT NA PLANIRANA I UTROŠENA FINANSIJSKA SREDSTVA ZA 2024. GODINU	52
VI. PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD SPROVOĐENJA	53

I. UVODNI REZIME

Vlada Crne Gore je na sjednici održanoj 4. oktobra 2018. godine, usvojila Strategiju upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godine, s Akcionim planom za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2020. godine.

Strategiju upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godine po prvi put je pripremljena kao samostalni strateški dokument koji uređuje oblast upravljanja ljudskim resursima u policiji Crne Gore, sa Akcionim planom za njeno sprovođenje, a sve u cilju unapređenja postojećeg stanja. Strategijom su definisani ciljevi, načela i pravci za uspostavljanje sistema u kojem kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, a koje karakteriše kontinuirani rast povjerenja građana u rad policije. Opšti cilj Strategije je unapređenje kadrovske politike kroz uvođenje modernih standarda i procedura zapošljavanja, obuke i profesionalnog razvoja policijskih službenika. Strategija je važan korak ka jačanju institucionalnih kapaciteta i dodatno doprinosi pristupanju EU, posebno u okviru Poglavlja 24-Pravda, slobode i sigurnost.

Reforma policije u okviru vladavine prava mora se usmjeriti ne samo na vidljive operativne funkcije, već i na “nevidljive” temelje poput obrazovanja i kadrovske politike, što je i svrha postavljenih ciljeva Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije 2019-2024. godine.

Strategijom je definisano da je Koordinaciono tijelo za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o primjeni Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije u obavezi da priprema godišnje izvještaje o praćenju realizacije aktivnosti iz Akcionog plana, kao i Završni izvještaj o sprovođenju Strategiju upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godine, koji se dostavlja Vladi Crne Gore na razmatranje i usvajanje.

U cilju praćenja realizacije Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godine, a u skladu sa Uredbom o načinu izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Smjernicama za izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata i Priručnika za evaluaciju strateških dokumenata, Koordinaciono tijelo za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o primjeni Strategije upravljanja ljudskim resursima pripremio je **Završni izvještaj o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2024. godine.**

1.1 Stepen realizacije aktivnosti tokom perioda 2019 -2024. godine

Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2024. godine, sa godišnjim akcionim planovima za njenu realizaciju, sadrži šest operativnih ciljeva koji se razrađuju kroz dvadeset ključnih mjera sa pratećih dvadeset sedam indikatora i dvadeset devet aktivnosti, koji vode do jednog strateškog cilja. Takođe, strategijom je definisana dinamika realizacije, nadležni organi za realizaciju operativnih ciljeva, a definisani su način i struktura izvještavanja.

Grafik 1. Pregled operativnih ciljeva, indikatora učinka i aktivnosti definisanih Strategijom upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2024. godine



Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2024.godine, implementirana je kroz pet Akcionih planova i to: Akcioni plan za 2019-2020.godinu, Revidirani Akcioni plan za 2020.godinu, Akcioni plan za 2022.godinu, Akcioni plan za 2023. godinu i Akcioni plan za 2024.godinu, kojima su jasno definisane aktivnosti, njihovi nosioci, dinamika realizacije, indikatori rezultata i izvori finansiranja, a čije sprovođenje doprinosi realizaciji strateških i operativnih ciljeva.

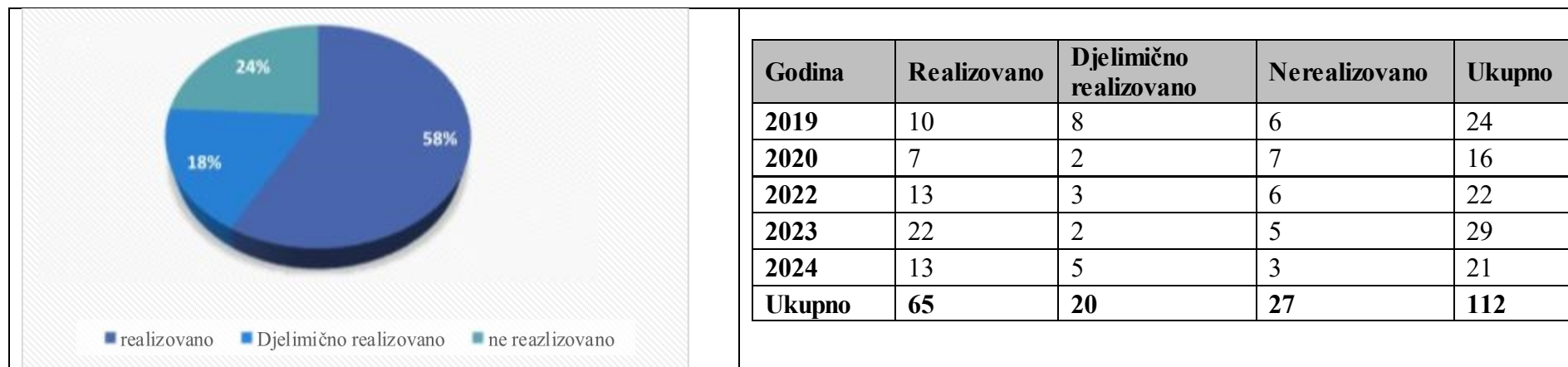
Završni izvještaj o sprovođenju strateškog dokumenta sadrži informacije o ukupnom napretku u postizanju definisanog strateškog i operativnih ciljeva i status ključnih mjera, aktivnosti i indikatora uspjeha. U skladu sa Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Završni izvještaj sadrži i informacije o implementaciji akcionog plana za poslednju godinu sprovođenja strateškog dokumenta 2024.godinu, kao i nalaz i preporuke evaluacije koji su sastavni dijelovi Izvještaja o evaluaciji.

Strategijom upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2024.godine, planirano je formiranje Kordinacionog tijela za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o primjeni Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2024.godine, sa zadatkom da koordinira aktivnostima nadležnih organa i organizacija i prati implementaciju Strategije. U skladu s tim je definisano da Koordinaciono tijelo ima obavezu pripreme godišnjeg izvještaja o praćenju sprovođenja /realizacije aktivnosti predmetne Strategije za period 2019,2020,2022 i 2023.godinu, a koji su usvojeni na sjednicama Vlade Crne Gore i dostupni su na zvaničnoj web stranici, kao i da pripremi Završni izvještaj o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godine.

1.2 Ostvareni rezultati i izazovi u sprovođenju strateškog dokumenta

Efikasnost sprovođenja Strategije praćena je putem godišnjih izvještaja o sprovođenju akcionih planova za 2019, 2020, 2022, 2023 i 2024. godinu. Od ukupno 112 aktivnosti čija je realizacija planirana akcionim planovima, realizovano je 65 (58 %), djelimično realizovano 20 (18%), dok 27(24%) aktivnosti nije realizovano.

Grafik broj 2. Procentualni prikaz realizacije aktivnosti predviđenih Strategijom upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije 2019-2024 i tabela - Pregled realizovanih aktivnosti definisanih Strategijom upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije 2019-2024, shodno izvještajima o realizaciji akcionih planova



Stepen realizacije akcionih planova po godinama iznosio je 41,66% za 2019. godinu, 43,75% za 2020. godinu, 59% za 2022. godinu i 75,86% za 2023. i 62% za 2024. godinu. Ukupno je realizovano 58% aktivnost, 18% djelimično realizovano, dok 24% nije realizovano.

U pogledu ostvarenih rezultata u periodu od 2019-2024 godine, značajno je navesti da je ostvaren značajan napredak u oblasti unapredjenja ljudskih resursa u Upravi policije.

Napredak je primjetan u pogledu unapređenja sistema planiranja ljudskih resursa, kao i unapređenja sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima kroz sprovođenje obuka vezanih za specijalističke obuke, stručno usavršavanje tokom službe /karijerno napredovanje i policijske obuke/osposobljavanje. Takođe, značajno je naglasiti i da je unaprijeđena starosna i rodna struktura u oblasti ljudskih resursa u Upravi policije. Uz to, uspostavljen je sistem za e-učenje i između ostalih realizovana je obuka za kreatore i izvođače nastave na platformi za e-učenje. U cilju unapređenja kvaliteta policijskog obrazovanja, Ministarstvo prosvjete, nauka i inovacija formiralo je Radnu grupu za pripremu materijala za akreditaciju studijskog programa na Policijskoj akademiji VI nivo obrazovanja, a koju čine i predstavnici Ministarstva unutrašnjih poslova-Uprava policije i Policijska akademija. Pokrenute su procedure za osnivanje bachelor programa iz ove oblasti u saradnji sa predstavnicima Univerziteta Federalne kriminalističke policije SR Njemačke u Visbadenu. Takođe, na osnovu člana 180 Zakona o unutrašnjim poslovima, penzionisano je veći broj policijskih službenika/službenica, a raspisan je i javni oglas za prijem 815 kandidata/kandidatkinja za rad u Upravi policije u 2024.godini.

U toku je izmjena obrazovnog programa za osnovno obrazovanje i u sklopu izmjena radi se na implemetaciji standarda FRONTEX-a u skladu sa CCC 2022. godine -zajednički nastavni plan. Preduzete su i posebne mjere za poboljšanje stanja u oblasti rodne ravnopravnosti. Napominjemo da je predmetna Strategija djelimično uzela u obzir rodno uravnotežen pristup u skladu sa međunarodnim standardima, a kroz njene aktivnosti se uočavaju perspektiva rodne ravnoteže i pristup ljudskim pravima.

Glavne prepreke u implementaciji identifikovane su kao eksterni faktori pandemija COVID-19 2020-2022. godine, sajber napadi na vladinu infrastrukturu 2021-2022. godine (**zbog navedenog nije ni izrađen Izvještaj o realizaciji aktivnosti predmetne Strategije za 2021.godinu**), kao i vezanost realizacije aktivnosti za Budžet i donatorsku podršku međunarodnih organizacija. Osim toga, dodatno su ometali implementaciju Strategije i unutrašnji faktori kao što su veoma česte organizacione promjene na nivou državne uprave, kašnjenje u usvajanju određenih zakonskih rješenja i ograničeni finansijski i ljudski resursi.

Tokom 2024.godine (poslednje godine sprovođenja strateškog dokumenta) realizovano je 13 aktivnosti od ukupno 21 planirane aktivnosti, djelimično realizovanih je 5, dok su 3 aktivnosti ostale nerealizovane. Nerealizovane aktivnosti uglavnom se odnose na izradu podzakonskih akata vezanih za program i način polaganja ispita za rad u policijskom zvanju, za upućivanje službenika u inostranstvu radi sticanja visokog policijskog obrazovanja, kao i sadržaj i način sprovođenja policijske obuke.

1.3 Finasiranje aktivnosti Akcionih planova za period 2019-2024.godine

Ukupni procijenjeni troškovi za implementaciju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2024. godine iznosili su 1.842.473 eura, od čega je 1.567.473 eura bilo predviđeno iz budžetskih sredstava, a 275.000 eura iz donacija.

Ujedno napominjemo, da je Revidiranim Akcionim planom za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, za period 2019-2020. godine, u drugoj polovini 2019.godine, bilo potrebno izmijeniti i dopuniti pojedine aktivnosti iz predhodnog Akcionog plana za period 2019-2020.godinu, jer je došlo do promjene u organizacionoj strukturi Ministarstva unutrašnjih poslova i Upravi policije, kao i druge promijenjene aktivnosti koje su nastale nakon donošenja navedene Strategije.

Takođe, navedeno je da je određeni broj mjera, odnosno aktivnosti, izostavljen jer potreba za njihovom realizacijom više nije postojala, a realizacija većeg broja aktivnosti planiranih Revidiranim Akcionim planom je bila uslovljena prethodnim donošenjem Zakona o unutrašnjim poslovima, koji nije donijet shodno planiranoj dinamici u 2019.godini, kao i donošenjem novog Zakona o državnoj upravi („Službeni list CG, br.78/1“80) i Uredbi o organizaciji i načinu rada državne uprave („Službeni list CG, br.87/18“), Uprava policije postala je samostalni organ uprave, nad čijim radom Ministarstvo unutrašnjih poslova vrši nadzor.

Ukupan iznos planiranih novčanih sredstava za realizaciju aktivnosti iz Revidiranog akcionog plana za period 2019-2020. godine je 274.500 €, od čega je iz budžeta planirano 109.500 €, a iz donacija 165.000 €. Od ovog iznosa ukupno utrošena sredstva u 2019.godini iznosila su 96.900€, od čega je iz utrošeno budžeta 91.900 €, dok je iz donacija utrošeno 5.000 €.

Ukupan iznos planiranih novčanih sredstava za realizaciju aktivnosti u 2022. godini je 336.403 €, od čega je iz budžeta planirano 289.403 €, a iz donacija 47.000 €. Ukupan iznos utrošenih sredstava je 336.403 €, od čega utrošena sredstva iz budžeta su 289.403 €, dok je iz donacija utrošeno 47.000 €.

Ukupan iznos planiranih novčanih sredstava za realizaciju aktivnosti u 2023. godini je 754.700 €, od čega je iz budžeta planirano 715.700 €, a iz donacija 39.000€. Ukupan iznos utrošenih sredstava je 1.016.250 €, od čega utrošena sredstva iz budžeta su 980.250 €, dok je iz donacija utrošeno 36.000 €. Napominjemo, da su razlozi većeg iznosa utrošenih sredstava u odnosu na planirana sredstva iz Akcionog plana zbog povećanja zarada zaposlenih koje je odredila Vlada Crne Gore u toku izvještajnog perioda.

Ukupan iznos planiranih novčanih sredstava za realizaciju aktivnosti u 2024. godini je 476.870 €, od čega je iz budžeta planirano 452.870€, a iz donacija 24.000€. Utrošena sredstva su u iznosu od 436.796€, a od ovog iznosa utrošena sredstva iz budžeta su 421.000€, dok je iz donacija utrošeno 15.796€

Takođe, naglašavamo da je Strategija djelimično uzela u obzir rodno uravnotežen pristup u skladu sa međunarodnim standardima, a kroz njene aktivnosti se uočavaju perspektiva rodne ravnoteže i pristup ljudskim pravima.

II. INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU STRATEŠKIH I OPERATIVNIH CILJEVA (STATUS INDIKATORA USPJEHA)

Strategijom su predviđeni indikatori uticaja za svaku stratešku oblast koji treba da budu ispunjeni kroz sprovođenje aktivnosti u okviru svakog operativnog cilja i njegovih konkretnih ciljeva. Iako su sve aktivnosti doprinjele sprovođenju indikatora, neke su doprinjele više od drugih. U narednom dijelu prikazan je nivo ostvarenja indikatora sa kratkim prikazom najrelevantnijih aktivnosti koje su doprinjele postizanju tih indikatora.

OPERATIVNI CILJ 1: JAČANJE FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POLICIJI

Tabela broj 1. Prikaz kretanja vrijednosti indikatora učinka za Operativni cilj 1: Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji

Operativni cilj 1: Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji							
Broj	NAZIV INDIKATORA UČINKA	POČETNA VRIJEDNOST	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2022. GODINE	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2022. GODINE	TREND	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE
1.	Povećanje broja službenika koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim	Jedan službenik obavlja poslove ljudskih	Jedan službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 200 policijskih službenika	Jedan službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 200 policijskih službenika		Jedan službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 200 policijskih službenika	Odsjek za ljudske resurse popunjen sa 2 službenice koje obavljaju poslove u zvanju samostalna referentkinja u oktobru 2024.godine putem javnog oglasa, 2 oglašena radna

	resursima u jedinicama za ljudske resurse	resursa za 500 policijskih službenika					mjesta za 2 izvršioca u zvanju samostalni/a savjetnik/ca III u toku-vode se postupci po žalbama- i dalje u toku
--	---	---	--	--	--	--	--

U implementaciji Operativnog cilja 1: Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji ostvaren je značajan napredak.

OPERATIVNI CILJ 2: UNAPREĐENJE SISTEMA PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA U POLICIJI

Tabela broj 2. Prikaz kretanja vrijednosti indikatora učinka za Operativni cilj 2 Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji

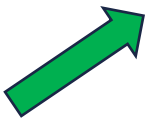
Operativni cilj 2 – Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji							
Broj	NAZIV INDIKATORA UČINKA	POČETNA VRIJEDNOST	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2021. GODINE	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2021. GODINE	TREND	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE
1.	Udio policijskih službenika u starosnoj grupi od 20 do 40 godina je povećan	28 %	Zaposliti 56 lica u svojstvu pripravnika	Zaposleno 56 lica u svojstvu pripravnika		više od 30 %	Za ukupno 66 lica bio je raspisan javni oglas, od ovog broja 53 polaznika XV generacije svršenih polaznika JU „Policijska akademija zasnovalo radni odnos u zvanju policajac pripravnik (za ostalih 11 procedura u toku); započet postupak Za 91 XVI polaznika navedene akademije

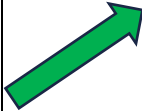
							sprovodi se postupak javnog oglašavanja od strane Uprave za ljudske resurse-u toku prijava kandidata.
2.	Procenat žena koje se nalaze na rukovodećim radnim mjestima u policiji	0		Izrađen Plan aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenica u Upravi policije za 2022. godinu		minimum 10%	Sačinjen Izvještaj o realizaciji Plana aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenica u UP za 2024. godinu

U implementaciji **Operativnog cilja 2: Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji** ostvaren je neznatan napredak.

OPERATIVNI CILJ 4: PRIVLAČENJE I ZAPOSŁJAVANJE KVALITETNIH KANDIDATA ZA RAD U POLICIJI

Tabela broj 3. Prikaz kretanja vrijednosti indikatora učinka za Operativni cilj 4. Privlačenje i zapošļavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

Operativni cilj 4 – Privlačenje i zapošļavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji							
Broj	NAZIV INDIKATORA UČINKA	POČETNA VRIJEDNOST	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2022. GODINE	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2022. GODINE	TREND	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE
1.	Broj diplomaca koji su završili programe policijskog obrazovanja	70%	Predložene izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima u dijelu	Izmjenjen Zakon o unutrašnjim poslovima koje će obuhvatiti		100%	U 2024. godini sačinjena je analiza od strane organizacionih jedinica u Upravi policije, a vezavo za popunjavanje radnih mjesta za

	koji se finansiraju iz budžeta koji su primljeni u radni odnos u Upravi		definisana obaveze zapošljavanja diplomaca Policijske akademije UP	obavezu zapošljavanja diplomaca Policijske akademije UP			1213 kandidata i kandidatkinja za rad u policiji. Raspisan je javne oglas za prijem 815 kandidata/kandidatkinja za rad u Upravi policije, realizacija je u toku.
2.	Procenat radnih mjesta u Upravi policije koja se popunjavaju u skladu sa propisanim procedurama zapošljavanja	90%	Iznjene Zakona o unutrašnjim poslovima kojima će se bezbjednosne provjere detaljno regulisati	Predložene izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima kojima su bezbjednosne provjere detaljno regulisane		100%	Donijeta je Odluka o prijemu kandidata i kandidatkinja XVIII generacije polaznika. Školovanje je započelo 109 kandidata koji su prošli regrutacije i selekcije.

U implementaciji **Operativnog cilja 4 Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji** ostvaren je značajan napredak.

OPERATIVNI CILJ 5: POVEĆANJE MOTIVACIJE SLUŽBENIKA KROZ PRAVIČAN SISTEM KLASIFIKACIJE RADNIH MJESTA, PLATA I OCJENJIVANJA

Tabela broj 4. Prikaz kretanja vrijednosti indikatora učinka za Operativni cilj 5. Povećanje motivacije službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja

Operativni cilj 5 – Povećanje motivacije službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja								
Broj	NAZIV INDIKATORA UČINKA	POČETNA VRIJEDNOST	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST NA	TREND	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024.	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE	

			GODINE	KRAJU 2022. GODINE		GODINE	
1.	Unaprijeđen sistem klasifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, koji uključuje karijerno napredovanje policijskih službenika	Ne	da	Izrađen Pravilnik o napredovanju u neposredno više policijsko zvanje, objavljen u „Službenom listu CG“, broj 21/23 Realizovane su 22 obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje, za 579 polaznika/ca		Da	Da
2.	Pravni okvir ocjenjivanja policijskih službenika prilagođen je potrebama policije i efektivno se primjenjuje u praksi	Ne	Da	ne		Da	Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuke je na osnovu iskazanih potreba nadležnih organizacionih jedinica utvrdila Plan obuka za 2025. godinu. Uvidom u obrasce o ocjenjivanju policijskih službenika, nije bilo moguće mapirati potrebe za obukom i date su određene preporuke

U implementaciji **Operativnog cilja 5** *Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji* ostvaren je solidan napredak.

OPERATIVNI CILJ 6: JAČANJE KAPACITETA POLICIJSKIH SLUŽBENIKA KROZ UNAPREĐENJE SISTEMA STRUČNOG USAVRŠAVANJA

Tabela broj 6. Prikaz kretanja vrijednosti indikatora učinka za Operativni cilj 6. Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja

Operativni cilj 6: Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja							
Broj	NAZIV INDIKATORA UČINKA	POČETNA VRIJEDNOST	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2022. GODINE	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2022. GODINE	TREND	CILJNA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE	OSTVARENA VRIJEDNOST NA KRAJU 2024. GODINE
1.	Unaprijeđen je pravni okvir i razvijene su procedure stručnog usavršavanja policijskih službenika	Ne	Izraditi Plan obuka i organizovati obuke	Izrađen Plan obuka i organizovane obuke		Da	Da
2.	Udio policijskih službenika kojisu pohađali minimum jednu specijalizovanu ili drugu obuku (minimalno jednom u dvije godine	60%	80%	80%		100%	Da

*U implementaciji **Operativnog cilja 6** Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja ostvaren je značajan napredak.*

2.1 Opšti pregled

Ciljevi, mjere i aktivnosti u Strategiji upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019-2024) usaglašeni su sa strateškim dokumentima koji uređuju javne politike na nacionalnom nivou, kao što su Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji i Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore. Takođe, 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. Razvijanje države kao efikasne vladavine prava strateški je cilj NSOR-a koji obuhvata jačanje kapaciteta institucija i podizanje kvaliteta njihovog rada i integriteta. Takođe, ciljevi ove strategije su od značaja za Pregovoračko poglavlje 24-Pravda, sloboda i bezbjednost i Pregovoračko poglavlje 23-Pravosuđe i temeljna prava. Proces izrade i implementacije Strategije imao je podršku OEBSA i drugih partnera.

Strategiju karakterišu sinergija i međusobna povezanost sa nekoliko krovnih i sektorskih dokumenata. Pomenuta komplementarnost se postiže na veoma efikasan način bez dupliranja mjera.

Veza strategije sa krovnim dokumentima:

- Nacionalna strategija održivog razvoja (NSOR 2030): Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019-2024) je eksplicitno usklađena sa NSOR 2030 (ljudski resursi, upravljanje znanjem, inkluzija).
- Strategija reforme javne uprave (SRJU 2022-2026): Strategiji upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019-2024) operativno doprinosi osnovama SRJU (profesionalizacija službe, zasnivanje i napredovanje po meritornim osnovama, digitalizacija kadrovskih procesa);
- Zakon o državnim službenicima i namještenicima: Mjere Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019-2024) moraju biti u skladu sa ovim zakonom (kategorizacija radnih mjesta, popunjavanje istih, ocjenjivanje, napredovanje).

Veza sa strategije sa sektorskim bezbjednosnim politikama:

- Strategija razvoja Uprave policije (2023-2026): Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019-2024) nastavlja i produbljuje reformske pravce (obuka, karijerni razvoj, standardi integriteta) definisane u sektorskoj razvojnoj strategiji policije.
- EU integracije -poglavlja 23/24 i prateći Akcioni planovi: jačanje kadrovskih kapaciteta, obuke i specijalizacije u Upravi policije izričito se traže kroz aktivnosti za pravosuđe, temeljna prava, bezbjednosti Schengen pripremu; Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019-2024) je instrument za isporuku tih mjerila.

- Tematske strategije- zahtijevaju specifične kompetencije, obuke i kadrovske planiranje u policiji – što se operacionalizuje kroz Strategiju u upravljanja ljudsm resursima u Upravi policije (2019-2024) i njene Akcione planove.

2.2. Napredak u ostvarivanju operativnih ciljeva tokom perioda 2019 -2024. godine

Strategijom je za postizanje strateškog cilja bilo predviđeno šest operativnih ciljeva koji treba da budu ispunjeni kroz sprovođenje aktivnosti u okviru svakog operativnog cilja. U narednom dijelu prikazan je nivo ostvarenja indikatora sa kratkim prikazom najrelevantnijih aktivnosti koje su doprinjele postizanju predmetnih indikatora.

Strateški cilj: Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda

Operativni cilj 1: Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji, sadržao je dva ključna instrumenta za postizanje operativnih ciljeva i dvije aktivnosti

Realizacijom aktivnosti u operativnom cilju 1. ostvaren je značajni napredak u oblasti unapređenja ljudskih resursa u Upravi policije, na način što su kroz odredbe Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta definisana i formirana nova radna mjesta za upravljanje ljudskim resursima. Tokom izvještajnog perioda, ojačani su kadrovski kapaciteti u organizacionim jedinicama koje obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima, kao i izrađena analiza funkcija, obima posla i potrebnog broja izvršilaca koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima. Takođe je formirana posebna organizaciona jedinica za ljudske resurse i unaprijeđena sistematizacija radnih mjesta.

Ključni izazovi za realizaciju aktivnosti u ovoj oblasti su veoma povezani sa generalnim objektivnim izazovima koji se vezuju za realizaciju ovog strateškog dokumenta, a odnose se na pandemiju COVID-19, česte kadrovske i organizacione promjene, sajber napad na vladinu infrastrukturu, ali i kašnjenja u usvajanju nekih zakonskih rješenja.

Operativni cilj 2: Unaprijeđenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji, sadržao je dva ključna instrumenta za postizanje operativnih ciljeva i dvije aktivnosti

Izrađena je metodologija za planiranje ljudskim resursima, sprovedena analiza organizacije poslova u Ministarstvu unutrašnjih poslova i Upravi policije. Donošenjem novog Zakona o unutrašnjim poslovima stvoreni su povoljniji uslovi za odlazak u penziju policijskih službenika/ca, a što je doprinjelo da veliki broj policijskih službenika/ca, stekne pravo na penziju na lični zahjev. Stvaraju se i tehnički uslovi za korišćenje Centralne kadrovske evidencije, (reinstalacija komputera nakon sajber napada). Preduzete su posebne mjere za poboljšanje stanja u oblasti rodne ravnopravnosti. Sačinjen je Izvještaj o realizaciji Plana aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenica u Upravi policije za period od 2023-2024.godinu, kao i kroz implementaciju rodne komponente u strateškim dokumentima ministarstva.

Operativni cilj 3: Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima, sadržao je tri ključna instrumenta za postizanje operativnih ciljeva i četiri aktivnosti

Najznačajni rezultati postignuti u cilju unapređenja kvaliteta policijskog obrazovanja, Ministarstvo prosvjete, nauka i inovacija formiralo je radnu grupu za pripremu materijala za akreditaciju studijskog programa na Policijskoj akademiji VI nivo obrazovanja, a koju čine i predstavnici Ministarstva unutrašnjih poslova-Uprava policije i Policijska akademija. Pokrenute su procedure za osnivanje bachelor programa iz ove oblasti u saradnji sa predstavnicima Univerziteta Federalne kriminalističke policije SR Njemačke u Visbadenu.

U izvještajnom periodu, uz podršku Misije OEBS-a u Crnoj Gori organizovana je međunarodna konferencija na temu “Visokoškolsko obrazovanje iz oblasti bezbjednosti u Crnoj Gori - aktuelni segment i perspektive”. Navedena konferencija okupila je praktičare i predstavnike institucija koje se bave izradom i sprovođenjem programa visokog obrazovanja u oblasti bezbjednosti, kako bi razmijenili svoja iskustva i znanja sa fokusom na potrebe nastavnog osoblja, nastavni program, uzimajući u obzir i očekivanja diplomaca iz ove oblasti, kao i finansijske implikacije ovakvog projekta u obrazovanju. Učešće u radu konferencije uzeli su predstavnici visokoškolskih ustanova iz oblasti bezbjednosti iz Republike Hrvatske, Republike Srbije, Republike Slovenije i Savezne Republike Njemačke.

U okviru ovog operativnog cilja takođe su prepoznati izazovi koji su bili uslovljeni donošenjem određenih zakonskih rješenja.

Operativni cilj 4: Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji, sadržao je četiri ključna instrumenta za postizanje operativnih sedam aktivnosti

Sve aktivnost planirane ovim operativnim ciljem u potpunosti su realizovane, što će doprinijeti ostvarenju ciljne vrijednosti na kraju sprovođenja strateškog dokumenta za ovaj operativni cilj, tj. da broj diplomaca koji su završili programe policijskog obrazovanja koji se finansiraju iz budžeta koji su primljeni u radni odnos u Upravi policije (izražen u procentima) bude 100%, kao i da procenat radnih mjesta u Upravi policije koja se popunjavaju u skladu sa propisanim procedurama bude 100%. Takođe, su realizovane kampanje za promociju policijskog posla, sa posebnim osvrtom na žene u policiji.

Operativni cilj 5: Povećanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem kvalifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja, sadržao je četiri ključna instrumenta za postizanje operativnih ciljeva i sedam aktivnosti

Izrađen je i objavljen Pravilnik o napredovanju u neporedo više policijsko zvanje, što će doprinijeti ostvarenju jedne od ciljnih vrijednosti na kraju sprovođenja strateškog dokumenta za ovaj operativni cilj, na način da bude unaprijeđen sistem klasifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, koji uključuje karijerno napredovanje. Takođe potpisan je Kolektivni ugovor za zaposlene u Ministarstvu unutrašnjih poslova, kojim su utvrđeni mehanizmi motivacije policijskih službenika/ca. Obrazovana je Komisija za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje i organizovane obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje, u cilju unapređenja sistema kvalifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, a koje uključuje karijerno napredovanje. U toku je izmjena postojećeg Obrasca za ocjenjivanje (unošenje rubrike za upućivanje na stručno usavršavanje i sl.), kao i upućivanje instrukcionog telegrama u kojim bi bilo naznačeno da se u postojećem dijelu obrasca sa naznakom „obrazloženje“ navede koje su obuke potrebne za lošije ocijenjenog službenika sa ciljem unapređenja rezultata njegovog rada.

U okviru ovog operativnog cilja takođe su prepoznati izazovi nedostatka kadrovskih kapaciteta.

Operativni cilj 6: Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja sadržao je pet ključnih instrumenta za postizanje operativnih ciljeva i sedam aktivnosti

Ključni rezultati postignuti u izvještajnom periodu vezani su za unapređenje sistema stručnog usavršavanja, koji se ogledaju kroz izradu Plana obuka, kao i sprovođenja obuka, pri čemu je obučen veliki broj policijskih službenika i službenica, iz različitih oblasti vezanih za obavljanje policijskih i sa njima povezanih poslova. Takođe, jedno od značajnih dostignuća je i uspostavljanje sistema za e-učenje. U 2023. godini otvoren je nalog za pristup određenog broja službenika e-platформи kako bi pristupili testnoj probi kurseva koji su urađeni u okviru mentorske faze obuke za kreatore i izvođače nastave na MOODLE e-platформи. Od Ženevskog centra za upravljanje bezbjedonosnim sektorom (DCAF-a) i Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije, Ministarstvu unutrašnjih poslova/Upravi policije, ustupljeni su primjeri određenih kurseva na korišćenje za potrebe e-platforme. Pokrenut je proces otvaranja naloga za pristup e-platформи za službenike svih sektora Uprave policije.

Kao glavne izazove za sprovođenje aktivnosti i dostizanja operativnog cilja 6. su organizacione promjene i nedostatak kadrovskih kapaciteta.

U realizaciji određenih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima u izvještajnom periodu 2019-2024.godini, uočeni su brojni izazovi, prvenstveno povezani sa organizacionim promjenama, nedostatkom kadrovskih i finansijskih kapaciteta.

Takođe u cjelokupnom izvještajnom periodu, realizovane su u potpunosti ili djelimično aktivnosti koje su dale značajne rezultate u pogledu povećanja broja službenika koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima u jedinicama za ljudske resurse, zapošljavanje kadrova u Upravi policije u starosnoj dobi od 20 do 30 godina XV generacija Policijske akademije, kao i odlazak u penziju policijskih službenika /ca podnošenjem ličnog zahtjeva. Takođe je, povećan broj žena koje se nalaze na rukovodećim mjestima u policiji. U cilju unapređenja kvaliteta policijskog obrazovanja, Ministarstvo prosvjete, nauka i inovacija formiralo je radnu grupu za pripremu materijala za akreditaciju studijskog programa na Policijskoj akademiji VI nivo obrazovanja, a koju čine i predstavnici Ministarstva unutrašnjih poslova-Uprava policije i Policijska akademija. Pokrenute su procedure za osnivanje bachelor programa iz ove oblasti u saradnji sa predstavnicima Univerziteta Federalne kriminalističke policije SR Njemačke u Visbadenu. Sprovedena je kampanja za privlačenje kandidata i kandidatkinja za rad u Upravi policije i raspisan je javni oglas za prijem 815 kandidata/kandidatkinja za rad u Upravi policije.

Po odluci o prijemu kandidata/kandidatkinja XVIII generacije polaznika Policijske akademije u Danilovgradu, školovanje je započelo 109 polaznika/polaznica. Takođe su organizovane obuke za učenje na e-platформи za napredovanje u neposredno više zvanje za više od 200 polaznika/ca, za kreatore i izvodjače nastave na e-platформи, za kreiranje i realizaciju on-line obuka, za integritet i policijsku etiku, kao i za trenere o rukovođenju i menadžerskim vještinama za službenike/ce Uprave policije.

Naime, aktivnosti koje su uključivale izradu Pravilnika o načinu upućivanja u inostranstvo radi sticanja visokog policijskog obrazovanja, Pravilnika o sadržaju i načinu sprovođenja policijske obuke, kao i Pravilnika o programu i načinu polaganja ispita za rad u policijsko zvanje nijesu realizovane zbog proceduralnih i kadrovskih promjena.

III. TABELA ZA IZVJEŠTAVANJE O IMPLEMENTACIJI AKCIONOG PLANA ZA POSLEDNJU GODINU SPROVOĐENJA STRATEŠKOG DOKUMENTA

Izvještaj o realizaciji Akcionog plana za implementaciju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024.godinu, za 2024. godinu izrađen je na osnovu pojedinačnih izvještaja institucija, koje su nosioci aktivnosti. Predlog Izvještaja o realizaciji Akcionog plana usaglašavan je sa predstavnicima Koordinacionog tijela za monitoring, evaluaciju i izvještavanje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godina, kao i razmjenom informacija elektronskim putem.

Akcionim planom za implementaciju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024, za 2024. godinu (posljednje godine sprovođenja strateškog dokumenta) pratila se realizacija 21 aktivnost. Od ukupnog broja aktivnosti realizovano je 13 aktivnost (62 %), djelimično realizovanih je 5 (24%), dok su 3 (14%) aktivnosti ostale nerealizovane. Nerealizovane aktivnosti uglavnom se odnose na izradu

podzakonskih akata vezanih za program i način polaganja ispita za rad u policijskom zvanju, za upućivanje službenika u inostranstvu radi sticanja visokog policijskog obrazovanja, kao i sadržaj i način sprovođenja policijske obuke.

Tabela. Stepen realizacije Akcionog plana za implementaciju Strategije za borbu protiv trgovine ljudima za 2024. godinu po operativnim ciljevima

Operativni ciljevi	Realizovano	Djelimično realizovano	Nije realizovano	Ukupno
1. Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji		2		2
2. Unapređenje Sistema planiranja ljudskih resursa u policiji	4	1		5
3. Unapređenje Sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima		1		1
4. Privlačenje I zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji	2			2

5. Povećanje motivacije službenika kroz pravičan system klasifikacije radnih mjesta, plata I ocjenjivanja	2	1	1	4
6. Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje Sistema stručnog usavršavanja	5		2	7
Ukupno	13	5	3	21

Strateški cilj: Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinca, zajednice i države, u skladu sa evropskim standardima i visokim zahtjevima poštovanja ljudskih prava i sloboda

Operativni cilj 1: Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji, sadržao je dvije aktivnosti. U 2024.godini aktivnosti su djelimično realizovane, budući iako su pokrenuti postupci popunjavanja upražnjenih sistematizovanih radnih mjesta u organizacionoj jedinici za upravljanje ljudskim resursima putem raspisanih oglasa, ista su još u toku popunjavanja, a u toku je i unapređenje tehničkih kapaciteta u organizacionoj jedinici za upravljanje ljudskim resursima.

Operativni cilj 2: Unaprijeđenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji, sadržao je pet aktivnosti, od čega su četiri aktivnosti u potpunosti realizovane, a jedna aktivnost je djelimično realizovana u izvještajnom periodu u 2024.godini.

Glavni rezultati ostvareni su u dijelu većeg broja policijskih službenika 281 koji su na lični zahtjev stekli pravo na penziju. Takođe, ostvaren je napredak i u oblasti unapređenja rodne strukture zaposlenih u Upravi policije, kroz usvajanje Plana aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenika u Upravi policije za period 2023-2024. godine, kao i kroz implementaciju rodne komponente u strateškim dokumentima ministarstva. Preduzimaju se aktivnosti u cilju stvaranja tehničkih uslova za korišćenje Centralne kadrovske evidencije, (reinstalacija kompjutera nakon sajber napada).

Operativni cilj 3: Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima, sadržao je jednu aktivnost, koja je djelimično realizovana.

U cilju unapređenja kvaliteta policijskog obrazovanja, Ministarstvo prosvjete, nauka i inovacija formiralo je radnu grupu za pripremu materijala za akreditaciju studijskog programa na Policijskoj akademiji u Danilovgradu za VI nivo obrazovanja, a koju čine i predstavnici Ministarstvo unutrašnjih poslova-Uprava policije i Policijska akademija. Pokrenute su procedure za osnivanje bachelor programa iz ove oblasti u saradnji sa predstavnicima Univerziteta Federalne kriminalističke policije SR Njemačke u Visbadenu.

Operativni cilj 4: Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji, sadržao je dvije aktivnosti u izvještajnom periodu za 2024. godinu i koje su u potpunosti realizovane. Sve aktivnosti planirane ovim operativnim ciljem su u potpunosti realizovane, što će doprinjeti ostvarivanju ciljne vrijednosti na kraju sprovođenja strateškog dokumenta, a ogleda se u raspisivanju oglasa za 815 za prijem u radni odnos kandidata/kandidatkinja u starosnoj godini 20-30 godina, čime je unaprijeđena starosna struktura u Upravi policije, kao i sprovedenoj kampanji za privlačenje kandidata i kandidatkinja za rad u Policiji i upisivanje 109 polaznika/ca XVIII generacije osnovnog policijskog obrazovanja, a koji su prošli regrutaciju i selekciju.

Operativni cilj 5: Povežanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem kvalifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja, sadržao je četiri aktivnosti od čega su dvije realizovane, jedna je djelimično realizovana, a jedna je nerealizovana.

Radi unapređenja sistema klasifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, koje uključuje i karijerno napredovanje, organizovane su obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje. Obrazovana je i Komisija za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje. Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuke je na osnovu iskazanih potreba nadležnih organizacionih jedinica utvrdila Plan obuka za 2025. godinu. U toku je izmjena postojećeg Obrasca za ocjenjivanje (unošenje rubrike za upućivanje na stručno usavršavanje i sl.) kao i upućivanje instrukcionog telegrama u kojim bi bilo naznačeno da se u postojećem dijelu obrasca sa naznakom „ obrazloženje“ navede koje su obuke potrebne za lošije ocijenjenog službenika sa ciljem unaprjeđenja rezultata njegovog rada.

Operativni cilj 6: Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja sadržao je sedam aktivnosti, od čega su pet aktivnosti realizovane, a dvije nerealizovane.

Ključni rezultati postignuti su u izvještajnom period za 2024.godinu u cilju unapređenja sistema stručnog usavršavanja ogledaju se kroz izradu Plana obuka službenika i službenica Ministarstva unutrašnjih poslova za 2024. godinu, kao i organizovanje obuka, pri čemu je obučen veliki broj policijskih službenika/službenica iz različitih oblasti vezanih za obavljanje policijskih i sa njima povezanim poslovima (organizovana 81 obuka, koje je pohađalo 973 službenika/ca, a uz podršku Misije OSCE u Crnoj Gori organizovane su obuke za kreatore i izvođače nastave na platformi za e-učenje. Pored realizovanih pet aktivnosti u potpunosti, dvije aktivnosti su nerealizovane u planiranom roku i odnose se isključivo na izradu normativnih akata-Pravilnika, čija je izrada privremeno zaustavljena usled proceduralnih i kadrovsih promjena

Tabela. Izvještaj o realizaciji Akcionog plana za implementaciju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godinu

STRATEŠKI CILJ			
<i>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</i>			
Indikator uticaja	Početna vrijednost (2017)	Ciljna vrijednost (2024)	Dostignuta vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)
Povećano povjerenje građana u rad policije	66%	Više od 70%	
Operativni cilj 1: Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji			
Indikator učinka	Početna vrijednost (2017)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)	Dostignuta vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)

Povećanje broja službenika koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima u jedinicama za ljudske resurse		Jedan službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 500 policijskih službenika		Jedan službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 200 policijskih službenika		Odsjek za ljudske resurse popunjen sa 2 službenice koje obavljaju poslove u zvanju samostalna referentkinja u oktobru 2024.godine putem javnog oglasa, 2 oglašena radna mjesta za 2 izvršioca u zvanju samostalni/a savjetnik/ca III u toku-vode se postupci po žalbama- i dalje u toku	
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 1.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Rok za realizaciju aktivnosti	Status realizacije 	Planirana/ utrošena sredstva	Novi rok i obrazloženje	Preporuke za naredni period sprovođenja
1.1 Popunjavanje upražnjenih sistematizovanih radnih mjesta u organizacionoj jedinici za upravljanje ljudskim resursima putem raspisanih oglasa	Broj zaposlenih službenica i službenika u organizacionoj jedinici za upravljanje ljudskim resursima	Direktorat za finansijsko materijalne i kadrovske poslove	II kvartal IV kvartal	DJELIMIČNO REALIZOVANO	Planirana sredstva: 31.870 eura Budžet MUPa Utrošena sredstva:/	U toku 2024.godine oglašena su dva radna mjesta za dva izvršioca u zvanju samostalni/a savjetnik/ca III u toku-vode se postupci po žalbama; popunjena radna mjesta u zvanju (po prethodnoj sistematizaciji): šefica, samostalna savjetnica III i 2	

						dva samostalne referentkinje. Nakon okončanja postupka po žalbama, tužbama, dalje će se postupati u skladu sa istim, Donjet je novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Mup-a dana 16.12.2024.godine,	
1.2 Unapređenje tehničkih kapaciteta u organizacionoj jedinici za upravljanje ljudskim resursima	Instalirano sedam kompjutera za uspostavljanje procesa rada za uredno evidentiranje svih novozaposlenih službenika	Direktorat za finansijsko materijalne i kadrovske poslove	I kvartal IV kvartal	DJELIMIČNO REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Koriste se raspoloživa tehnička sredstva (4 kompjutera), Za novozaposlene službenice zatraženi kompjuteri od nadležne organizacione jedinice.	
Operativni cilj 2: Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji							
Indikator učinka	Početna vrijednost (2017)		Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)		Dostignuta vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)		

Udio policijskih službenika u starosnoj grupi od 20 do 40 godina je povećan		28%		Više od 30%			
b) Procenat žena koje se nalaze na rukovodećim mjestima u policiji		0		Minimum 10%			
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 2.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Rok za realizaciju aktivnosti	Status realizacije 	Planirana/ utrošena sredstva	Novi rok i obrazloženje	Preporuke za naredni period sprovođenja
2.1 Ažuriranje personalnih podataka policijskih službenika i službenica kroz Centralnu kadrovsku evidenciju HRMIS	Uspostavljena Centralna kadrovska evidencija Ažurirani podaci	Direktorat za finansijsko materijalne i kadrovske poslove Služba za informacione tehnologije	I kvartal IV kvartal	DJELIMIČNO REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Stvaraju se tehnički uslovi za korišćenje Centralne kadrovske evidencije, (reinstalacija komputera nakon sajber napada). U saradnji sa nadležnom organizacijom nastavljaju se sa sprovođenjem istog.	

2.2 Zapošljavanje kadrova u Policiji u starosnoj grupi od 20-30 godina (XV generacija PA)	Broj službenika i službenica u starosnoj grupi od 20-30 godina koja su zasnovala radni odnos u Policiji	Direktorat za finansijsko materijalne i kadrovske poslove	II kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Planirana sredstva: 321.000 eura Budžet MUPa Utrošena sredstva: 321.000 eura	Za ukupno 66 lica bio je raspisan javni oglas, od ovog broja 53 polaznika XV generacije svršenih polaznika JU „ Policijska akademija zasnovalo je radni odnos u zvanju policajac pripravnik (za ostalih 11 procedura u toku); započet postupak Za 91-og polaznika XVI generacije Policijske akademije sprovodi se postupak javnog oglašavanja od strane Uprave za ljudske resurse-u toku prijava kandidata.	
2.3 Odlazak u penziju policijskih službenika i službenica podnošenjem ličnog zahtjeva, na osnovu člana	Broj penzionisanih policijskih službenika i službenica na osnovu člana 180 Zakona o	Direktorat za finansijsko materijalne i kadrovske poslove	I kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Planirana sredstva: Sredstva obezbjeđuje Fond penzijskog i invalidskog osiguranja	Na osnovu člana 180 Zakona o unutrašnjim poslovima, penzionisano je ukupno 281 policijski	

180 Zakona o unutrašnjim poslovima	unutrašnjim poslovima				shodno doprinosima Budžet Fonda PIO Utrošena sredstva:	službenik/službenica.	
2.4 Implementacija i praćenje implementacije Plana aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenica u UP za period 2023-2024	Izrađen Izvještaj o realizaciji Plana aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenica u UP za period 2023-2024	Uprava policije	I kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Redovna aktivnost, njesu potrebna finansijska sredstva	Sačinjen Izvještaj o realizaciji Plana aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenica u Uprave policije za 2024. godinu	
2.5 Implementacija komponente rodne ravnopravnosti u strateškim dokumentima MUP-a	Broj donijetih strateških dokumenta koji sadrže komponentu rodne ravnopravnosti	Direktorat za normative poslove i razvoj policije	I kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Redovna aktivnost, njesu potrebna finansijska sredstva	U 2024. godini, Vlada je donijela četiri strateška dokumenta, čiji je predlagač Ministarstvo unutrašnjih poslova, a vezano za: Strategiju poboljšanja bezbjednosti u drumskom	

					saobraćaju 2024-2030, Strategiju za borbu protiv transnacionalnog organizovanog kriminala 2024-2027, Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja Uprave policije 2023-2026. za 2025. godinu, Akcioni plan za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije 2021-2024, za 2024. godinu koji sadrže komponente rodne ravnopravnosti.	
Operativni cilj 3: Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima						
Indikator učinka	Početna vrijednost (2017)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)			Dostignuta vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)	

Prva generacija visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja završila je školovanje		Nije primjenljivo		D a			
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 3.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Rok za realizaciju aktivnosti	Status realizacije 	Planirana/ utrošena sredstva	Novi rok i obrazloženje	Preporuke za naredni period sprovođenja
3.1 Izraditi analizu stanja u oblasti policijskog obrazovanja u Crnoj Gori	Izrađena analiza	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije	III kvartal IV kvartal	DJELIMIČNO REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Ministarstvo prosvjete, nauka i inovacija formiralo je Radnu grupu za pripremu materijala za akreditaciju studijskog programa na Policijskoj akademiji VI nivo obrazovanja, a koju čine predstavnici i Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, Ministarstvo unutrašnjih poslova-Uprava	

						policije i Policijska akademija U Pokretanje procedure, osnivanje bachelor programa iz ove oblasti u saradnji sa predstavnicima Univerziteta Federalne kriminalističke policije SR Njemačke u Visbadenu.	
--	--	--	--	--	--	---	--

Operativni cilj 4: Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

Indikator učinka	Početna vrijednost (2017)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)	Dostignuta vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)
Broj diplomaca koji su završili programe policijskog obrazovanja koji se finansiraju iz budžeta koji su primljeni u radni odnos u Upravi policije (izražen u procentima)	70%	1 0 0 %	
b) Procenat radnih mjesta u Upravi policije	90%	1 0	

koja se popunjavaju u skladu sa propisanim procedurama				0 %			
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 4.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Rok za realizaciju aktivnosti	Status realizacije 	Planirana/ utrošena sredstva	Novi rok i obrazloženje	Preporuke za naredni period sprovođenja
4.1 Kampanja za privlačenje kandidata i kandidatkinja za rad u Policiji	Realizovana kampanja Kampanjom targetirano najmanje 100 muškaraca i 50 žena	Odjeljenje za koordinaciju policijskih i sa njima povezanih poslova	I kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Tokom 2024.godine sprovođene su u kontinuitetu Kampanja „ Biram policiju “, u saradnji sa OEBS-om, koja je obuhvatila promotivne spotove, posjete srednjim školama, radionice, i Kampanja „ Dan sa Policijom “, sa fokusom na motivisanje mladih, posebno djevojaka, da se opredijele za policijsku karijeru. Takođe, na društvenim	

					mrežama kreirani su i objavljeni video sadržaji koji prikazuju rad pojedinih policijskih jedinica, kao i istaknutu ulogu policajki u različitim segmentima policijskog posla. Realizovana je i medijska promocija javnog konkursa za zaposlenje 815 novih policajaca- javni poziv bio je praćen objavama na društvenim mrežama. S tim u vezi, mediji su prenijeli ključne informacije, uz naglasak na transparentne uslove i značaj jačanja policijskih kapaciteta, a na portalima su objavljeni baneri. Na sve navedene teme organizovan	
--	--	--	--	--	--	--

						je veliki broj gostovanja na televizijama sa nacionalnim i lokalnim frekvencijama.	
4.2 Upisivanje većeg broja polaznika i polaznica XVIII generacije osnovnog policijskog obrazovanja u odnosu na prethodnu generaciju	Donijeta Odluka o prijemu kandidata i kandidatkinja XVIII generacije polaznika koji će se školovati po Obrazovnom program policajac/ka	Kabinet ministra Direktorat za normativne poslove i razvoj policije JU VSŠ „Policijska akademija“	III kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Donijeta je Odluka o prijemu kandidata i kandidatkinja XVIII generacije polaznika. Školovanje je započelo 109 kandidata koji su prošli regrutacije i selekcije.	
Operativni cilj 5: Povećanje motivacije službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja							
Indikator učinka	Početna vrijednost (2017)		Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)		Dostignuta vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)		
Unaprijeđen sistem klasifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, koji uključuje karijerno napredovanje	Ne		Da				

b) Pravni okvir ocjenjivanja policijskih službenika prilagođen je potrebama policije i efektivno se primjenjuje u praksi		Ne		Da			
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 5.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Rok za realizaciju aktivnosti	Status realizacije 	Planirana/ utrošena sredstva	Novi rok i obrazloženje	Preporuke za naredni period sprovođenja
5.1 Izraditi Pravilnik o programu i načinu polaganja ispita za rad u policijskom zvanju	Objavljen Pravilnik	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije	I kvartal II kvartal	NIJE REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Održan sastanak sa predstavnicima nadležnih institucija	
5.2 Izraditi plan obuka na osnovu podataka iz obrasca o ocjenjivanju i isti inkorporirati u godišnji plan obuka službenika	Izrađen plan obuka na osnovu obrasca o ocjenjivanju i isti inkorporiran u godišnji plan obuka službenika MUP-a za sledeću godinu	Direktorat za finansijsko materijalne i kadrovske poslove Direktorat za normativne poslove i razvoj policije	III kvartal IV kvartal	DJELIMIČNO REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuke je na osnovu iskazanih potreba nadležnih organizacionih jedinica utvrdila Plan obuka za 2025. godinu. Uvidom u	

MUP-a za sledeću godinu					obrasce o ocenjivanju policijskih službenika, koji su prošle godine izvršili predstavnici DFMKP i DNPRP, nije bilo moguće mapirati potrebe za obukom i date su sledeće preporuke: - Izmjena postojećeg Obrasca za ocenjivanje (unošenje rubrike za upućivanje na stručno usavršavanje i sl.) ili - Upućivanje instrukcionog telegrama u kojim bi bilo naznačeno da se u postojećem dijelu obrasca sa naznakom „obrazloženje“ navede koje su obuke potrebne za lošije ocijenjenog službenika sa ciljem unaprjeđenja	
---------------------------------------	--	--	--	--	---	--

						rezultata njegovog rada.	
5.3 Organizovati obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje	Organizovane obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje za minimum 100 policijskih službenika/ca Broj obučanih službenika i službenica	Uprava policije	I kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Posebna finansijska sredstva	Tokom 2024. godine organizovane su sledeće obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje: - Za zvanje viši policijski inspektor, 5-9.02.2024. godine (26 polaznika/ca); - za zvanje viši policijski inspektor (savjetnik) i klase, 12-16.02.2024. godine (29 polaznika/ca) - zvanje za	

						zvanje policijski inspektor, 19- 23.02.2024. godine (31 polaznika/ca) - za zvanje mlađi policijski inspektor, 4- 8.03.2024. godine (31 polaznik/ca) - za zvanje policijski inspektor, 18- 22.03.2024. godine (31 polaznik/ca) - za zvanje samostalni policijski inspektor, 1- 5.04.2024. godine (30 polaznika) - za zvanje Mlađi policijski	
--	--	--	--	--	--	---	--

						inspektor, 30.09-4.10 (34 polaznika/ce)	
5.4 Obrazovanje Komisije za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje	Obrazovana Komisija Broj članova i članica komisije	Uprava policije	I kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Obrazovana je Komisija za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje u 2024. godini.	
Operativni cilj 6: Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja							
Indikator učinka	Početna vrijednost (2017)		Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)		Dostignuta vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2024)		
Unaprijeđen je pravni okvir i razvijene su procedure stručnog usavršavanja policijskog službenika	Ne		D a				

Udio policijskih službenika kojisu pohađali minimum jednu specijalizovanu ili drugu obuku (minimalno jednom u dvije godine)		60%		1 0 0 %			
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 6.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Rok za realizaciju aktivnosti	Status realizacije 	Planirana/ utrošena sredstva	Novi rok i obrazloženje	Preporuke za naredni period sprovođenja
6.1 Donijeti Pravilnik o načinu upućivanja u inostranstvo radi sticanja visokog policijskog obrazovanja	Objavljen pravilnik	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije	III kvartal IV kvartal	NIJE REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Usljed obaveze preduzimanja drugih prioritetnih aktivnosti, odložena je izrada ovog akta	
6.2 Donijeti Pravilnik o sadržaju i načinu sprovođenja policijske obuke	Objavljen Pravilnik	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije	I kvartal II kvartal	NIJE REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Održan sastanak sa predstavnicima nadležnih institucija	

6.3 Izraditi plan obuka službenika i službenica Ministarstva unutrasnjih poslova za 2025. godinu	Izrađen plan obuka	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuke	IV kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuka je na osnovu dostavljenih predloga-potreba za obukama izradila Plan obuka za 2025.godinu.	
6.4 Organizovati obuku za kreatore i izvođače nastave na e-platформи o kreiranju i realizaciji on-line obuka	Organizovana obuka	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije	II kvartal II kvartal	REALIZOVANO	Planirana sredstva: 9.000 eura Donacija OEBS Utrošena sredstva: Donacija OSCE 10 796 eura	Uz podršku Misije OSCE u Crnoj Gori u periodu od 7. do 11. oktobra 2024. godine, realizovana je obuka za kreatore i izvođače nastave na platформи za e-učenje. Navedenu obuku je pohađalo 9 službenika/ca Uprave policije.	

6.5 Organizovati obuku o integritetu i policijskoj etici na e -platformi za učenje	Minimum 50 policijskih službenika/ca pohađalo obuku o integritetu i policijskoj etici putem e-platforme	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije	II kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Redovna aktivnost, nijesu potrebna finansijska sredstva	Tokom izvještajnog perioda Direkcija za obuke i stručno usavršavanje je putem platforme za e-učenje realizovala sledeće obuke koje se tiču integriteta i policijske etike: - Integritet i policijska etika I, koju je pohađalo 25 službenika/ca - Integritet i policijska etika II, koju je pohađalo 16 službenika/ca. Takođe, putem e-platforme realizovana je i obuka “Zaštita uzbunjivača”, u okviru koje je poseban modul posvećen	
---	---	--	--------------------------	--------------------	---	---	--

						policijskom integritetu (tokom maja za 57 službenika/ca i tokom septembra za 33 službenika/ce UP)	
6.6 Sprovođenje Plana obuka službenika MUP/UP za 2024. godine	Broj realizovanih obuka i broj obučanih službenika i službenica MUP/UP	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije JU VSŠ „Policijska akademija“	I kvartal IV kvartal	REALIZOVANO	Planirana sredstva: 100.000 e Budžet MUP-a 10.000 e Donacija Međunarodn i partneri Utrošena sredstva: 100.000 e	Posredstvom DNPRP-Direkcije za obuke i stručno usavršavanje tokom 2024. godine za policijske službenike je organizovana 81 obuka, koje je pohađalo 973 službenika/ca, od kog broja je iz Planu obuka organizovano 28 obuka za 626 službenika/ca.	
6.7 Organizovati Trening za trenere o rukovođenju i menadžerskim vještinama za službenike Uprave policije	Minimum 10 policijskih službenika/ca pohađalo trening za trenere o rukovođenju i menadžerskim vještinama za	Direktorat za normativne poslove i razvoj policije	II kvartal III kvartal	REALIZOVANO	Planirana sredstva: 5.000 e Donacija CIDS Utrošena sredstva:	Ministarstvo unutrašnjih poslova – Direktorat za normativne poslove i razvoj policije je tokom izvještajnog perioda u saradnji sa Centrom za	

	službenike Uprave policije				Donacija CIDIS 5000 eura	izgradnju intergriteta u sektoru bezbjednosti (CIDS) organizovalo trening za trenere o rukovođenju i menadžerskim vještinama za službenike Uprave policije. Navedeni trening se realizovao kroz četiri modula: 1. modul: 19.- 21.marta; 1. modul: 9- 11. aprila; 2. modul: 11- 13. juna; 3. modul: 9- 11. jula 2024. godine. Trening je uspješno završilo 10 policijskih službenika/ca (8 m,2ž)	
--	-------------------------------	--	--	--	--------------------------------	---	--

IV. NALAZI EVALUACIJE

⇒ Relevantnost

Nalaz 1: Strategija i Akcioni planovi nedvosmisleno definišu stratešku oblast relevantnu za poboljšanje ljudskih resursa u Upravi policije i zasnovani su na stvarnim potrebama svih relevantnih aktera, kako je identifikovano u Strategiji, i ova relevantnost se do sada nije promijenila.

Nalaz 2: Neke strateške oblasti, ciljevi i mjere danas su postali još relevantniji nego u vrijeme nastanka Strategije, zbog promjene trendova u trgovini ljudima i izazova u vezi sa pandemijom COVID-19 (porast korišćenja informacionih tehnologija).

Nalaz 3: Relevantnost Strategije i Akcionih planova se dodatno povećava kroz njeno sprovođenje u skladu sa prioritetima i strateškim ciljevima Vlade, kao i sa preporukama nadzornih tijela međunarodnih dokumenata čija je Crna Gora potpisnica.

Nalaz 4: Učešće institucija za sprovođenje i podrška međunarodnih organizacija, bilo je vidljivo kroz njihovo uključivanje u proces izrade Strategije, što je i značajno povećalo relevantnost Strategije.

⇒ Koherentnost

Nalaz 1: Strateški dokument je u potpunosti usklađen sa relevantnim međunarodnim normama i standardima.

Nalaz 2: Strateški dokument stvara sinergije i komplementaran je sa relevantnim krovnim i sektorskim politikama bez dupliranja aktivnosti.

⇒ Efektivnost

Nalaz 1: Trenutni status pokazuje da je 58% aktivnosti potpuno realizovano.

Nalaz 2: Identifikovane su glavne prepreke za sprovođenje: spoljašnji faktori poput pandemije COVID-19, koja je nametnula ograničenja, i sajber-napad na infrastrukturu Vlade, te unutrašnji faktori poput čestih promjena vlasti, finansijskih i kadrovskih ograničenja.

Nalaz 3: Kada je riječ o sprovođenju Strategije i Akcionih planova do kraja ukupnog perioda sprovođenja zaključno sa 2024.godinom, smatra se da je većina preostalih mjera ostvariva, ako se adresiraju identifikovani unutrašnji faktori.

Nalaz 4: Postignuti rezultati, kako su definisani u Akcionim planovima i mjerenje indikatora uticaja, u velikoj mjeri su procjenjivi zahvaljujući dostupnim podacima.

Nalaz 5: Mnoge promjene koje su pokrenute sprovođenjem mjera donijele su opipljive rezultate, doprinoseći postizanju ciljeva odgovarajućih strateških oblasti, i ako se nastave adekvatno sprovoditi i podržavati, pružiće još vidljivije rezultate u upravljanju ljudskim resursima u Upravi policije.

Nalaz 6: Postignuti rezultati do sada snažno odgovaraju potrebama identifikovanim tokom izrade Strategije i Akcionih planova, povećavajući njihovu efikasnost.

⇒ Uticaj

Nalaz 1: Strategijom su utvrđene brojne pozitivne promjene u upravljanju ljudskim resursima.

Nalaz 2: Strategija se smatra veoma važnom jer je po prvi put pripremljena kao samostalni strateški dokument koji uređuje oblast upravljanje ljudskim resursima u Upravi policije Crne Gore, sa Akcionim planom za njeno sprovođenje, a sve u cilju unapređenja postojećeg stanja. Prekid tj. donošenje nove strategije ne bi, izazvao štetne posljedice u kontinuitetu upravljanja ljudskim resursima, budući su pojedine aktivnosti sadržane i sveobuhvatnije u Strategiji razvoja Uprave policije za period 2023-2026.godine.

4.1 Zaaključci evaluacije

Zaključci evaluacije predstavljaju sintezu najvažnijih podataka, dokaza i analiza prikupljenih tokom evaluacije implementacije **Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019–2024)**. Oni omogućavaju razumijevanje u kojoj mjeri su planirane aktivnosti realizovane, koje su mjere imale najveći uticaj na profesionalizaciju policije i gdje su zabilježeni izazovi.

Struktura ovog poglavlja prati operativne ciljeve, evaluaciona pitanja i **OECD/SIGMA kriterijume**, dopunjene **SWOT analizom** koja otkriva snage, slabosti, prilike i prijetnje tokom implementacije. Na taj način se ne samo opisuje šta je realizovano, već se pruža i jasna slika uzroka i posljedica djelimično realizovanih ili nerealizovanih aktivnosti, zajedno s preporukama za budući period.

Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019–2024) pokazala je relevantnost i usklađenost s potrebama građana i MUP-a. Policijsko obrazovanje i IT specijalizacije (uz podršku EU fondova) prepoznate su kao najveće prilike za jačanje efektivnosti sistema. Uspješna implementacija učenja platforme e-obuka pokazuje da digitalizacija obuka značajno podiže kapacitete i efikasnost službenika. Reforme su pozitivno uticale na rast povjerenja javnosti, ali je potrebno dodatno jačati koncept community policing-a. **Community policing**, kao međunarodni standard

policijskog rada, direktno je povezan sa zahtjevima **Poglavlja 24 – Pravda, sloboda i sigurnost**, gdje je povjerenje građana temelj sigurnosne politike.

Reforma ljudskih resursa jača profesionalizam i kompetencije službenika kroz transparentno zapošljavanje, kontinuirane obuke i rodnu ravnopravnost, što je ključno za usklađivanje s praksama i vrijednostima Evropske Unije. Sigurnost u demokratskom društvu podrazumijeva policiju koja djeluje partnerski, preventivno i u skladu s evropskim standardima, čime se gradi povjerenje i osigurava dugoročna održivost reformi u Upravi policije. Kadrovske promjene i budžetska ograničenja mogu ugroziti održivost postignutih rezultata. Neophodno je zakonski osigurati kontinuitet ključnih funkcija i planova ljudskih resursa.

Analiza je pokazala da su najveće snage Strategije u jasnom pravnom okviru i profesionalizaciji službenika, dok slabosti uključuju nedostatak analitičkih podataka i neujednačen nivo koordinacije.



Najveći napredak u implementaciji Strategije upravljanje ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024.godine, ostvaren je u području **zapošljavanja (80%)** i **uspostavljanja funkcije upravljanja ljudskim resursima (70%)**, dok su aktivnosti povezane s **kvalifikacionom strukturom (50%)** i **starosnom/spolnom strukturom (60%)** djelimično sprovedene. Najmanji nivo realizacije zabilježen je u oblasti **motivacije službenika (30%)**, što ukazuje na potrebu reforme sistema ocjenjivanja i napredovanja.

Analiza pokazuje da je **58% aktivnosti iz Strategije (2019–2024) u potpunosti realizovano**, dok je **18% djelimično realizovano**, a **24% aktivnosti nije realizovano**. U evaluaciji implementacije Strategije (2019–2024) opravdano je posmatrati zajednički rezultat realizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti **jer obje kategorije predstavljaju dokaz napretka i operativnog djelovanja**.

Djelimično realizovane aktivnosti često uključuju završene ključne faze (npr. uspostavu procedura, djelimičnu primjenu ili pilot-projekte), dok preostali elementi nisu završeni zbog vanjskih faktora kao što su budžetska ograničenja, političke promjene ili tehnički izazovi. Iz perspektive strateškog učinka, takve aktivnosti već doprinose ostvarenju ciljeva i pružaju temelje za nastavak ili finalizaciju mjera u narednom strateškom periodu. Ovi podaci ukazuju na dobar napredak, posebno u segmentima transparentnog zapošljavanja i stručnog usavršavanja. Ključni faktori uspjeha bili su pravni okvir (novi pravilnici) i razvoj e-obuka. Međutim, problemi poput nepotpuno funkcionalnog Centralna kadrovska evidencija (HRMIS) sistema i kašnjenja u obrazovnim reformama ukazuju na potrebu za dodatnim naporima.

Nalaz 1:

Planiranje ljudskih resursa

Planiranje kadrova je djelimično realizovano zbog nedostatka integrisanih analitičkih podataka i nedovoljno razvijenih procedura za strateško predviđanje potreba. Izrađena je metodologija za planiranje ljudskih resursa. Iako su zaposleni novi kadrovi (XII, XIII, XIV, XV, XVI. generacija Policijske akademije u Danilovgradu), sistemsko planiranje i dalje zaostaje, posebno u pogledu demografske strukture i ravnoteže polova.

Nalaz 2:

Policijsko obrazovanje

Evidentirano je unapređenje kroz organizaciju 22 obuke za viša zvanja i 66 stručnih obuka, koje su obuhvatile 1.432 službenika tokom 2023. godine. Ipak, osnivanje visokoobrazovne institucije (harmonizacija s EU) još nije realizovano, što ograničava dugoročni razvoj profesionalnog i istraživačkog kapaciteta policije.

Nalaz 3:

Motivacija i ocjenjivanje

Ocjenjivanje policijskih službenika treba unaprijediti – 2.698 službenika je ocijenjeno „dobar“, a 344 „odličan“, bez jasnog sistema diferencijacije. Nedostatak povezanosti između ocjena, napredovanja i nagrađivanja smanjuje motivaciju i utiče na profesionalni razvoj. Uvođenje principa Gaussove krivulje u ocjenjivanje policijskih službenika moglo bi značajno unaprijediti postojeći sistem, koji sada pokazuje gotovo uniformisane rezultate (2.698 „dobar“, 344 „odličan“). Kako ističe Grote (2005), normalna raspodjela ocjena omogućava objektivniju diferencijaciju učinka, prepoznavanje najboljih službenika i usmjeravanje razvoja onih s nižim rezultatima. Međutim, sistem „prisilnog rangiranja“ može djelovati i demotivirajuće jer i u timu visokih performansi neki moraju dobiti nižu ocjenu samo da bi krivulja bila popunjena. To može izazvati osjećaj nepravdnosti, potaknuti negativnu konkurenciju i smanjiti timsku koheziju. Stoga je ključno da se ovaj model kombinira sa jasnim kriterijima učinka (broj riješenih slučajeva, pritužbe građana, učestvovanje u obukama...), razvojnim planovima i transparentnim evaluacijskim postupcima, kako bi se postigla ravnoteža između diferencijacije i motivacije. Za najniže ocijenjene službenike razvijaju se ciljani planovi obuka i mentorstva kako bi

unaprijedili učinak, to se u ovom periodu djelomično realiziralo. Potrebno je uspostaviti komisijsko razmatranje rezultata, kako bi se spriječile subjektivne ocjene i moguće zloupotrebe. Potrebno je izraditi Pravilnik o programu i načinu polaganja ispita za rad u policijskom zvanju.

4.2 Generalni zaključak

Nalazi potvrđuju da je većina operativnih ciljeva imala direktan uticaj na rješavanje identificiranih problema:

58% realizovanih aktivnosti rješava ključne slabosti iz Strategije, posebno u oblasti zapošljavanja, sticanje prava na penziju i stručnih obuka.

18% djelimično realizovanih aktivnosti odnosi se na strukturne reforme (Centralne kadrovske evidencije-HRMIS, visoko policijsko obrazovanje) koje zahtijevaju dodatne investicije.

24% nerealizovanih aktivnosti pokazuju gdje je Strategija imala najmanji učinak, a to je izrada i donošenje podzakonskih akata.

Efikasnost podrazumijeva procjenu u kojoj mjeri su dostupni resursi – finansijski, ljudski i tehnički – iskorišćeni na optimalan način za ostvarenje strateškog cilja. U izvještajnom period implementacije Strategije, analiza pokazuje da je 58% planiranih aktivnosti u potpunosti realizovano, dok je dodatnih 18% djelimično realizovano.

Zajedničko posmatranje realizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti ima smisla jer obje kategorije ukazuju na značajan pomak u implementaciji strategije. Djelimična realizacija često proizlazi iz vanjskih faktora, poput budžetskih ograničenja, političkih promjena ili tehničkih izazova, koji mogu odgoditi, ali ne nužno umanjiti stratešku vrijednost započetih mjera (European Commission, 2020). U praksi, takve aktivnosti obično uključuju ključne inicijalne faze – kao što su uspostavljanje procedura, pilot-projekti ili početna implementacija, što predstavlja osnovu za nastavak i dovršetak u narednom strateškom periodu.

Strategija je ostvarila dobar napredak u ključnim segmentima (transparentno zapošljavanje, stručne obuke, razvoj e-učenja na platformi). Ovi rezultati potvrđuju da Uprava policije ima kapacitet sprovesti reforme u skladu sa zahtjevima EU, posebno Poglavljem 24.

Neophodno je dalje unapređenje Centralne kadrovske evidencije- HRMIS sistema, razvoj analitičkih alata i preciznije planiranje kadrova. Poseban fokus mora biti na povećanju udjela žena (trenutno 13%), integraciji mladih službenika i osnivanju visokoobrazovne institucije za policijske nauke.

Obrazovanje i stručno usavršavanje policijskih službenika ostaju esencijalni instrument profesionalizacije. Povećanje kvaliteta obuka i bolje povezivanje ocjenjivanja sa napredovanjem doprinijet će jačanju integriteta i povjerenja građana.

Naime, Strategija predstavlja značajan korak ka depolitizaciji i modernizaciji policije. Ključne aktivnosti (pravilnici, zapošljavanje, obuke, Centralna kadrovska evidencija) stvaraju osnovu za održivi razvoj ljudskih resursa, ali budući period zahtijeva konsolidaciju djelimično realizovanih aktivnosti, digitalizaciju procesa i jačanje međunarodnih standarda.

Kombinacija SWOT analize i OECD/SIGMA kriterija potvrđuje da su snage vidljive u profesionalizaciji i transparentnosti, dok slabosti leže u nedovoljnoj koordinaciji i ograničenim IT kapacitetima, manjku službenika koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima (ciljana vrijednost 1:200). Uspješnosti aktivnosti donose EU fondovi i nova digitalna rješenja, a nerealizacija aktivnosti je povezana s kadrovskim promjenama i budžetskim ograničenjima.

V. OSVRT NA PLANIRANA I UTROŠENA FINANSIJSKA SREDSTVA

5.1. Osvrt na planirana i utrošena finansijska sredstva za cjelokupan period sprovođenja strateškog dokumenta

Na osnovu podataka o planiranim i utrošenim sredstvima za implementaciju Strategije za upravljanje ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godine, može se uočiti razlika između planiranih sredstava i stvarnog utroška, kako u budžetskim sredstvima, tako i u sredstvima iz donacija.

Planirano je ukupno 1.842.473 eura, od čega je 1.567.473 bilo predviđeno iz budžetskih sredstava, a 275.000 iz donacija. Utrošeno je ukupno 1.886.349 eura, od čega 1.782.553 iz budžeta i 191.796 iz donacija. Ove brojke ukazuju na to da je ukupno utrošeno približno 2 % više od planiranih budžetskih sredstava, što predstavlja manje odstupanje u poređenju sa planiranim iznosima. Iznos od 43.876 eura više utrošenih sredstava može biti posljedica više operativnih troškova ili promjena u prioritetima tokom implementacije strategije. Kada su u pitanju sredstva donacija, planirano je 275.000 eura, a utrošeno je 191.796 eura što znači da je oko 70 % planiranih donacija i iskorišćeno.

Ukupno, utrošena sredstva ukazuju na solidno praćenje i realizaciju većine planiranih aktivnosti. Međutim, postoji razlika u realizaciji između budžetskih sredstava i donacija. Potrebno je da se u budućnosti detaljnije analizira svaka faza implementacije kako ne bi prelazili planirani iznos

sredstava, naročito u dijelu budžeta. Takođe, preporučuje se poboljšanje koordinacije između donatora i implementatora aktivnosti kako bi se osigurala maksimalna efikasnost u korišćenju donacija.

Tabela broj 7: Ukupna planirana i utrošena sredstva (budžet-donacije) za implementaciju Strategije upravljanje ljudskim resursima u Upravi policije (2019-2024)

	Budžet	Donacije	Ukupno
Planirana sredstva	1.567.473	275.000	1.842.473
Utrosena sredstva	1.782.553	191.796	1.886.349

Analizirajući realizaciju budžeta po godinama od 2019. do 2024. godine, vidljivi su različiti nivoi realizacije. Imajući u vidu promjene u organizacionoj strukturi Ministarstva unutašnjih poslova i Uprave policije, kao i druge promijenjene okolnosti koje su nastupile nakon donošenja Strategije upravljanja ljudskim resursima i Akcionog plana, u prvoj polovini 2019. godine, donošenjem Revidiranog Akcionog plana za period 2019-2020 godine, potrebno je bilo izmijeniti i dopuniti pojedine aktivnosti iz Akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima za period 2019-2020. godine. Glavne prepreke u periodu od 2021-2022. godine, prilikom implementacije, identifikovane su kao eksterni faktori, uključujući pandemiju COVID-19 2020-2022.godine, sajber napade na vladinu infrastrukturu, dok je 2022. godina pokazala dobru realizaciju s potpunim korišćenjem planiranih sredstava. U 2023. godini utrošena sredstva su bila znatno veća od planiranih, naročito u odnosu na budžet, dok je 2024. godina pokazala manja odstupanja u realizaciji, uz dobru upotrebu kako budžetskih tako i donacijskih sredstava.

Tabela broj 8: Ukupna planirana i utrošena sredstva (budžet-donacije) za implementaciju Strategije upravljanje ljudskim resursima (2019-2024) za 2019-2020. godinu

Realizacija budžetskih sredstava za 2019-2020. godinu			
Planirano 2019-2020		Utroseno 2019	
budžet	donacije	budžet	donacije

109 500	165 000	91 900	5000
ukupno		ukupno	
274 500		96 900	

Tabela broj 9: Ukupna planirana i utrošena sredstva (budžet-donacije) za implementaciju Strategije za borbu protiv trgovine ljudima (2019-2024) za 2022, 2023 i 2024.godine

Realizacija budžetskih sredstava za 2022. godinu				Realizacija budžetskih sredstava za 2023. godinu				Realizacija budžetskih sredstava za 2024. godinu			
planirano		utroseno		planirano		utroseno		planirano		utroseno	
budžet	donacije	budžet	donacije	budžet	donacije	budžet	donacije	budžet	donacije	budžet	donacije
289 403	47 000	289 403	47 000	715 700	39 000	980 250	36 000	452 870	24 000	421 000	15 796
ukupno		ukupno		ukupno		ukupno		ukupno		ukupno	
336 403		336 403		754 700		1 016 250		476 870		436 796	

5.2. Osvrt na planirana i utrošena finansijska sredstva za 2024. godinu

U 2024. godini, za implementaciju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, planirano je ukupno 476.870 eura, od čega 452.870 eura iz budžeta i 24.000 eura iz donacija. Utrošeno je ukupno 436.796 eura, pri čemu je iz budžeta iskorišćeno 421.000 eura, dok je iz donacija

realizovano 103.796 eura. Ukupna realizacija iznosi 92% u odnosu na planirani budžet, pri čemu je primjetno ,manje odstupanje u utrošku doniranih sredstava u odnosu na plan.

Tabela broj: 10 Realizacija budžetskih sredstava za 2024.godinu

Planirano		Utroseno	
budžet	donacije	budžet	donacije
452 870	24 000	421 000	15 796
ukupno		ukupno	
476 870		436 796	

VI. PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD SPROVOĐENJA

Na temelju sprovedene evaluacije (Izveštaj o evaluaciji sačinila je ekspertkinja Ruža Karlović iz Republike Hrvatske, a preko EUROL 4 -Podrška Evropske unije vladavini prava), i analize rezultata implementacije Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019–2024),

predložene preporuke usmjerene su na osiguravanje održivosti postignutih rezultata, usklađivanje sa EU i SIGMA standardima, kao i na dalji razvoj profesionalizma, integriteta i efikasnosti policijske službe.

Preporuke su strukturirane tako da se odnose na ključna strateška i operativna područja.

Kada građani prepoznaju zadovoljstvo i profesionalnost operativnih policajaca, jača se percepcija policije kao ugledne profesije, što doprinosi i društvenom ugledu državne službe u cjelini.

Dakle, preporuke se mogu grupirati u dvije ključne kategorije: **strateške**, koje se odnose na dugoročne reformske procese i jačanje institucionalnog okvira i **operativne**, koje su usmjerene na motivaciju i profesionalnom razvoja službenika.

Strateške mjere naglašavaju važnost depolitizacije, uvođenja merit sistema, digitalizacije i razvoja regulatornih okvira u skladu s EU i SIGMA standardima, dok operativne preporuke obuhvataju svakodnevne izazove poput motivacije, wellbeing programa i kontinuiranog stručnog usavršavanja. Ove dvije kategorije preporuka su komplementarne i zajedno stvaraju osnovu za profesionalizaciju, etičnost i održivost rada policije, uz povećanje povjerenja građana u institucije.

Preporuke za naredni period sprovođenja odnose se prvenstveno na:

1. Zakonsko definiranje stručnih pozicija

Unaprijediti Zakon o unutrašnjim poslovima i podzakonskim aktima, kroz izmjene i dopune, kako bi se očuvao kontinuitet rada i profesionalni integritet.

2. Karijerni razvoj i dobrobiti službenika

Uspostaviti sistem karijernog razvoja zasnovan na stručnim kriterijuma i rezultatima rada, uz integraciju programa za očuvanje i jačanje mentalnog zdravlja i dobrobiti službenika/ca. Uvođenje psihološke podrške, radionica za prevenciju stresa i fleksibilnih oblika stručnog usavršavanja doprinijelo bi dugoročnoj motivaciji zaposlenih.

3. Mehanizmi zaštite od političkih pritisaka

Formirati nezavisno tijelo za nadzor nad kadrovskim promjenama i disciplinskim postupcima. Ovakvo tijelo bi osiguravalo objektivnost i smanjilo uticaj političkih faktora na profesionalne odluke.

4. Usklađivanje s EU praksama depolitizacije

Jačati institucionalne kapacitete u skladu s najboljim praksama EU kroz jačanje transparentnosti pri zapošljavanju i napredovanju te kroz aktivno uključivanje građanskog nadzora i međunarodnih partnera i voditi računa o udjelu žena i u operativnoj policiji i na rukovodećim mjestima

5. Obuke o etici i odgovornosti

Povezati regulatorne mehanizme (Njihova svrha je osigurati da se procesi odvijaju u skladu sa zakonima, etičkim standardima i strateškim ciljevima), s kontinuiranim obukama o etici, integritetu i profesionalnoj odgovornosti. Primjer dobre prakse je uvođenje obaveznih godišnjih obuka za rukovodioce, što je praksa u zemljama EU.

6. Centralizirani sistem ljudskih resursa

Uspostaviti centralizovani softverski sistem za praćenje zapošljavanja, napredovanja i disciplinskih postupaka, čime bi se osigurala transparentnost i mjerljivost rezultata (indikatora poput prosječnog trajanja postupaka, broja obuka itd.) i ojačati upravljanje ljudskim resursima.

7. Reformisati sistem ocjenjivanja i povezati ga s nagradama i obukama.

Slaba povezanost ocjenjivanja i napredovanja.

8. Merit system

Uvesti princip zapošljavanja i napredovanja na osnovu zasluga (merit system), u skladu sa SIGMA principima, uz javno takmičenje, jasne kriterije evaluacije i redovne analize učinka.

9. Policijsko obrazovanje i EQF standardi

Nastaviti proces osnivanja visokog obrazovanja za policiju uz integraciju **EQF okvira** (*European Qualifications Framework*) u kurikule i akreditaciju studijskih programa prema nacionalnim i europskim standardima u visokom obrazovanju.

10. Pravilnik o kontroli imovine i integritetu

Dovršiti novi Pravilnik o kontroli imovine i načinu života policijskih službenika i osnovati unutrašnju jedinicu za etiku i integritet u okviru MUP-a.

11. Jačanje međunarodne saradnje

Intenzivirati saradnju s organizacijama poput DCAF-a, OEBS-a i visokoškolskim institucijama iz Evropske Unije, što će dodatno ojačati modernizaciju i profesionalizaciju kadra.

IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI REALIZACIJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U UPRAVI POLICIJE CRNE GORE ZA RAZDOBLJE 2019 - 2024

KRATAK SADRŽAJ

Evaluacija Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije Crne Gore (2019–2024) pokazala je da je **većina planiranih ciljeva realizovana**, čime je ostvaren napredak u **profesionalizaciji, depolitizaciji i modernizaciji sistema**. Među ključnim postignućima izdvajaju se **uvođenje digitalnih alata za obuke, transparentne procedure zapošljavanja, jačanje sektora ljudskih resursa i integracija rodne ravnopravnosti**. Posebno se ističe inicijativa za **osnivanje visokih policijskih obrazovnih institucija**, usklađenih s EU standardima, što doprinosi **održivoj kadrovskoj politici**.

Iako su pojedine aktivnosti, poput **modernizacije HRMIS-a i planiranja policijskog obrazovanja**, djelimično realizovane, postoje jasne preporuke za njihovu finalizaciju. **Kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje policijskih službenika** ključni su za jačanje profesionalizma, izgradnju **povjerenja građana** i usklađivanje sa standardima iz **poglavlja 24**. Viši nivo obrazovanja smanjuje rizik od korupcije i zloupotreba, a jača **etičko postupanje** i partnerski odnos s građanima (Paoline & Terrill, 2007).

Evaluacija pruža osnovu za buduće planove usmjerene na **profesionalizaciju policije, transparentnost zapošljavanja i unapređenje obrazovnog sistema**. Kao pozitivan pomak ističe se primjerice **porast udjela žena u policijskim redovima (13%)**, dok donošenje **novih podzakonskih akata** potvrđuje institucionalni napredak. **Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji MUP-a** uveo je jasne, meritokratske procedure zapošljavanja, a **Pravilnik o policijskoj obuci** stvorio je čvrst okvir za razvoj ljudskih resursa.

Plan obuka za 2025. godinu i Izveštaj o povećanju broja policijskih službenika potvrđuju strateški učinak mjera – izgradnju **kompetentne i rodno ravnopravne policije**. Uspostavljanje **Centralne kadrovske evidencije** i razvoj **e-platформи za obuke** dodatno jačaju transparentno upravljanje ljudskim resursima.

Istraživanja pokazuju **stabilan nivo povjerenja građana u policiju (oko 70%)**, što potvrđuje dugoročne rezultate reformi. Iako je **22% aktivnosti** ostalo nerealizovano, naročito u oblasti HRMIS-a i obrazovnih reformi, ostvareni rezultati daju snažnu osnovu za nastavak reformi. Tokom 2023. godine, uz podršku **CIDS-a**, organizovane su **tri specijalizovane obuke** s 40 učesnika (32 muškarca i 8 žena), čime je unaprijeđena **profesionalna kompetencija rukovodećeg kadra** i stvoren modus kontinuirane obuke. **Indikatori učinka** omogućavaju praćenje efikasnosti i transparentno planiranje budućih aktivnosti, dok finansiranje dolazi uglavnom iz **redovnih budžetskih sredstava** te uz podršku donacija.

Nalazi pokazuju da je većina strateških mjera imala direktan uticaj na rješavanje ključnih problema detektovanih u Strategiji ULJR. 58% realizovanih i 20% djelimično realizovanih aktivnosti zajedno ukazuju na značajan napredak, jer djelimične mjere često uključuju završene ključne faze (npr. uspostavljanje procedura, npr. stvaranje tehničkih uslova za HRMIS, izmjena postojećeg obrasca za ocjenjivanje, pilot-projekte i sl.) koje već doprinose strateškim ciljevima (European Commission, 2020). **OECD (2019)** naglašava da procjena efikasnosti obuhvata i djelimične rezultate, posebno kada su prepreke poput budžetskih ograničenja ili tehničkih izazova izvan kontrole institucije. Stoga je opravdano posmatrati ove dvije kategorije kao **integralni pokazatelj napretka**, dok **22% nerealizovanih aktivnosti** ukazuje na slabosti u motivacionim i obrazovnim reformama. **Svrha ove evaluacije** nije na nivou pukog praćenja realizacije aktivnosti, već nastoji da identifikuje **ključne lekcije, slabosti i potencijale** koji mogu oblikovati buduće reformske pravce. Kroz analizu OECD/SIGMA kriterijuma i SWOT elemenata, ona predlaže donosiocima odluka **relevantne i**

Izveštaj o evaluaciji realizacije Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije Crne Gore za period 2019. – 2024.

praktične smjernice za optimizaciju resursa, nastavak započetih reformi i postavljanje realnih, mjerljivih i održivih ciljeva u narednom strateškom periodu.

Sadržaj

1. UVOD	5
2. KONTEKST EVALUACIJE	5
2.1. Predmet evaluacije	5
2.2. Problem evaluacije	6
3. SVRHA I CILJ EVALUACIJE.....	9
4. KRITERIJUMI I EVALUACIJSKA PITANJA	9
4.2. Evaluacijska pitanja i strateška vrijednost	11
5. METODOLOGIJA.....	13
5.1. Metode i ograničenja.....	13
5.2. Analitički pregled aktivnosti po OECD kriterijima i SWOT elementima.....	14
5.3. Povezanost Problema, Aktivnosti i Evaluacijskih Kriterijuma	16
6. NALAZI I ZAKLJUČCI.....	17
6.1. Ukupan status aktivnosti.....	19
Nalaz 1:.....	20
Planiranje ljudskih resursa	20
Nalaz 2:.....	20
Policijsko obrazovanje	20
Nalaz 3: Motivacija i ocjenjivanje	20
6.2. Generalni zaključak	21

1. UVOD

Kao i u drugim državama koje su prošle proces usklađivanja standarda s EU u području državne uprave i društva, **demokratizacija policije u Crnoj Gori zahtijeva profesionalizaciju, institucionalnu stabilnost i depolitizaciju**. Budući da je policija javna institucija od ključnog značaja za svakoga građanina i bavi se osjetljivim područjem sigurnosti, nužno je da djeluje prema visokim standardima. Riječ je o dugotrajnom procesu koji ne uključuje samo formalne izmjene, već i njihovu praktičnu primjenu, čija dinamika uveliko zavisi o političkoj volji i odgovornosti da se taj proces dosljedno sprovede.

U demokratskim društvima **profesionalna policija** mora imati jasno uređenu organizaciju, precizno definisane nadležnosti u obavljanju poslova, samostalnost u planiranju, učinkovito upravljanje ljudskim resursima te kontinuirana ulaganja u obrazovanje i modernizaciju. **Reforma policije u okviru vladavine prava mora se usmjeriti ne samo na vidljive operativne funkcije, već i na „nevidljive“ temelje poput obrazovanja i kadrovske politike**, što je i svrha postavljenih ciljeva **Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije Crne Gore (2019–2024)**.

Od 2012. godine česta reorganizacija statusa Uprave policije — između samostalnog tijela i dijela Ministarstva unutrašnjih poslova — dodatno je oslabila profesionalni razvoj. Kako se navodi u dostupnim izvorima, iako je Uprava policije formalno izdvojena 2019. godine, ostala je bez ključnih nadležnosti, što ograničava njenu samostalnost. **Zbog toga je nužno sprovesti funkcionalnu analizu nadležnosti, kapaciteta i odgovornosti, kako bi reforma bila stvarna, a ne formalna.**

2. KONTEKST EVALUACIJE

2.1. Predmet evaluacije

Vlada Crne Gore je 2018. godine usvojila **Strategiju upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019–2024)** s ciljem unapređenja kadrovske politike kroz uvođenje modernih standarda i procedura u području zapošljavanja, obuke i profesionalnog razvoja policijskih službenika. Strategija je važan korak ka jačanju institucionalnih kapaciteta i dodatno doprinosi procesu **pristupanja EU, posebno u okviru poglavlja 24 – Pravda, sloboda i sigurnost**.

Evaluacija jasno pokazuje potrebu za **jačanjem regulacije policijske profesije** kroz zakonsku zaštitu stručnih pozicija unutar MUP-a i policijskih struktura. **Promjene političkog menadžmenta ne smiju povlačiti promjene na stručnim i tehničkim pozicijama**, jer to ugrožava profesionalni integritet i kontinuitet rada. Takva praksa može narušiti povjerenje građana i oslabiti autoritet policije.

Napredak je vidljiv kroz profesionalizaciju sektora ljudskih resursa, uvođenje savremenih metodologija za planiranje kadrova, mehanizme motivacije, unapređenje rodne strukture i zapošljavanje mladog kadra školovanog na Policijskoj akademiji. U skladu sa **evropskim**

standardima preporučuje se definisanje stručnih funkcija kao **stalnih i zaštićenih od političkog uticaja**, kako bi ključne pozicije ostale stabilne uprkos političkim promjenama.

Indikator uticaja na ostvarenje strateškog cilja bio je i ostaje nivo povjerenja građana u rad policije. Za potrebe ove evaluacije i procjene dostizanja ciljane vrijednosti korišteni su podaci aktuelnog istraživanja javnog mnjenja. Istraživanje CEDEM-a (2023)¹ pokazuje da oko **70% građana** ima pozitivan stav prema policiji, iako je primjetan blagi pad povjerenja u odnosu na 2011. godinu. Građani istovremeno traže vidljiviju policiju, što je u skladu s konceptom community policing-a.

2.2. Problem evaluacije

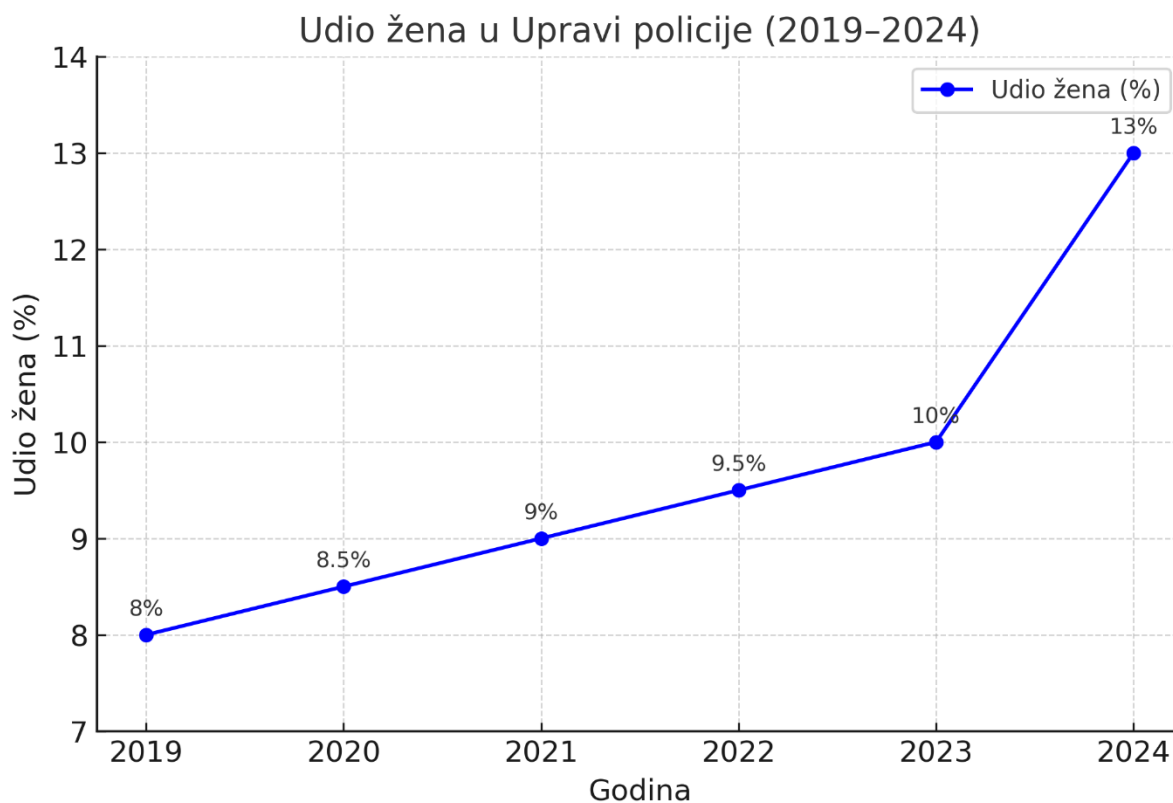
Prije donošenja Strategije, **interna procjena (2018–2024:11)** identifikovala je niz problema u sistemu ljudskih resursa:

1. **Nepostojanje sveobuhvatne funkcije upravljanja ljudskim resursima (ULJR)** – uzrokovano nedovoljno razvijenim zakonodavnim okvirom i premalim brojem kadrovskih službenika, što je dovodilo do slabe koordinacije i otežanog strateškog planiranja.
2. **Nepovoljna starosna i polna struktura** – posljedica izostanka dugoročnog planiranja, neefikasnog HRMIS-a i kulturoloških stereotipa, što je rezultiralo manjim brojem mladih i žena u policiji.
3. **Nepovoljna kvalifikaciona struktura** – nepostojanje visokoobrazovne institucije za policijske nauke i neadekvatna analiza potreba za kadrovima, što je dovelo do velikog udjela službenika sa IV stepenom obrazovanja i ograničenih mogućnosti napredovanja.
4. **Netransparentan proces zapošljavanja** – izuzeci od javnih konkursa i izostanak automatskog zapošljavanja diplomaca Policijske akademije, što je umanjivalo povjerenje javnosti.
5. **Nedovoljna motivacija službenika** – zbog neefikasnog sistema ocjenjivanja i nagrađivanja, što je smanjivalo moral i podsticaj za profesionalni razvoj.

Svrha evaluacije je priprema za novi strateški dokument koji će nadograditi postignute rezultate, riješiti preostale slabosti i dodatno unaprijediti profesionalizaciju policije, transparentnost zapošljavanja i obrazovni sistem. **Blagi porast udjela žena u policijskim redovima** posebno je važan iskorak u usklađivanju sa standardima EU, gdje su **rodna ravnopravnost, transparentnost i povjerenje javnosti** ključni pokazatelji napretka.

¹ Dostupno online: <https://www.cedem.me/wp-content/uploads/2023/12/ISKUSTVA-I-STAVOVI-GRADANA-O-RADU-POLICIJE-1.pdf>

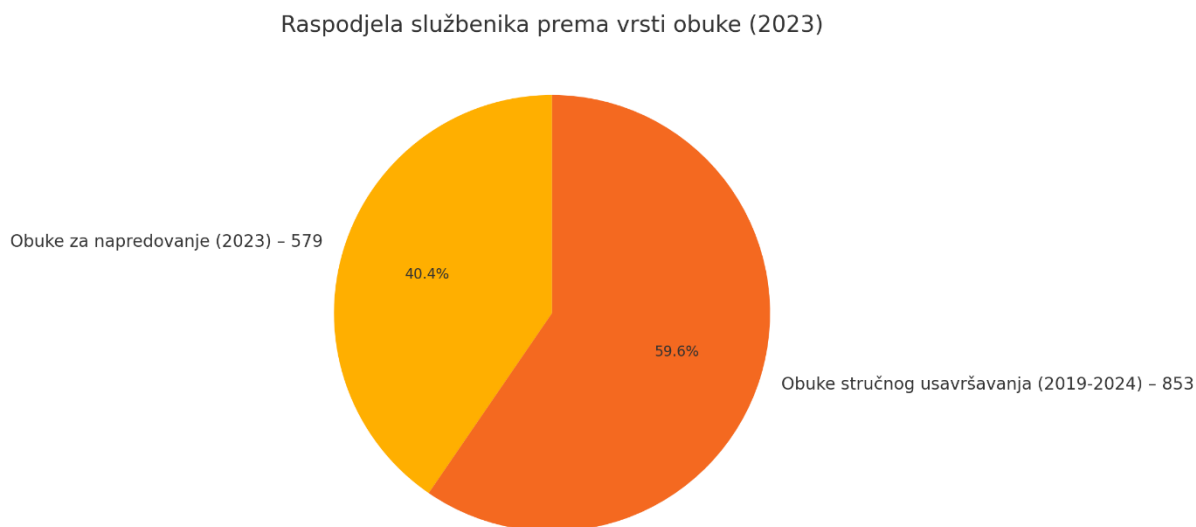
Grafički prikaz 1 Udio žena u policiji (2019–2023)



Grafikon prikazuje **postepan rast udjela žena u Upravi policije u periodu 2019–2024**, pri čemu je ciljana vrijednost od 10% ostvarena 2023. godine, a već 2024. zabilježen je **porast na 13%**. Iako je ostvaren napredak u odnosu na prethodni period, udio žena je **i dalje značajno ispod evropskog prosjeka od 30%**, što ukazuje na potrebu nastavka mjera za privlačenje i zapošljavanje kandidatkinja. Ovaj rast rezultat je mjera predviđenih Strategijom reforme sistema upravljanja ljudskim resursima, koje uključuju promociju rodne ravnopravnosti, ciljano zapošljavanje i programe stručnog osnaživanja.

Strateške aktivnosti su uključivale depolitizaciju i uvođenje suštinskog sistema napredovanja, unapređenje rodne ravnopravnosti i privlačenje mladih kadrova, kao i jačanje kapaciteta kroz stručno usavršavanje. Primjerice, kroz 22 obuke za napredovanje i 66 programa stručnog usavršavanja u 2023. godini obuhvaćeno je 1.432 službenika, čime je postignut cilj uspostave kontinuirane profesionalizacije policijskog kadra u skladu s evropskim standardima.

Grafički prikaz 2 Raspodjela službenika prema vrsti obuke (2023)



Grafikon potvrđuje da se **stvaraju uslovi za motivaciju i napredovanje kadra**. primjerice, tokom 2023. godine, uz podršku CIDS-a, organizovane su tri specijalizovane obuke o primjeni Pravilnika o ocjenjivanju direktora Policije, pomoćnika direktora, rukovodioca finansijsko-obavještajne jedinice i policijskih službenika. Obuke je uspješno pohađalo ukupno 40 polaznika (32 muškarca i 8 žena), čime je unaprijeđeno razumijevanje standardizovanih procedura evaluacije i **povećana profesionalna kompetencija rukovodećeg kadra**. **Obajavljen je Pravilnik o napredovanju u neposredno više policijsko zvanje, u službenom listu CG.**

Obrazovanje policijskih službenika na svim nivoima predstavlja ključni faktor za postizanje strateških ciljeva profesionalizacije i izgradnje povjerenja građana. Visoki stepen obrazovanja značajno smanjuje rizik od devijantnih ponašanja, uključujući korupciju i zloupotrebu vlasti, jer razvija kritičko razmišljanje, komunikacijske vještine i etičku odgovornost službenika (Rydberg & Terrill, 2010)². Istraživanja pokazuju da se građani manje žale na postupanja policijskih službenika s visokim stepenom obrazovanja, zbog prekomjerne sile ili neprimjerenog postupanja (Paoline & Terrill, 2007). Povjerenje u policiju gradi se na mikro-nivou – kroz svakodnevne interakcije službenika s građanima, gdje obrazovan i profesionalno osposobljen policajac postupa pravedno i transparentno, jačajući kolektivnu učinkovitost zajednice. Ovaj pristup u potpunosti je u skladu s načelima community policing u evropskom kontekstu (Bayerl I sur., 2017.)³, gdje se ističe partnerstvo između policije i lokalne zajednice, participativna odgovornost i transparentna praksa kao ključ za povjerenje i preventivni rad. To se može postići jedino kroz izgradnju kompetentnog i motivisanog kadra, koji će u svakodnevnim interakcijama s građanima dosljedno primjenjivati evropske i

² Rydberg, J., & Terrill, W. (2010). The effect of higher education on police behavior. *Police Quarterly*, 13(1), 92–120. <https://doi.org/10.1177/1098611109357325>

³ Bayerl, S., Karlović, R., Akhgar, B., & Markarian, G. (Eds.). (2017). *Community Policing – A European Perspective: Strategies, Best Practices and Guidelines*. Springer-Verlag.

demokratske standarde te jednako primjenjivati i vrednovati preventivnu djelatnost kao i represivne mjere.

3. SVRHA I CILJ EVALUACIJE

Svrha evaluacije je pružiti objektivni uvid u stepen realizacije strateških i operativnih ciljeva, s posebnim naglaskom na utvrđivanje učinkovitosti donešenih podzakonskih akata, organizacijskih promjena i sprovedenih obuka. Evaluacija služi kao alat za identifikaciju snaga i slabosti sistema, kako bi se omogućilo donošenje argumentiranih odluka i daljnje unapređenje politika upravljanja ljudskim resursima i profesionalizacije policije. **Svrha evaluacije je procjena stepena realizacije strateških i operativnih ciljeva Strategije, uz identifikaciju ključnih problema i prepreka u području upravljanja ljudskim resursima. Kroz analizu problema (nepostojanje sveobuhvatne funkcije ULJR, nepovoljna starosna i kvalifikaciona struktura, manjak transparentnosti i motivacije), evaluacija povezuje nalaze sa sprovedenim mjerama i pruža sugestije donosiocima odluka.**

Cilj evaluacije je da se kroz podatke, pokazatelje i analizu **utvrdi što je postignuto, što je djelimično realizovano i gdje su potrebne nove intervencije, kako bi se unaprijedio sistem profesionalizacije policije i javne sigurnosti u skladu s evropskim standardima** Evaluacija namijenjena je kreatorima politika u vladi, rukovodstvu MUP-a, međunarodnim partnerima i organizacijama koje prate usklađivanje s evropskim standardima (poglavlje 24 – Pravda, sloboda i sigurnost). Rezultati evaluacije pružaju reference za procjenu učinka postojećih mjera i za kreiranje novih strateških smjernica. kako bi proces reformi bio dosljedan, mjerljiv i usklađen sa evropskim standardima i najboljim praksama.

4. KRITERIJUMI I EVALUACIJSKA PITANJA

Ova evaluacijska matrica povezuje OECD evaluacijske kriterijume – **relevantnost, koherentnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost** – s evaluacijskim pitanjima, trenutnim statusom i preporukama za dalji razvoj. Matrica služi kao analitički okvir za sagledavanje postignutih rezultata Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019–2024).

Tabela 1: Evaluacijski kriterijumi i pitanja

OECD Kriterijum	Evaluacijsko pitanje	Komentar/Preporuka
Relevantnost	U kojoj mjeri su strateški dokumenti odgovorili na potrebe građana u pogledu bezbjednosti?	Fokus na community policing i prilagodbu obrazovanja. Transparentnost u funkcioniranju.
Relevantnost	Da li su mjere poput community policing-a bile u skladu sa	Zanimljivi rezultati CEDEM istraživanja. Dostupno online: https://www.cedem.me/wp-

	očekivanjima građana percepcije građana o policiji?	content/uploads/2023/12/ISKUSTVA-I-STAVOVI-GRADANA-O-RADU-POLICIJE-1.pdf
Koherentnost	U kojoj mjeri su reformske aktivnosti usklađene s drugim strateškim dokumentima?	Osigurati horizontalnu i vertikalnu povezanost s politikama EU.
Koherentnost	Postoji li usklađenost strateškog dokumenta s relevantnim međunarodnim normama i standardima?	Provjeriti usklađenost sa standardima EU i preporukama SIGMA.
Efektivnost	U kojoj mjeri su postignuti planirani ciljevi iz strateških dokumenata?	Oko 80% (dalje u tekstu pojašnjenje)
Efektivnost	Koje aktivnosti su imale najveći doprinos profesionalizaciji policije?	Istaknuti uspješne obuke i zapošljavanje mladog kadra.
Efikasnost	Da li su resursi optimalno iskorišćeni za sprovođenje aktivnosti?	Većina aktivnosti finansirana iz redovnih sredstava.
Efikasnost	Koji je odnos između ulaganja u ULJR reforme i rezultata?	Evaluirati kroz pokazatelje i broj obučanih službenika.
Utica j	U kojoj mjeri su reformske mjere doprinijele rastu povjerenja građana u policiju?	Povjerenje ostaje stabilno oko 70%. Dostignuta ciljana vrijednost. Vidi CEDEM https://www.cedem.me/wp-content/uploads/2023/12/ISKUSTVA-I-STAVOVI-GRADANA-O-RADU-POLICIJE-1.pdf
Utica j ⁴	Šta se dogodilo kao rezultat sprovođenja strategije? Koju stvarnu razliku je proizvela strategija za korisnike?	Povećana profesionalnost i dostupnost policije.
Održivost	Da li će rezultati (efikasnost, karijerni razvoj) biti održivi nakon 2024?	Osigurati zakonski okvir za nastavak.
Održivost	Koje aktivnosti osiguravaju dugoročnu profesionalizaciju policije?	Implementirati merit sistem i digitalne alate.

⁴ Fokus grupe **unutar policije** dale bi još dublji uvid u implementaciju strategije, jer bi obuhvatile percepcije onih koji su direktno uključeni u sprovođenje mjera. One mogu pokazati **kako službenici doživljavaju promjene u profesionalizaciji, obukama, motivaciji i ULJS sistemu** te što vide kao ključne prepreke i uspjehe.

4.2. Evaluacijska pitanja i strateška vrijednost

Evaluacija **Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019–2024)** oslanja se na okvir OECD/SIGMA kriterijuma (relevantnost, koherentnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost) koji su pretočeni u **evaluacijska pitanja**. Ona omogućavaju preciznu analizu u kojoj mjeri planirane aktivnosti rješavaju identifikovane probleme, doprinose profesionalizaciji policije i osiguravaju dugoročne rezultate.

Pregled evaluacijskih pitanja i njihove povezanosti s problemima

1. Relevantnost:

Pitanje: Da li ciljevi Strategije i dalje odgovaraju sigurnosnim potrebama građana? U kojoj mjeri jačaju dugoročnu stabilnost profesionalnih kadrovskih kapaciteta?

Povezan problem: Nepostojanje sveobuhvatne funkcije ULJR i potreba za stabilnim kadrovskim sistemom.

2. Koherentnost

Pitanje: Da li su reformske aktivnosti Strategije usklađene s drugim strateškim dokumentima?

Povezan problem: Slaba koordinacija između sektora, naročito između policije i obrazovnih institucija i drugih relevantnih subjekata.

3. Efektivnost

Pitanje: U kojoj mjeri su postignuti ciljevi iz strateških dokumenata?

Povezan problem: Nepovoljna starosna, spolna i kvalifikaciona struktura policije.

4. Uticaj

Pitanje: U kojoj mjeri reformske mjere doprinose rastu povjerenja građana u policiju?

Povezan problem: Netransparentan proces zapošljavanja i potreba za većom vidljivošću policije u zajednici, organizacijski problem prepoznati od strane građana, devijacije u policiji i sl.

5. Efikasnost

Pitanje: Da li su finansijski, ljudski i tehnički resursi optimalno korišteni?

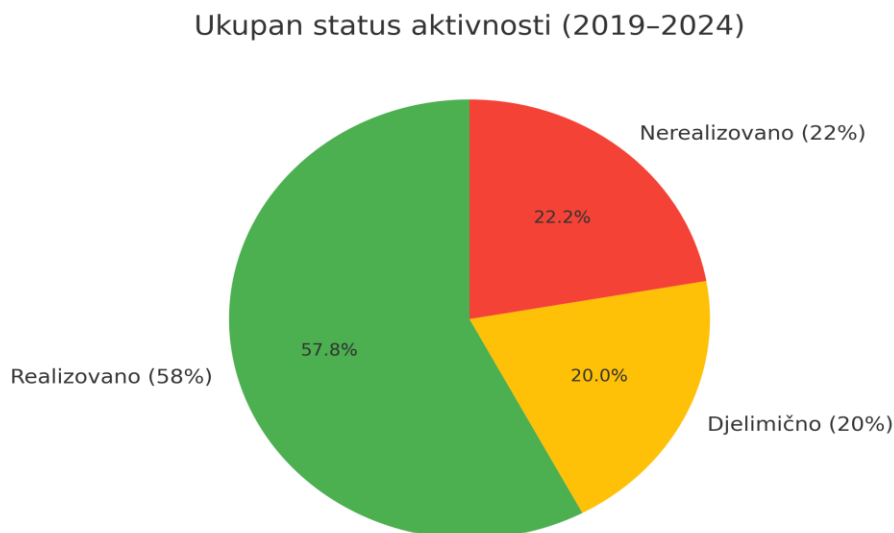
Povezan problem: Nedovoljna motivacija službenika i neadekvatan sistem ocjenjivanja.

6. Održivost

Pitanje: Da li će rezultati reformi biti održivi nakon 2024. godine?

Povezan problem: Potreba za trajnim sistemskim rješenjima (npr., HRMIS, visoka policijska obrazovna ustanova, zakonski okvir).

Grafički prikaz 3 efektivnosti mjera u postizanju planiranog učinka



Efektivnost reformi u policiji mjeri se kroz stepen ostvarenja planiranih ciljeva – kao što su uvođenje meritornog sistema zapošljavanja i napredovanja, jačanje institucionalnih kapaciteta, unapređenje sistema obrazovanja i rast povjerenja građana. **Efikasnost**, s druge strane, ocjenjuje koliko su resursi (finansijski, ljudski i tehnički) optimalno iskorišteni za ostvarenje tih ciljeva. U kontekstu Uprave policije, 58% planiranih aktivnosti je u potpunosti realizovano, dok je dodatnih 20% djelimično sprovedeno. Zbog toga je **opravdano zajednički posmatrati realizovane i djelimično realizovane aktivnosti jer obje kategorije ukazuju na značajan pomak – često je djelimična realizacija rezultat spoljnih faktora koji ne umanjuju stratešku vrijednost započetih mjera (npr. HRMIS je unaprijeđen, ali ne u punom kapacitetu zbog tehničkih i cyber napada).**

Spoljni faktori – poput političkih promjena, budžetskih ograničenja, kao i kibernetičkih prijetnji (primjer sajber napada koji je usporio ažuriranje personalnih evidencija) – imaju direktan uticaj na efikasnost sprovođenja reformi. Ipak, profesionalizacija policije prevazilazi administrativne ciljeve jer predstavlja temelj **javne sigurnosti, vladavine prava i povjerenja građana u institucije. Ulaganje u obrazovanje, etičke standarde, digitalnu modernizaciju i rodnu ravnopravnost policije ne donosi samo unutrašnje poboljšanje sistema, već i širi društveni efekat: smanjuje rizik od korupcije, povećava transparentnost i jača legitimitet policije u očima javnosti.**

Profesionalna, transparentna i kontinuirano obučavana policija garancija je da će javna sigurnost biti zaštićena u skladu sa zakonom i evropskim vrijednostima. Upravo zato, svaka vlada treba da prepozna ove reforme kao investiciju u sigurnost i stabilnost društva, a ne samo kao institucionalnu obavezu.

5. METODOLOGIJA

5.1. Metode i ograničenja

Evaluacija **Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019–2024)** zasnovana je na **sveobuhvatnoj analizi službenih izvještaja, zakona, podzakonskih akata, planova i strateških dokumenata**, kao i podacima iz izvještaja o sprovođenju aktivnosti i javno dostupnih analiza civilnog sektora. **Ključni podaci** prikupljeni su kroz kombinaciju **kvantitativnih i kvalitativnih metoda**:

- pregled dostupnih statističkih izvora i analiza pokazatelja učinka,
- komparativna analiza s praksama EU,
- primjena **SWOT analize i OECD/SIGMA evaluacionih kriterijuma**.

Ovaj metodološki pristup omogućio je **kvantitativnu procjenu realizacije aktivnosti (grafički prikaz 3)**.

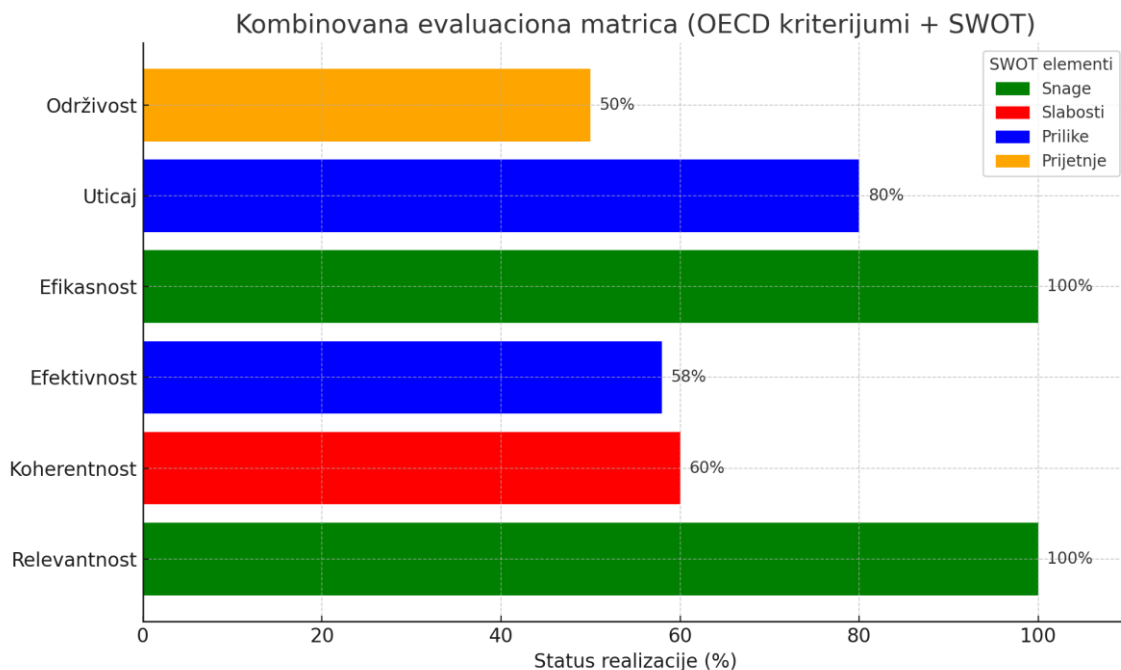
SWOT analiza je pomogla da se utvrde ključne **snage** (npr. uvođenje e-learning platformi), **slabosti** (nedostatak kontinuiteta u planiranju obrazovanja), **prilike** (korišćenje EU fondova za modernizaciju) i **prijetnje** (politički uticaji, drugi prioriteti i sl). Paralelno, **OECD/SIGMA kriterijumi** (relevantnost, koherentnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost) omogućili su strukturirano sagledavanje realizacije mjera.

Iako su korištene metode pružile analitički okvir, opravdano je navesti i neka **ograničenja**:

- **nedostatak kontinuiteta u evidenciji određenih aktivnosti**, npr. planiranja broja polaznika policijskog obrazovanja,
- **spoljni faktori**, poput **cyber napada** koji su uticali na funkcionalnost HRMIS sistema,
- **oslanjanje na sekundarne podatke** (izvještaje i interne baze MUP-a), što može preciznost nalaza,
- **Izostanak fokus grupa, anketiranja i intervjua sa ključnim akterima** ograničio je dublje razumijevanje percepcije zaposlenih i građana o sprovedenim mjerama, kao i uvid u njihove praktične sugestije zasnovane na iskustvu.

Uprkos ovim izazovima, metodologija se pokazala **fleksibilnom i pouzdanom**, jer je kombinacija **kvantitativnih podataka, SWOT analize i OECD/SIGMA kriterijuma** omogućila validan pregled stanja, kao i izradu preciznih preporuka za unapređenje sistema ljudskih resursa i obrazovanja u policiji.

Grafički 4 Implementacija aktivnosti po OECD kriterijima i SWOT elementima:



Ova kombinovana matrica evaluacije povezuje OECD kriterijume i evaluaciona pitanja s SWOT elementima, što dodatno pojašnjava snage, slabosti, prilike i prijetnje u implementaciji Strategije. **Na ovaj način, grafički prikaz jasno ističe faktore koji su omogućili napredak, kao i izazove koji su usporili realizaciju.**

5.2. Analitički pregled aktivnosti po OECD kriterijima i SWOT elementima

Kriterijum	Evaluaciono pitanje	Status aktivnosti	SWOT element	Preporuke / Komentari
Relevantnost	Da li su mjere Strategije ULJR u skladu sa potrebama MUP-a i građana?	Realizovano	Snage: dobro definisani ciljevi i infrastruktura	Fokus na prilagođavanju obrazovanja.
Koherentnost	U kojoj mjeri su reformske aktivnosti usklađene s politikama obrazovanja i javne bezbjednosti?	Djelimično realizovano	Slabosti: nedovoljna koordinacija sa sektorom obrazovanja	Jačanje saradnje sa obrazovnim institucijama.
Efektivnost	U kojoj mjeri su postignuti rezultati iz	58% ⁵ realizovano	Prilike: EU fondovi za specijalizacije	Fokusirati se na policijsko obrazovanje i IT specijalizacije.

⁵ U evaluaciji implementacije Strategije (2019–2024) opravdano je posmatrati **zajednički rezultat realizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti** jer obje kategorije predstavljaju **dokaz napretka i operativnog djelovanja**. Djelimično realizovane aktivnosti često uključuju završene ključne faze (npr. uspostavljanje procedura, djelimičnu primjenu ili pilot-projekte), dok preostali elementi nisu završeni

	planova aktivnosti (2019–2024)?	20% djelimično		
Efikasnost	Da li su ljudski i finansijski resursi optimalno korišteni?	Realizovano	Snage: uspješna implementacija e-obuka	Nastaviti evaluaciju učinaka i optimizaciju resursa.
Uticaј	Da li su reforme doprinijele povjerenju građana u policiju?	Uglavnom realizovano	Prilike: rast povjerenja građana	Povećati vidljivost i javne kampanje.
Održivost	Hoće li postignuti rezultati trajati i nakon 2024?	Potrebno dodatno jačanje	Prijetnje: politička podrška, kadrovske promjene i budžetska ograničenja	Osigurati zakonski okvir i dugoročne planove.

Metodološki pristup u evaluaciji Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije kombinovao je **SWOT analizu i SIGMA principe kao komplementarne alate za ocjenjivanje učinka i održivosti ciljeva**. U skladu s preporukama iz Priručnika za evaluaciju strateških dokumenata (Bulatović, 2022), proces je započeo analizom službene dokumentacije i strateških izvještaja, čime je osigurana jasna polazna osnova za procjenu postignuća i izazova⁶. Nakon pregledavanja dokumentacije i javno dostupnih izvora, ključni nalazi su mapirani kroz SWOT analizu radi identifikacije snaga, slabosti, prilika i prijetnji, dok su SIGMA kriterijumi korišteni za ocjenu relevantnosti, efikasnosti i praktične implikacije aktivnosti. Na kraju su ovi rezultati interpretirani i objedinjeni u preporuke koje podržavaju donošenje odluka⁷. **Kombinovanje SWOT analize i OECD/SIGMA kriterijuma daje dvostruku perspektivu prilikom evaluacije strateških dokumenata. SWOT analiza pomaže u razumijevanju stvarnog stanja – ona prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje u određenoj organizaciji ili sektoru, što znači da odgovara na pitanje Što se događa?. S druge strane, OECD/SIGMA kriterijumi pružaju okvir za ocjenjivanje kvaliteta i učinkovitosti tih procesa – oni odgovaraju na pitanje Kako to procijeniti i poboljšati?** Na primjer, SWOT može pokazati da nedostatak digitalnih alata usporava rad ljudskih resursa (slabost), dok SIGMA kriterijumi nude smjernice kako uvesti mjere digitalizacije koje su u skladu s evropskim standardima efikasnosti i transparentnosti. Na ovaj način, kombinacija omogućava ne samo dijagnostiku problema, već i konkretne preporuke za unapređenje⁸

zbog **spoljnih faktora** kao što su budžetska ograničenja, političke promjene ili tehnički izazovi. Iz perspektive strateškog učinka, takve aktivnosti već doprinose ostvarenju ciljeva i **pružaju temelje za nastavak ili finalizaciju mjera u novom strateškom period**.

⁶ Optimalna evaluacija zahtijeva kombinaciju polustrukturiranih intervjua s dionicima, koji osiguravaju strukturirane, ali i fleksibilne odgovore u skladu s tematskim okvirom, i fokus grupa, koje omogućuju interaktivnu raspravu i dodatno obogaćuju kvalitativne spoznaje, ti se nalazi potom mogu sistemski analizirati i implementirati kao preporuke za poboljšanje procesa i praksi.

⁷ Bulatović, J. (2022). *Priručnik za evaluaciju strateških dokumenata*. Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore.

⁸ *Organisation for Economic Co-operation and Development*. (2019). SIGMA Principles of Public Administration. OECD Publishing. https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html

5.3. Povezanost Problema, Aktivnosti i Evaluacijskih Kriterijuma

Tabela 2. Primjer kako su identifikovani problemi iz Strategije (2019–2024) povezani sa realizovanim aktivnostima i evaluacionim kriterijumima OECD/SIGMA okvira.

Problem	Ključne aktivnosti	Status realizacije	Evaluacijski kriterijumi i pitanja
Ne postojanje sveobuhvatne funkcije ULJR	Donošenje Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, jačanje HR kapaciteta, digitalizacija evidencija	Djelimično realizovano	Relevantnost: Da li ciljevi Strategije i dalje odgovaraju sigurnosnim potrebama građana? U kojoj mjeri su u funkciji jačanja i dugoročne stabilnosti profesionalnih kadrovskih kapaciteta? Koherentnost: Da li su reformske aktivnosti Strategije usklađene s drugim strateškim dokumentima?
Nepovoljna starosna i spolna struktura	Zapošljavanje polaznika 5 generacija Policijske akademije, kampanja 'Biram policiju', povećanje udjela žena na 13%	Djelimično realizovano	Efektivnost: U kojoj mjeri su postignuti planirani ciljevi iz strateških dokumenata? Uticaaj: U kojoj mjeri su reformske mjere doprinijele rastu povjerenja građana u policiju?
Nepovoljna kvalifikaciona struktura	22 obuke za viša zvanja i 66 stručnih obuka (1.432 službenika), priprema za visoku policijsku školu (180 i/ili 300 ECTS)	Djelimično realizovano	Efektivnost: U kojoj mjeri su postignuti ciljevi iz strateških dokumenata?

Netransparentan proces zapošljavanja	Novi pravilnici i konkursi, veća transparentnost prijema kadeta	Uglavnom realizovano	Relevantnost: Koliko je Strategija povezana i usklađena s procesom evropskih integracija? Uticaj: Da li su reforme doprinijele povjerenju građana u policiju?
Nedovoljna motivacija policijskih službenika	Ocjenjivanje (2.698 'dobar', 344 'odličan') bez jasne diferencijacije ⁹ , potreba za reformom sistema napredovanja	Nerealizovano	Efikasnost: Da li su resursi optimalno korišteni za sprovođenje aktivnosti? Održivost: Da li će rezultati biti održivi nakon 2024?

Tabela 2 pruža pregled ključnih problema iz Strategije (2019–2024), aktivnosti koje su preduzete za njihovo rješavanje, status realizacije i povezanost s evaluacionim kriterijumima OECD/SIGMA okvira. **Ova kombinovana analiza jasno pokazuje u kojoj mjeri (realizovane, djelimično i nerealizovane) su provedene aktivnosti doprinijele jačanju profesionalnih kapaciteta, transparentnosti zapošljavanja i modernizaciji ljudskih resursa u Upravi policije.**

Podaci iz tabele služe kao polazna tačka za dalje nalaze, u kojima se detaljno razmatra stepen realizacije (58% u potpunosti realizovano, 20% djelimično, 22% nerealizovano), kao i efekti sprovedenih mjera na profesionalizaciju službenika, povjerenje građana i usklađivanje sa EU standardima. Ovaj pregled omogućava da se precizno identifikuju snage i slabosti te izazovi koji su usporili realizaciju pojedinih aktivnosti, što je osnova za preporuke u novom strateškom periodu.

6. NALAZI I ZAKLJUČCI

Nalazi i zaključci predstavljaju sintezu najvažnijih podataka, dokaza i analiza prikupljenih tokom evaluacije implementacije **Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije (2019–2024)**. Oni omogućavaju razumijevanje u kojoj mjeri su planirane aktivnosti

⁹ Jedan od najslabijih segmenata ostaje **sistem ocjenjivanja i motivacije policijskih službenika** – prema podacima, čak **2.698 službenika ocijenjeno je ocjenom „dobar“, a 344 „odličan“**, što ukazuje na **uniformnost i nedostatak diferencijacije učinka**. Ovakav pristup demotiviše visokoefikasne službenike, jer ne postoji jasna veza između ocjena, napredovanja i nagrađivanja. **Primjena Gaussove krivulje (normalne raspodjele)** mogla bi poboljšati sistem ocjenjivanja omogućavajući **realnu diferencijaciju učinka, prepoznavanje najboljih službenika i usmjeravanje podrške onima s nižim rezultatima**. Ipak, ovaj model može djelovati **demotivišuće** jer neko mora dobiti nižu ocjenu radi „popunjavanja“ krivulje, što može stvoriti osjećaj nepravdnosti, podstaknuti negativnu konkurenciju i smanjiti timsku koheziju (Dessler, 2020). Zbog toga se preporučuje **kombinacija Gaussove krivulje s jasnim kriterijima učinka, razvojnim planovima i transparentnim evaluacionim postupcima**, uključujući ciljanje obuka za slabije ocijenjene službenike i **kontrolu pristrasnosti kroz komisijsko razmatranje rezultata**. Nedostatak **Pravilnika o programu i načinu polaganja ispita za rad u policijskom zvanju** dodatno usporava profesionalni razvoj i napredovanje.

realizovane, koje su mjere imale najveći uticaj na profesionalizaciju policije i gdje su zabilježeni izazovi.

Struktura ovog poglavlja prati operativne ciljeve, evaluaciona pitanja i **OECD/SIGMA kriterijume**, dopunjene **SWOT analizom** koja otkriva snage, slabosti, prilike i prijetnje tokom implementacije. Na taj način se ne samo opisuje šta je realizovano, već se pruža i jasna slika uzroka i posljedica djelimično realizovanih ili nerealizovanih aktivnosti, zajedno s preporukama za budući period.

Strategija ULJR pokazala je relevantnost i usklađenost s potrebama građana i MUP-a, ali slabosti poput nedovoljno razvijene koordinacije s obrazovnim institucijama usporavaju realizaciju ciljeva. Potrebno je institucionalizovati saradnju između policije i sektora obrazovanja.

Policijsko obrazovanje i IT specijalizacije (uz podršku EU fondova) prepoznate su kao najveće prilike za jačanje efektivnosti sistema. Uspješna implementacija e-obuka pokazuje da digitalizacija obuka značajno podiže kapacitete i efikasnost službenika. Reforme su pozitivno uticale na rast povjerenja javnosti, ali je potrebno dodatno jačati koncept community policing-a. **Community policing**, kao evropski standard policijskog rada, direktno je povezan sa zahtjevima **Poglavlja 24 – Pravda, sloboda i sigurnost**, gdje je povjerenje građana temelj sigurnosne politike. **Reforma ljudskih resursa** jača profesionalizam i kompetencije službenika kroz transparentno zapošljavanje, kontinuirane obuke i rodnu ravnopravnost, što je ključno za usklađivanje s praksama i vrijednostima EU. Sigurnost u demokratskom društvu podrazumijeva policiju koja djeluje partnerski, preventivno i u skladu s evropskim standardima, čime se gradi povjerenje i osigurava dugoročna održivost reformi. Prijetnje poput čestih kadrovskih promjena i budžetskih ograničenja mogu ugroziti održivost postignutih rezultata. Neophodno je zakonski osigurati kontinuitet ključnih funkcija i planova ljudskih resursa. Analiza je pokazala da su najveće snage Strategije u jasnom pravnom okviru i profesionalizaciji službenika, dok slabosti uključuju nedostatak analitičkih alata i neujednačen nivo koordinacije.

Grafički prikaz 5 Realizacija aktivnosti u odnosu na ključne probleme Strategije ULJR



Stubni grafikon prikazuje stepen realizacije aktivnosti u odnosu na ključne probleme iz Strategije (2019–2024). Najveći napredak ostvaren je u području **zapošljavanja (80%)** i **uspostavljanja funkcije upravljanja ljudskim resursima (70%)**, dok su aktivnosti povezane s **kvalifikacionom strukturom (50%)** i **starosnom/spolnom strukturom (60%)** djelimično sprovedene. Najmanji nivo realizacije zabilježen je u oblasti **motivacije službenika (30%)**, što ukazuje na potrebu reforme sistema ocjenjivanja i napredovanja.

6.1. Ukupan status aktivnosti

Analiza pokazuje da je **58% aktivnosti iz Strategije (2019–2024) u potpunosti realizovano**, dok je **20% djelimično realizovano**, a **22% aktivnosti nije sprovedeno**. U evaluaciji implementacije Strategije (2019–2024) opravdano je posmatrati **zajednički rezultat realizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti** jer obje kategorije predstavljaju **dokaz napretka i operativnog djelovanja**. Djelimično realizovane aktivnosti često uključuju završene ključne faze (npr. uspostavu procedura, djelimičnu primjenu ili pilot-projekte), dok preostali elementi nisu završeni zbog **spoljnih faktora** kao što su budžetska ograničenja, političke promjene ili tehnički izazovi. Iz perspektive strateškog učinka, takve aktivnosti već doprinose ostvarenju ciljeva i **pružaju temelje za nastavak ili finalizaciju mjera u novom strateškom periodu**.

Ovi podaci ukazuju na dobar napredak, posebno u segmentima transparentnog zapošljavanja i stručnog usavršavanja. Ključni faktori uspjeha bili su **pravni okvir (novi pravilnici)** i razvoj

e-obuka. Međutim, problemi poput nepotpuno funkcionalnog HRMIS sistema i kašnjenja u obrazovnim reformama ukazuju na potrebu za dodatnim naporima.

Nalaz 1:

Planiranje ljudskih resursa

Planiranje kadrova je djelimično realizovano zbog nedostatka integrisanih analitičkih alata i nedovoljno razvijenih procedura za strateško predviđanje potreba. Izrađena je metodologija za planiranje ljudskih resursa iako su **zapošljeni novi kadrovi (12., 13., 14., 15., 16. generacija Policijske akademije)**, sistemsko planiranje i dalje zaostaje, posebno u pogledu demografske strukture i ravnoteže polova.

Nalaz 2:

Policijsko obrazovanje

Evidentirano je unapređenje kroz organizaciju **22 obuke za viša zvanja i 66 stručnih obuka**, koje su obuhvatile 1.432 službenika tokom 2023. godine. Ipak, osnivanje visokoobrazovne institucije (harmonizacija s EU) još nije realizovano, što ograničava dugoročni razvoj profesionalnog i istraživačkog kapaciteta policije.

Nalaz 3:

Motivacija i ocjenjivanje

Ocjenjivanje policijskih službenika ostaje problematično – 2.698 službenika je ocijenjeno „dobar“, a 344 „odličan“, bez jasnog sistema diferencijacije. Nedostatak povezanosti između ocjena, napredovanja i nagrađivanja smanjuje motivaciju i utiče na profesionalni razvoj. Uvođenje principa Gaussove krivulje u ocjenjivanje policijskih službenika moglo bi značajno unaprijediti postojeći sistem, koji sada pokazuje gotovo jednake rezultate (2.698 „dobar“, 344 „odličan“). Kako ističe Grote (2005)¹⁰, normalna raspodjela ocjena omogućava objektivniju diferencijaciju učinka, prepoznavanje najboljih službenika i usmjeravanje razvoja onih s nižim rezultatima. Međutim, sistem „prisilnog rangiranja“ može djelovati i demotivirajuće jer i u timu visokih performansi neki moraju dobiti nižu ocjenu samo da bi krivulja bila popunjena. To može izazvati osjećaj nepravde, podstaknuti negativnu konkurenciju i smanjiti timsku koheziju (Dessler, 2020)¹¹. Stoga je ključno da se ovaj model kombinuje sa jasnim kriterijima učinka (broj riješenih slučajeva, pritužbe građana, učestvovanje u obukama...), razvojnim planovima i transparentnim evaluacijskim postupcima kako bi se postigla ravnoteža između diferencijacije i motivacije. Za najniže ocijenjene službenike razvijaju se ciljani planovi obuka i mentorstva kako bi unaprijedili učinak, to se u ovom periodu djelomično realizovalo. Komisijom razmatranje rezultata kako bi se spriječile subjektivne ocjene i moguće zloupotrebe. Nije izrađen Pravilnik o programu i načinu polaganja ispita za rad u policijskom zvanju.

¹⁰ Grote, D. (2005). *Forced ranking: Making performance management work*. Harvard Business Review Press.

¹¹ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Edition). Pearson.

6.2. Generalni zaključak

Nalazi potvrđuju da je **većina strateških mjera imala direktan uticaj na rješavanje identifikovanih problema:**

58% realizovanih aktivnosti rješava ključne slabosti iz Strategije, posebno u oblasti zapošljavanja, rodne ravnopravnosti i stručnih obuka.

20% djelimično realizovanih aktivnosti odnosi se na strukturne reforme (HRMIS, visoko policijsko obrazovanje) koje zahtijevaju dodatne investicije i političku podršku.

22% nerealizovanih aktivnosti pokazuju gdje je Strategija imala najmanji učinak – prvenstveno u dubinskoj modernizaciji sistema motivacije i obrazovanja.

Efikasnost podrazumijeva procjenu u kojoj mjeri su dostupni resursi – **finansijski, ljudski i tehnički – iskorišćeni na optimalan način** za ostvarenje strateških ciljeva (OECD, 2019). U kontekstu **Uprave policije Crne Gore**, analiza pokazuje da je **58% planiranih aktivnosti u potpunosti realizovano**, dok je dodatnih **20% djelimično sprovedeno**.

Zajedničko posmatranje realizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti ima smisla jer obje kategorije ukazuju na značajan pomak u implementaciji strategije. Djelimična realizacija često proizlazi iz spoljnih faktora, poput budžetskih ograničenja, političkih promjena ili tehničkih izazova, koji mogu odložiti, ali ne nužno umanjiti stratešku vrijednost započetih mjera (European Commission, 2020). U praksi, takve aktivnosti obično uključuju ključne inicijalne faze – kao što su uspostavljanje procedura, pilot-projekti ili početna implementacija – što predstavlja osnovu za nastavak i dovršetak u narednom strateškom periodu.

Strategija je ostvarila dobar napredak u ključnim segmentima (transparentno zapošljavanje, stručne obuke, razvoj e-learning platformi i pravni okvir za HR funkciju). Ovi rezultati potvrđuju da Uprava policije ima kapacitet sprovesti reforme u skladu sa zahtjevima EU, posebno Poglavljem 24.

Neophodno je dalje unapređenje HRMIS sistema, razvoj analitičkih alata i preciznije planiranje kadrova. Poseban fokus mora biti na **povećanju udjela žena (trenutno 13%)**, integraciji mladih službenika i osnivanju visokoobrazovne institucije za policijske nauke.

Obrazovanje i stručno usavršavanje policijskih službenika ostaju esencijalni instrument profesionalizacije. Povećanje kvaliteta obuka i bolje povezivanje ocjenjivanja sa napredovanjem doprinijet će jačanju integriteta i povjerenja građana.

Uopšteno, Strategija predstavlja značajan korak ka depolitizaciji i modernizaciji policije. Ključne aktivnosti (pravilnici, zapošljavanje, obuke, HRMIS) stvaraju osnovu za održivi razvoj ljudskih resursa, ali budući period zahtijeva **konsolidaciju djelimično realizovanih aktivnosti, digitalizaciju procesa i jačanje međunarodnih standarda.**

Kombinacija SWOT analize i OECD/SIGMA kriterijuma potvrđuje da su snage vidljive u profesionalizaciji i transparentnosti, dok slabosti leže u nedovoljnoj koordinaciji i ograničenim IT kapacitetima, manjku službenika koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima (ciljana vrijednost 1:200). Prilike donose EU fondovi i nova digitalna rješenja, a prijetnje su povezane s kadrovskim promjenama i budžetskim ograničenjima.

Problem	Ključni nalaz	Preporuka
Nepostojanje sveobuhvatne funkcije ULJR	Pravilnici i digitalizacija djelimično realizovani, potrebna bolja integracija HRMIS-a.	Dovršiti integraciju HRMIS-a i ojačati ULJR kapacitete.
Nepovoljna starosna i polna struktura	Zapošljavanje 5 generacija kadeta i 13% žena, djelimičan napredak.	Uvesti ciljana zapošljavanja i voditi računa o udjelu žena i u operativnoj policiji i na rukovodećim razinama
Nepovoljna kvalifikaciona struktura	88 obuka sprovedeno, visoka policijska obrazovna institucija još nije osnovana.	Osnovati visokoobrazovnu instituciju i modernizovati kurikulum
Netransparentan proces zapošljavanja	Konkursi i novi pravilnici...transparentnost, stabilno povjerenje građana (70%) vidi javno dostupna recentna istraživanja	Održavati transparentne konkurse i dalje jačati meritokratske principe.
Nedovoljna motivacija službenika	Sistem ocjenjivanja je ujednačen; slaba povezanost ocjena i napredovanja. Vidi sugestiju fus note 7	Reformisati sistem ocjenjivanja i povezati ga s nagradama i obukama.