



CRNA GORA
UPRAVA ZA LJUDSKE RESURSE

ANALIZA

O UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA
U ORGANIMA DRŽAVNE UPRAVE

SADRŽAJ

UVOD.....	3
Normativno-pravni okvir	4
Sprovođenje istraživanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima.....	5
CILJ 1: Efiksano upravljanje ljudskim resursima.....	8
Indikator 1.1: Procenat organa državne uprave u kojima je formirana jedinica za upravljanje ljudskim resursima	8
Indikator 1.2: Procenat akata - Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u organima državne uprave, koje je Vlada donijela sa negativnim mišljenjem Uprave za ljudske resurse.....	10
Indikator 1.3: Procenat organa državne uprave koji su donijeli Kadrovski plan	10
Indikator 1.4: Procenat novopostavljenih starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar u odnosu na broj prethodno postavljenih vršilaca/teljki dužnosti	11
Indikator 1.5: Procenat pozicija vršilaca/teljki dužnosti starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar u odnosu na ukupan broj starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar.....	13
Indikator 1.6: Procenat lica angažovanih po ugovoru o djelu u odnosu na sve zaposlene u organima državne uprave.....	13
Indikator 1.7: Prosječan broj prijavljenih kandidata/kinja i kandidata/kinja koji su ispunili uslove po svim kategorijama na interni, javni oglas i javni konkurs	14
Indikator 1.8: Prosječan broj dana trajanja internog, javnog oglasa i javnog konkursa	16
Indikator 1.9: Procenat lica sa liste za izbor kandidata/kinja koji/a nisu izabrani/e, a koji/a su zasnovali radni odnos u organu državne uprave bez javnog oglašavanja, najduže do šest mjeseci	18
Indikator 1.10: Ponovljeni postupci po internim, javnim oglasima i javnim konkursima u izvršenju rješenja Komisije za žalbe i presuda Upravnog suda	19
Indikator 1.11: Procenat ocijenjenih državnih službenika/ca i namještenika/ca u zakonskom roku.....	19
Indikator 1.12: Rezultati ocjenjivanja rada državnih službenika/ca i namještenika/ca.....	27
Indikator 1.13: Procenat državnih službenika/ca i namještenika/ca koji su raspoređeni na osnovu napredovanja ili nagrađivanja	36
Indikator 1.14: Procenat institucija u kojima se mjeri zadovoljstvo državnih službenika/ca i namještenika/ca.....	38
Indikator 1.15: Procenat zadovoljnih državnih službenika/ca i namještenika/ca	40
Cilj 2: Efikasno i kvalitetno planiranje i sprovođenje stručnog osposobljavanja i usavršavanja i razvoja ljudskih resursa	41
Indikator 2.1: Procenat organa koji su pravovremeno sproveli analizu potreba za obukama.....	41
Indikator 2.2: Procenat organa koji su utvrdili Plan obuka.....	42
Indikator 2.3: Odnos planiranih i realizovanih sredstava u Budžetu za obuke	43
Indikator 2.4: Procenat polaznika/ca na obukama Uprave za ljudske resurse.....	45
Indikator 2.5: Odnos realizovanih sredstava u Budžetu za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa.....	49
Cilj 3: Digitalizovana evidencija organa državne uprave	51
Indikator 3.1: Stepen ažurnosti Centralne kadrovske evidencije	51
Cilj 4: Inkluzivna državna uprava.....	53
Indikator 4.1: Rodni balans zaposlenih u organima državne uprave po kategorijama: starješina, visoki rukovodni kadar, ekspertsko-rukovodni kadar, ekspertski kadar, izvršni kadar, namještenici i po posebnim zvanjima	54
Indikator 4.2: Procenat zaposlenih osoba sa invaliditetom u organima državne uprave	56
Ocjena stanja po pojedinačnim indikatorima s predlogom mjera za unapređenje u oblasti upravljanja ljudskim resursima	57
PREDLOG ZAKLJUČKA:.....	63

UVOD

Sistem upravljanja ljudskim resursima u državnoj upravi Crne Gore obuhvata skup politika, procedura i instrumenata usmjerenih na obezbjeđivanje profesionalne, meritokratske, efikasne, depolitizovane i odgovorne javne uprave. Sistem upravljanja ljudskim resursima uključuje i analizu i sistematizaciju radnih mjesta, zasnivanje radnog odnosa i popunu radnih mjesta, uvođenje u posao, motivisanje zaposlenih, postavljanje organizacione klime, stručno osposobljavanje i usavršavanje, povećanje produktivnosti, karijerni razvoj, upravljanje kadrovima, prava, obaveze i odgovornosti državnih službenika/ca, odnosno namještenika/ca, ocjenjivanje i napredovanje, zaštita prava državnih službenika/ca i namještenika/ca.

Uprava za ljudske resurse je centralni organ za upravljanje kadrovima čije nadležnosti su utvrđene Zakonom o državnim službenicima i namještenicima („Službeni list Crne Gore“, br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22, 82/25, 3/26) i podzakonskim aktima donijetim na osnovu ovog zakona.

Postavljajući uslove za profesionalnu i modernu državnu upravu, Uprava za ljudske resurse ima za cilj da bude moderan servis, oslonac organima i inicijator promjena u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Kao centralna institucija za upravljanje ljudskim resursima, Uprava standardizuje ključne procese, pruža metodološku i operativnu podršku organima i obezbjeđuje dosljednu primjenu zakonskih procedura.

Analiza o upravljanju ljudskim resursima obuhvata institute službeničkog sistema, uključujući: unutrašnju organizaciju i sistematizaciju radnih mjesta, kadrovske planiranje, zapošljavanje putem internog i javnog oglasa i javnog konkursa, zasnivanje radnog odnosa u organu državne uprave bez javnog oglašavanja, status vršilaca dužnosti, ocjenjivanje rada državnih službenika/ca i namještenika/ca, napredovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika/ca i namještenika/ca, stepen ažurnosti Centralne kadrovske evidencije (CKE).

Cilj Analize je da na osnovu mjerljivih pokazatelja, utvrdi stvarno stanje u oblasti upravljanja ljudskim resursima u organima državne uprave, uz identifikovanje slabosti, rizika i potreba za unapređenjem ove oblasti. Analiza pruža objektivnu sliku funkcionalnosti ljudskih resursa u organima državne uprave, i ovi rezultati predstavljaju osnov za donošenje mjera za unapređenje u ovoj oblasti.

Svrha Analize je da omogući standardizovan pristup praćenju procesa ljudskih resursa, ojača institucionalnu ulogu Uprave za ljudske resurse, pruži osnov za kreiranje modernizacije ljudskih resursa i podrži ostvarivanje ciljeva reforme javne uprave.

Takođe, Analiza se oslanja i na SIGMA principe koji predstavljaju međunarodni okvir, koji zahtijeva profesionalan, stabilan, depolitizovan i objektivan službenički sistem. Posebno relevantni su principi koji se odnose na *transparentno zapošljavanje, upravljanje učinkom, jasne propise, standardizaciju i jačanje funkcije ljudskih resursa*.

Normativno-pravni okvir

Uprava za ljudske resurse u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima („Službeni list Crne Gore“, br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22, 82/25, 3/26) vrši poslove koji se odnose na: sprovođenje oglasa za potrebe državnog organa i obavještanje upravnog inspektora o eventualnim nezakovitostima i nepravilnostima; donošenje i sprovođenje programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja, praćenje i ocjenjivanje rezultata stručnog osposobljavanja i usavršavanja; davanje mišljenja na akt o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji državnog organa i pravnog lica iz člana 3 stav 2 Zakona o državnim službenicima i namještenicima; učestvovanje u pripremi predloga kadrovskog plana za organe državne uprave i službu Vlade; učestvovanje u pripremi stručnih osnova za izradu propisa i strateških dokumenata u oblasti službeničkih odnosa, kao i iniciranje izmjena i dopuna propisa koji se odnose ili su u vezi sa službeničkim odnosima; vođenje Centralne kadrovske evidencije i evidencije internog tržišta rada; pružanje pomoći državnim organima u realizaciji kadrovske politike, obuke i razvoja kadra; utvrđivanje prava i obaveza državnih službenika, odnosno namještenika iz člana 129 st. 1 i 2 Zakona o državnim službenicima i namještenicima i ispitivanje mogućnosti njihovog raspoređivanja na nepopunjena radna mjesta u državnom organu; druge poslove iz oblasti razvoja i upravljanja kadrovima, u skladu sa zakonom.

Strategija reforme javne uprave 2022-2026. definiše modernizaciju i profesionalizaciju javne uprave kroz sveobuhvatno jačanje sistema upravljanja ljudskim resursima, zasnovanog na načelima zakonitosti, meritornosti i odgovornosti.

Kompetentni/e i zadovoljni/e službenici/e osnova su profesionalne javne uprave. Ambijent za rad profesionalnih i kompetentnih zaposlenih u javnoj upravi podrazumijeva:

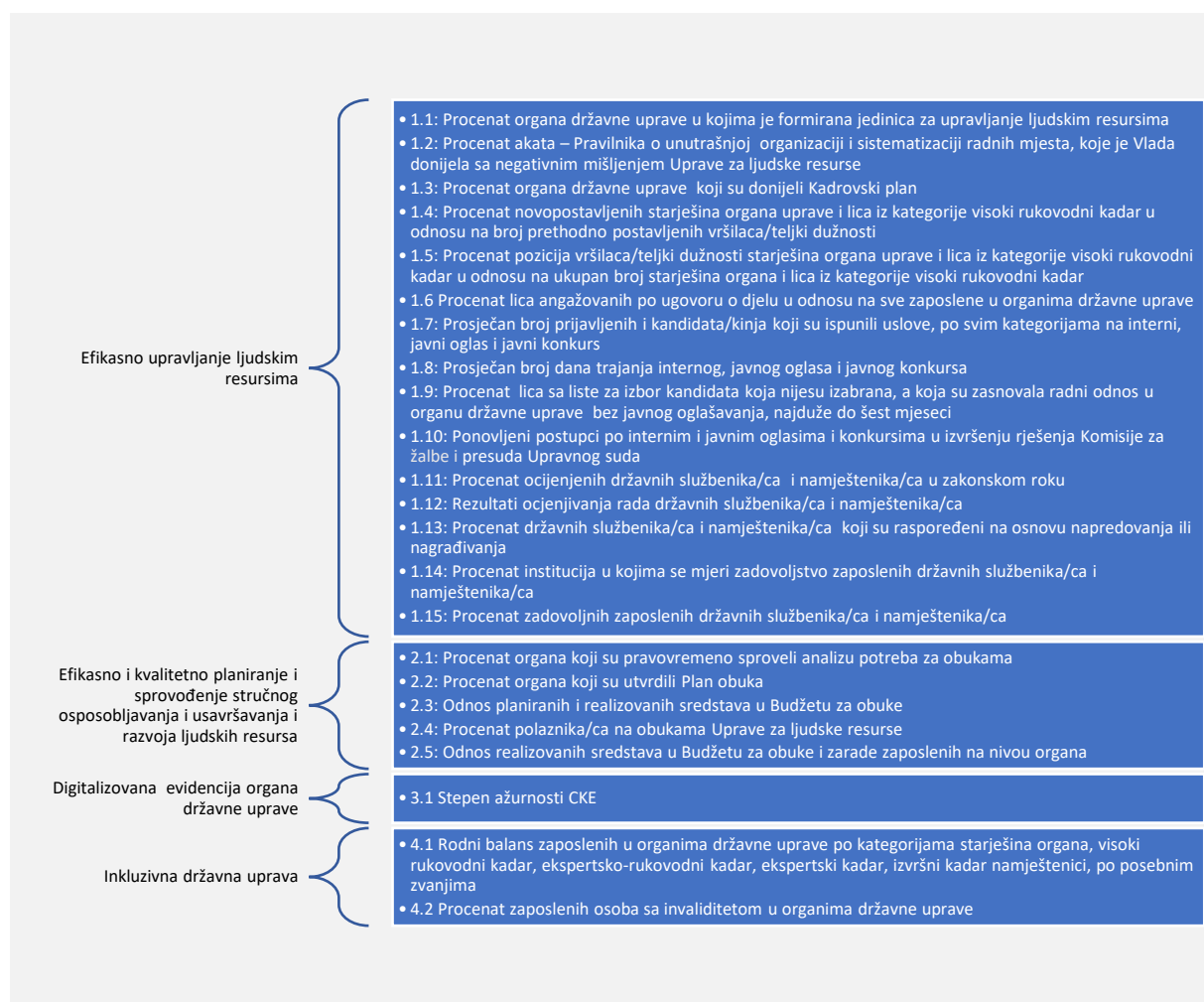
- jednak položaj svih zaposlenih koji se finansiraju iz Budžeta,
- pravedan i konkurentan sistem zarada u javnoj upravi,
- praćenje rada zaposlenih, konstantan profesionalni razvoj u skladu s opisom posla, učinkovito ocjenjivanje povezano s napredovanjem, nagrađivanjem, stručnim usavršavanjem,
- stvaranje efikasnog sistema planiranja i zapošljavanja u javnoj upravi na osnovu identifikovanih potreba i sinhronizovanom izradom kadrovskog plana i Budžeta,
- digitalizaciju u oblasti službeničkog sistema: digitalizaciju procesa koji bi se implementirali samo kroz kadrovski informacioni sistem: kadrovski plan, obuke, ocjenjivanje, godišnji odmori itd, kao i digitalizaciju faza upravljanja ljudskim resursima: **e-Zapošljavanja**, **e-Učenja**, **e-Ocjenjivanja**
- ažurnu Centralnu kadrovsku evidenciju,
- optimizaciju procesa i zaposlenih unutar organa, na osnovu funkcionalnih analiza za kompletnu javnu upravu.

Sprovođenje istraživanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima

U cilju sprovođenja istraživanja, Uprava za ljudske resurse je utvrdila Metodologiju za izradu analize stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima, u saradnji sa SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) - zajednička inicijativa OECD-a i Evropske unije, koju pretežno finansira EU“ i lokalnom ekspertkinjom dr Oliverom Komar.

Uprava za ljudske resurse je na osnovu utvrđene Metodologije za izradu analize stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima definisala standarde i jasne smjernice za prikupljanje podataka i praćenje promjena po zadatim indikatorima.

Metodologija definiše četiri osnovna cilja, za koje su uspostavljeni odgovarajući indikatori za praćenje stanja. *Prvi cilj* se odnosi na *efikasno upravljanje ljudskim resursima*, koji obuhvata 15 indikatora. *Drugi cilj* se odnosi na *uspostavljanje sistema planiranja i sprovođenje stručnog osposobljavanja i usavršavanja i razvoja ljudskih resursa* koji kontinuirano kvalitetno i efikasno funkcioniše, koji obuhvata pet indikatora. *Treći cilj* podrazumijeva digitalizaciju evidencije organa državne uprave, koji sadrži jedan indikator, a četvrti cilj je uspostavljanje inkluzivne državne uprave, koji sadrži dva indikatora za praćenje.



U saradnji sa SIGMA-om, utvrđen je plan sprovođenja aktivnosti i dinamika prikupljanja podataka. S tim u vezi, formiran je stručni tim koji je kreirao upitnik sa jasno definisanim indikatorima za prikupljanje podataka, nakon čega je uslijedila distribucija upitnika i komunikacija sa organima državne uprave radi dobijanja, provjere i objedinjavanja podataka.

Podaci su se prikupljali na tri načina – upitnikom koji je upućen organima državne uprave, preuzimanjem podataka iz Centralne kadrovske evidencije (CKE) i na osnovu evidencija koje su u posjedu Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore.

Distribucija upitnika započeta je tokom maja 2025. godine, nakon čega je uslijedio period prikupljanja, evidentiranja i provjere dostavljenih podataka u skladu sa utvrđenom Metodologijom. Nakon objedinjavanja, podaci su integrisani u jedinstvenu bazu, a nakon toga obračunati u obliku numeričkog izvještaja. Istraživanje je sprovedeno kroz definisan set indikatora koji mjere stanje u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Indikatori obuhvataju kvantitativne i kvalitativne podatke o funkcionisanju službeničkog sistema u organima državne uprave.

Treba istaći da se istraživanje odnosilo na 2024. godinu, a da je za indikator 1.5: Procenat pozicija vršilaca/teljki dužnosti starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar u odnosu na ukupan broj starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar, Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore dostavio na dan 20. februar 2025. godine.¹

U julu 2024. godine, Uredbom o izmjenama i dopunama uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", broj 71/24 od 23.07.2024. godine), izmijenjena je Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", br. 98/23, 102/23 i 113/23) i osnovana su nova ministarstva, određena ministarstva su nastavila sa radom u djelokurugu svojih nadležnosti, dok su pojedina ministarstva preuzela poslove i državne službenike/ce i namještenike/ce od drugih ministarstava. Danom stupanja na snagu ove uredbe, jedan broj organa je nastavilo sa radom u djelokrugu utvrđenim uredbom, osnovani su novi organi, a jedan broj organa je preuzeo poslove, opremu i službenu dokumentaciju od drugih organa.

Ministarstvo javne uprave, Ministarstvo vanjskih poslova i Ministarstvo ekonomskog razvoja nastavili su sa radom u djelokrugu utvrđenim uredbom.

U skladu sa uredbom, nastavili su sa radom: Ministarstvo rada i socijalnog staranja pod nazivom Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga; Ministarstvo saobraćaja i pomorstva pod nazivom Ministarstvo saobraćaja; Ministarstvo turizma, ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera pod nazivom Ministarstvo turizma; Ministarstvo energetike i rudarstva pod nazivom Ministarstvo energetike.

Nova ministarstva su preuzela državne službenike/ce i namještenike/ce koji su vršili preuzete poslove, opremu i službenu dokumentaciju, i to: Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije od Ministarstva rada i socijalnog staranja, Ministarstvo pomorstva od Ministarstva saobraćaja i pomorstva, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera

¹ Generalni sekretarijat Vlade je dostavio podatak da je na dan 20. februar 2025. godine broj vršilaca/teljki dužnosti iz kategorije starješine organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar bilo 98. Od toga, 14 lica je dva puta određeno za vršioca/teljku dužnosti, 19 lica tri puta, a 4 lica četiri puta. To znači da je 37,7% lica koje se nalaze u trenutnu izvještavanja na ovim pozicijama i ranije bilo u istom statusu.

od Ministarstva turizma, ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa od Ministarstva energetike i rudarstva, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama od Ministarstva ekonomskog razvoja i Ministarstva javne uprave, Ministarstvo dijaspore od Ministarstva vanjskih poslova i Uprave za saradnju sa dijasporom iseljenicima.

Danom stupanja na snagu ove uredbe, sredstvima utvrđenim Zakonom o budžetu za 2024. godinu ("Službeni list CG", broj 124/23), do donošenja izmjena i dopuna zakona, upravljalo je i raspolagalo:

1) Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Ministarstva rada i socijalnog staranja, pod organizacionim kodom 41601;

2) Ministarstvo saobraćaja, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Ministarstva saobraćaja i pomorstva, pod organizacionim kodom 41001;

3) Ministarstvo turizma, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Ministarstva turizma, ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, pod organizacionim kodom 42401;

4) Ministarstvo energetike, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Ministarstva energetike i rudarstva, pod organizacionim kodom 42501;

5) Ministarstvo dijaspore, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Uprave za saradnju sa dijasporom - iseljenicima, pod organizacionim kodom 40603.

Zakonom o budžetu Crne Gore za 2024. godinu, opredijeljena su sredstva za obuke, kojima su u drugoj polovini 2024. godine raspolagali novi organi u dijelu redovnog servisiranja otplate obaveza i koja su se realizovala u okviru programskog budžeta organa od kojih su preuzeti poslovi i državni službenici/e i namještenici/e

- CILJ 1: Efiksano upravljanje ljudskim resursima

Ovaj cilj obuhvata unapređenje efikasnosti, ekonomičnosti i efektivnosti u obavljanju poslova u organima državne uprave, s fokusom na jasno razgraničene nadležnosti, kontinuiranu i efikasnu kontrolu rada, te optimalno korišćenje ljudskih resursa.

Realizacija ovog cilja prati se putem 15 indikatora koji obuhvataju različite aspekte upravljanja ljudskim resursima: od postojanja organizacionih jedinica za upravljanje ljudskim resursima, kvaliteta usvojenih pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, donošenja kadrovskih planova, do analize praksi imenovanja starješina organa uprave i vršilaca dužnosti. Takođe, prate se ugovori o djelu, prosječan broj prijavljenih kandidata/kinja koji su ispunili uslove, po svim kategorijama na interni, javni oglas i javni konkurs, trajanje internih, javnih oglasa i javnih konkursa, zapošljavanje bez javnog oglašavanja, sprovođenje ponovljenih postupaka po internim, javnim oglasima i javnim konkursima na osnovu žalbe, procenat ocijenjenih državnih službenika/ca i namještenika/ca i rezultati ocjenjivanja rada državnih službenika/ca i namještenika/ca, kao i napredovanja i mjerenje zadovoljstva zaposlenih.

Ovi indikatori zajedno omogućavaju sveobuhvatan uvid u funkcionisanje sistema upravljanja ljudskim resursima u organima državne uprave.

➤ Indikator 1.1: Procenat organa državne uprave u kojima je formirana jedinica za upravljanje ljudskim resursima

Praćenjem ovog indikatora procjenjuje se efikasnost implementacije poslova iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, uz pretpostavku da je ta efikasnost veća ukoliko je u svakom organu državne uprave formirana organizaciona jedinica za upravljanje ljudskim resursima.

Ovaj indikator se odnosi isključivo na ministarstva i druge organe uprave koji imaju više od 70 sistematizovanih radnih mjesta.

Identifikovana su 34 organa državne uprave koji ispunjavaju ovaj kriterijum. Među njima, u samo šest organa poslovi upravljanja ljudskim resursima bili su sistematizovani kroz posebnu organizacionu jedinicu, što čini svega 17,6%.

Organi državne uprave	>70 sistematizovanih radnih mjesta	Posebna organizaciona jedinica za upravljanje ljudskim resursima
Ministarstvo odbrane	Da	Da
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	Da	Da
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	Da	Da
Poreska uprava	Da	Da
Uprava carina	Da	Da
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	Da	Da
Ministarstvo pravde	Da	Ne
Ministarstvo finansija	Da	Ne

Ministarstvo unutrašnjih poslova	Da	Ne
Ministarstvo javne uprave	Da	Ne
Ministarstvo vanjskih poslova	Da	Ne
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	Da	Ne
Ministarstvo ekonomskog razvoja	Da	Ne
Ministarstvo zdravlja	Da	Ne
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	Da	Ne
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	Da	Ne
Ministarstvo kulture i medija	Da	Ne
Ministarstvo pomorstva	Da	Ne
Ministarstvo saobraćaja	Da	Ne
Ministarstvo turizma	Da	Ne
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	Da	Ne
Ministarstvo evropskih poslova	Da	Ne
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	Da	Ne
Uprava za statistiku	Da	Ne
Uprava za ljudske resurse	Da	Ne
Zavod za školstvo	Da	Ne
Uprava za kapitalne projekte	Da	Ne
Državni arhiv	Da	Ne
Uprava za nekretnine	Da	Ne
Uprava za državnu imovinu	Da	Ne
Agencija za zaštitu životne sredine	Da	Ne
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	Da	Ne
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	Da	Ne
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	Da	Ne

Tabela 1: Pregled organa državne uprave u odnosu na broj sistematizovanih radnih mjesta i postojanje posebne organizacione jedinice za upravljanje ljudskim resursima

Napomena: Ministarstvo energetike, Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa, Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava, Ministarstvo sporta i mladih, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama, Ministarstvo dijaspore, Direkcija za zaštitu tajnih podataka, Uprava za igre na sreću, Zavod za metrologiju, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu, Uprava za zaštitu kulturnih dobara, Uprava za saobraćaj, Uprava za željeznice, Uprava za vode, Uprava za ugljovodnike i Sekretarijat za zakonodavstvo nisu prikazani u tabeli jer imaju manje od 70 sistematizovanih radnih mjesta.

➤ **Indikator 1.2: Procenat akata - Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u organima državne uprave, koje je Vlada donijela sa negativnim mišljenjem Uprave za ljudske resurse**

Ovaj indikator se odnosi na ulogu Uprave za ljudske resurse u postupku usvajanja Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta – ključnog dokumenta koji određuje unutrašnju organizaciju organa državne uprave, uključujući podjelu nadležnosti, opis poslova i uslove za svako radno mjesto.

U tom procesu, Uprava za ljudske resurse daje neobavezujuće mišljenje o nacrtu pravilnika, ocjenjujući da li je on usklađen s propisima i standardima u dijelu koji se odnosi na nadležnosti organizacionih jedinica, opise poslova i zvanja i uslove koje službenici/e moraju ispunjavati.

Suština ovog indikatora je da izmjeri koliko Uprava za ljudske resurse ima institucionalni uticaj. Naime, iako je njeno mišljenje formalno neobavezujuće, može se analizom utvrditi koliko se ono u praksi poštuje i koliko utiče na konačan kvalitet Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Time se indirektno mjeri snaga i uticaj Uprave za ljudske resurse u razvoju kadrovske politike i profesionalizaciji javne uprave.

U 2024. godini, 38 Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta organa državne uprave dobilo je negativno mišljenje Uprave za ljudske resurse i svi su uprkos tome usvojeni na sjednicama Vlade. To znači da je procenat Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koje je donijela Vlada sa negativnim mišljenjem Uprave za ljudske resurse – 100%.

Ovo ukazuje na izostanak stvarnog uticaja Uprave za ljudske resurse u ovom procesu. Činjenica da su svi Pravilnici usvojeni uprkos negativnom mišljenju sugerise da se preporuke Uprave za ljudske resurse uglavnom zanemaruju, čime se dovodi u pitanje njena uloga u usmjeravanju i unapređenju standarda kadrovske politike. Ovakva praksa ukazuje na potrebu jačanja mehanizama za obaveznije uvažavanje stručnih mišljenja u cilju osiguranja profesionalizacije, transparentnosti i usklađenosti kadrovskih rješenja sa strateškim ciljevima reforme javne uprave.

➤ **Indikator 1.3: Procenat organa državne uprave koji su donijeli Kadrovski plan**

Kadrovski plan je zamišljen kao alat za sprovođenje sistematskog i planskog pristupa upravljanju ljudskim resursima u organima državne uprave. Međutim, prema *Strategiji reforme javne uprave 2022–2026*, njegovo stvarno djelovanje na zapošljavanje je ograničeno. Glavni razlozi za to su kašnjenje u usvajanju tokom godine, neusaglašenost sa budžetskim procesom, kao i izostanak analize prethodnih i budućih potreba za zapošljavanjem. Ovaj indikator prati koliko se kadrovski planovi donose na vrijeme.

U prvoj polovini 2024. godine, 40 organa državne uprave je donijelo Kadrovski plan od 46 koji su imali obavezu donošenja Kadrovskog plana, odnosno 87% organa je donijelo Kadrovski plan za 2024. godinu.

U julu 2024. godine, Uredbom o izmjenama i dopunama uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", broj 71/24 od 23.07.2024. godine), izmijenjena je Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", br. 98/23, 102/23 i 113/23). Danom stupanja na snagu ove uredbe jedan broj organa nastavlja sa radom

u djelokrugu utvrđenim uredbom, osnivaju se novi organi i jedan broj organa preuzima poslove, opremu i službenu dokumentaciju od drugih organa. U oktobru 2024. godine prestala je sa radom Uprava za inspekcijske poslove.

Nakon reorganizacije državne uprave, do kraja 2024. godine, 14 organa nije donijelo Kadrovski plan za 2024. godinu, odnosno 28% od ukupnog broja organa državne uprave.

Nacrte kadrovskih planova za 2024. godinu nisu dostavili:

1. Ministarstvo unutrašnjih poslova;
2. Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga;
3. Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije;
4. Ministarstvo saobraćaja;
5. Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine;
6. Ministarstvo turizma;
7. Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera;
8. Ministarstvo energetike;
9. Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa;
10. Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama;
11. Ministarstvo dijaspore
12. Uprava za kapitalne projekte;
13. Uprava za državnu imovinu i
14. Uprava za ugljovodonike.

Dakle, 72% organa (nakon reorganizacije državne uprave) je u 2024. godini imalo usvojen Kadrovski plan za 2024. godinu.

Ovi podaci ukazuju na napredak u ispunjavanju formalne obaveze donošenja kadrovskih planova, ali istovremeno naglašavaju potrebu za unapređenjem njihove pravovremenosti, usklađenosti s budžetskim ciklusom i zasnivanju na realnim analizama potreba, kako bi ovaj instrument imao stvarni uticaj na efikasno upravljanje ljudskim resursima u organima državne uprave.

➤ **Indikator 1.4: Procenat novopostavljenih starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar u odnosu na broj prethodno postavljenih vršilaca/teliki dužnosti**

Ovaj indikator mjeri odnos između broja novopostavljenih starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar i broja onih koji su prethodno tu funkciju obavljali u v.d. statusu. Cilj indikatora je procjena da li se zapošljavanje zasniva na kompetencijama.

U tabeli ispod prikazani su podaci po pojedinačnim institucijama.

Od 49 novopostavljenih starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar, njih 46 je prethodno imalo status vršilaca/teliki dužnosti, što čini 93,8%

Organi	Ukupan broj novopostavljenih starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar tokom kalendarske godine	Ukupan broj novopostavljenih straješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar koji su prije toga imali rješenje o određenju v.d. statusa	%
Ministarstvo pravde	1	1	100
Ministarstvo odbrane	0	0	
Ministarstvo finansija	11	10	90,9
Ministarstvo unutrašnjih poslova	0	0	
Ministarstvo javne uprave	0	0	
Ministarstvo vanjskih poslova	1	1	100
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	8	8	100
Ministarstvo ekonomskog razvoja	1	1	100
Ministarstvo zdravlja	5	5	100
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	0	0	
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	0	0	
Ministarstvo kulture i medija	1	0	0
Ministarstvo pomorstva	1	1	100
Ministarstvo saobraćaja	0	0	
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	0	0	
Ministarstvo turizma	0	0	
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	0	0	
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	0	0	
Ministarstvo energetike	0	0	
Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa	0	0	
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	1	1	100
Ministarstvo evropskih poslova	3	3	100
Ministarstvo sporta i mladih	3	3	100
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama	0	0	
Ministarstvo dijaspore	0	0	
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	2	2	100
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	0	0	
Poreska uprava	5	5	100
Uprava carina	0	0	
Uprava za igre na sreću	0	0	
Uprava za statistiku	0	0	
Uprava za ljudske resurse	0	0	

Zavod za školstvo	1	1	100
Zavod za metrologiju	1	1	100
Uprava za kapitalne projekte	0	0	
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	1	1	100
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	0	0	
Državni arhiv	0	0	
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	1	0	0
Uprava za saobraćaj	0	0	
Uprava za željeznice	0	0	
Uprava za nekretnine	1	1	100
Uprava za državnu imovinu	1	1	100
Agencija za zaštitu životne sredine	0	0	
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	0	0	
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	0	0	
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	0	0	
Uprava za vode	0	0	
Uprava za ugljovodonike	0	0	
Sekretarijat za zakonodavstvo	0	0	
UKUPNO	49	46	93,8%

Tabela 2: Procenat novopostavljenih starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar u odnosu na broj prethodno postavljenih vršilaca/ljki dužnosti po institucijama

➤ **Indikator 1.5: Procenat pozicija vršilaca/teljki dužnosti starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar u odnosu na ukupan broj starješina organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar**

Ovaj indikator prati udio vršilaca/teljki dužnosti među starješinama organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar, kako bi se procijenila stabilnost sistema državne uprave i posredno, stepen politizacije. Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima i namještenicima („Službeni list Crne Gore“, br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22, 82/25, 3/26) ograničen je broj mandata i trajanje statusa vršilaca dužnosti – jedno lice će od sada moći biti imenovano najviše dva puta, po šest mjeseci tako da ubuduće, ovaj dio mjerenja više neće biti potreban.

➤ **Indikator 1.6: Procenat lica angažovanih po ugovoru o djelu u odnosu na sve zaposlene u organima državne uprave**

Uprava za ljudske resurse je predmetnom analizom predvidjela i prikupljanje podataka o broju lica angažovanih putem **ugovora o djelu**. U tom smislu, Uprava se obratila Komisiji za praćenje i davanje saglasnosti za angažovanje lica putem ugovora o djelu, kao tijelu koje je formirala Vlada Crne Gore i u čijoj su nadležnosti podaci o broju ovih lica u organima državne uprave. Komisija, međutim, nije dostavila podatke o broju angažovanih lica putem ugovora o djelu za 2024. godinu.

➤ **Indikator 1.7: Prosječan broj prijavljenih kandidata/kinja i kandidata/kinja koji su ispunili uslove po svim kategorijama na interni, javni oglas i javni konkurs**

Ovaj indikator mjeri atraktivnost i kompetitivnost zapošljavanja u organima državne uprave kroz prosječan broj prijavljenih kandidata/kinja i onih koji ispunjavaju uslove na interne i javne oglase i javne konkurse. Veći broj prijava ukazuje na to da su radna mjesta u državnoj upravi privlačna na tržištu rada, kao i da postoji konkurencija među kandidatima/kinjama, što potencijalno doprinosi kvalitetu izbora. Indikator takođe pruža uvid u kvalitet kadrova koji se prijavljuju, posebno u specijalizovanim oblastima gdje postoji deficit stručnog kadra, kao što su IT tehnologije, medicina, građevina, zaštita životne sredine. Podaci se prikupljaju i analiziraju po različitim kategorijama radnih mjesta, uključujući visoki rukovodni kadar, kako bi se uočile razlike u konkurenciji u odnosu na specifičnosti poslova. Rezultati se izračunavaju godišnje i pomažu u identifikovanju sektora u kojima je potrebno dodatno unaprijediti kadrovsku politiku ili podići atraktivnost javne uprave.

Na jedan interni oglas se u prosjeku prijavi 1,5 kandidata/kinja i 1,1 ispunjava uslove, na javni oglas se prijavi 7,9 kandidata/kinja i 6,7 ispunjava uslove, dok se na jedan javni konkurs u prosjeku prijavi 2,1 kandidata/kinja i 1,7 ispunjava uslove.

Posebna zanimanja veoma su značajna za rad državne uprave, naročito u procesu EU integracija. Uvidom u Pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, posebna radna mjesta koja su oglašena u toku 2024. godine, a koja su zahtijevala specifične oblasti obrazovanja odnosila su se uglavnom na sljedeće oblasti – *IT tehnologije, zaštita životne sredine, tehničko-tehnološke nauke, biološke nauke – sanitarno ekološka podoblast, metrologija, medicinske nauke i zdravstvena zaštita.*

U odnosu na ukupan broj prijavljenih kandidata/kinja po internim oglasima, broj kandidata/kinja sa specifičnim oblastima obrazovanja je 3%, po javnim oglasima 0, 9% i po javnim konkursima 3,2%. Kada se sagleda ukupan broj prijavljenih kandidata/kinja sa specifičnim oblastima obrazovanja u odnosu na ukupan broj prijavljenih kandidata/kinja po internim, javnim oglasima i javnim konkursima, on iznosi **1,29%** što pokazuje da naša državna administracija nije privlačna za lica sa specifičnim oblastima obrazovanja, iako realno postoji potreba administracije za što većim brojem ovih lica.

Organi	Prijavljeni po jednom radnom mjestu na interni oglas	Prijavljeni koji su ispunili uslove po jednom radnom mjestu na interni oglas	Prijavljeni po jednom radnom mjestu na javni oglas	Prijavljeni koji su ispunili uslove po jednom radnom mjestu na javni oglas	Prijavljeni po jednom radnom mjestu na javni konkurs	Prijavljeni koji su ispunili uslove po jednom radnom mjestu na javni konkurs
Ministarstvo pravde	1,1	0,9	6,1	5,0	1,0	1,0
Ministarstvo odbrane	1,0	0,0	5,3	3,7	.	.
Ministarstvo finansija	2,0	2,0	4,7	4,2	2,1	1,2
Ministarstvo unutrašnjih poslova	.	.	5,3	4,6	.	.
Ministarstvo javne uprave	1,3	1,0	.	.	4,0	4,0

Ministarstvo vanjskih poslova	1,5	1,5	4,1	3,3	1,2	1,2
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	1,0	1,0	11,5	10,7	2,6	2,1
Ministarstvo ekonomskog razvoja	1,5	1,3	5,5	4,3	4,0	4,0
Ministarstvo zdravlja	1,0	1,0	3,5	3,3	1,2	1,2
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo kulture i medija	1,5	1,5	.	.	3,0	2,0
Ministarstvo pomorstva	.	.	5,5	3,0	1,0	1,0
Ministarstvo saobraćaja	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo turizma	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	1,5	0,5	9,8	7,8	.	.
Ministarstvo energetike	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	.	.	7,8	7,3	3,0	2,0
Ministarstvo evropskih poslova	2,0	2,0	5,0	2,5	3,3	2,3
Ministarstvo sporta i mladih	1,0	0,0	5,3	5,3	2,0	2,0
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama	.	.	.	.	.	.
Ministarstvo dijaspore	.	.	.	.	.	.
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	1,0	0,0	14,5	13,6	1,0	1,0
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	.	.	.	.	.	.
Poreska uprava	1,8	1,4	14,8	12,7	1,0	1,0
Uprava carina	1,0	0,4	5,5	3,2	.	.
Uprava za igre na sreću	1,0	1,0	2,0	1,7	.	.
Uprava za statistiku	.	.	10,0	7,5	.	.
Uprava za ljudske resurse	1,0	1,0	6,7	3,8	3,0	2,0
Zavod za školstvo	.	.	3,0	2,0	3,0	3,0
Zavod za metrologiju	.	.	2,0	2,0	2,0	2,0
Uprava za kapitalne projekte	.	.	.	.	.	.
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	.	.	12,0	11,0	4,0	3,0
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	.	.	1,0	1,0	.	.
Državni arhiv	1,0	1,0	2,8	1,5	.	.
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	.	.	5,5	4,0	5,5	5,0
Uprava za saobraćaj	.	.	1,5	1,5	.	.

Uprava za željeznice	.	.	2,0	2,0	.	.
Uprava za nekretnine	.	.	4,7	4,5	1,0	1,0
Uprava za državnu imovinu	.	.	.	.	1,0	1,0
Agencija za zaštitu životne sredine	2,5	0,5	12,0	11,0	.	.
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	.	.	3,5	3,3	.	.
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	1,0	0,7	3,9	2,9	.	.
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	.	.	4,0	2,0	.	.
Uprava za vode	.	.	7,3	6,3	.	.
Uprava za ugljovodnike	.	.	.	.	.	.
Sekretarijat za zakonodavstvo	.	.	10,5	7,5	.	.
Ukupno	1,5	1,1	7,9	6,7	2,1	1,7

Tabela 3: Prosječan broj prijavljenih kandidata/kinja koji su ispunili uslove, po svim kategorijama na interni, javni oglas i javni konkurs po institucijama

➤ **Indikator 1.8: Prosječan broj dana trajanja internog, javnog oglasa i javnog konkursa**

Ovaj indikator prati prosječno trajanje procesa zasnivanja radnog odnosa u organima državne uprave putem internih i javnih oglasa i javnih konkursa. Cilj indikatora je da ocijeni efikasnost i transparentnost selekcije kadrova. Dugotrajan proces može usporiti rad institucija i demotivisati kandidate/kinje, dok prekratak može ukazivati na manjak konkurencije i transparentnosti. Analiza indikatora pomaže u otkrivanju izazova i potrebi za unapređenjem procedura kako bi se obezbijedila efikasna, pravedna i pravovremena popuna radnih mjesta.

Organi u kojima su raspisivani interni oglasi	Broj internih oglasa	Najmanji broj dana	Najveći broj dana	Najčešći broj dana	Srednji broj dana (medijana)
Ministarstvo pravde	3	42	69	42	60
Ministarstvo finansija	4	58	109	109	95
Ministarstvo javne uprave	2	32	43	32	37,5
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	1	142	142	142	142
Ministarstvo ekonomskog razvoja	1	146	146	146	146
Ministarstvo kulture i medija	1	89	89	89	89
Ministarstvo evropskih poslova	1	74	74	74	74
Poreska uprava	5	60	140	60	74
Uprava carina	3	56	90	56	88
Državni arhiv	1	69	69	69	69
Ukupno/prosječno	22	76,8	97,1	81,9	88,35

Tabela 4: Prosječan broj dana trajanja internog oglasa po institucijama

Organi u kojima su raspisivani javni oglasi	Broj javnih oglasa	Najmanji broj dana	Najveći broj dana	Najčešći broj dana	Srednji broj dana (medijana)
Zavod za školstvo	1	91	91	91	91
Uprava za željeznice	1	111	111	111	111
Agencija za zaštitu životne sredine	1	144	144	144	144
Uprava za igre na sreću	2	54	100	54	77
Uprava za statistiku	2	131	131	131	131
Zavod za metrologiju	2	64	68	64	66
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	2	91	158	91	124,5
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	2	78	78	78	78
Uprava za saobraćaj	2	47	61	47	54
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	2	100	105	100	102,5
Sekretarijat za zakonodavstvo	2	68	68	68	68
Ministarstvo pomorstva	3	91	130	91	93
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	3	64	99	64	72
Ministarstvo sporta i mladih	3	60	69	60	61
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	3	76	103	76	89
Uprava za vode	3	76	122	76	84
Ministarstvo evropskih poslova	4	75	123	108	108
Ministarstvo vanjskih poslova	5	72	91	82	82
Ministarstvo kulture i medija	5	80	112	80	94
Ministarstvo odbrane	6	86	128	86	87
Ministarstvo zdravlja	6	59	137	59	70,5
Uprava carina	7	54	127	60	71
Državni arhiv	7	51	103	63	63
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	7	62	148	125	125
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	8	59	105	80	87
Uprava za ljudske resurse	9	0	119	0	46
Ministarstvo pravde	11	53	130	98	82
Ministarstvo ekonomskog razvoja	12	61	184	67	83,5
Ministarstvo javne uprave	13	41	240	67	67
Ministarstvo finansija	16	50	128	96	78,5
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	18	77	172	128	103,5
Uprava za nekretnine	23	67	95	70	77
Poreska uprava	33	75	261	147	147
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	64	51	183	163	135
Ukupno/prosječno	288	71,1	124,2	86,0	89,8

Tabela 5: Prosječan broj dana trajanja javnog oglasa po institucijama

Organi u kojima su raspisivani javni konkursi	Broj javnih konkursa	Najmanji broj dana	Najveći broj dana	Najčešći broj dana	Srednji broj dana (medijana)
Ministarstvo pravde	1	138	138	138	138
Ministarstvo vanjskih poslova	1	150	150	150	150
Ministarstvo ekonomskog razvoja	1	76	76	76	76
Ministarstvo kulture i medija	1	220	220	220	220
Ministarstvo pomorstva	1	50	50	50	50
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	1	92	92	92	92
Zavod za školstvo	1	124	124	124	124
Zavod za metrologiju	1	105	105	105	105
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	1	321	321	321	321
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	1	159	159	159	159
Uprava za nekretnine	1	60	60	60	60
Uprava za državnu imovinu	1	60	60	60	60
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	2	69	118	69	93,5
Ministarstvo evropskih poslova	3	97	97	97	97
Ministarstvo sporta i mladih	3	75	79	79	79
Ministarstvo zdravlja	5	88	99	88	92
Poreska uprava	5	124	124	124	124
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	8	97	161	145	145
Ministarstvo finansija	10	96	96	96	96
Ukupno	48	115,8	122,5	118,6	120,1

Tabela 6: Prosječan broj dana trajanja javnog konkursa po institucijama

➤ **Indikator 1.9: Procenat lica sa liste za izbor kandidata/kinja koji/a nisu izabrani/e, a koji/a su zasnovali radni odnos u organu državne uprave bez javnog oglašavanja, najduže do šest mjeseci**

Uprava za ljudske resurse vodi evidenciju kandidata/kinja koji nijesu izabrani na javnom oglasu, a koja se nalaze na listi za izbor kandidata/kinja, na osnovu prethodno pribavljene saglasnosti tih lica. Starješina organa može iz ove evidencije zaposliti lice bez javnog oglašavanja, na period do šest mjeseci, uz obezbijeđena sredstva i to samo jednom za isto lice.

Ova praksa povećava transparentnost i efikasnost postupka zapošljavanja, te smanjuje mogućnost angažovanje lica po osnovu ugovora o djelu.

Prema podacima Uprave za ljudske resurse, u izvještajnom periodu dvoje lica je zasnovalo radni odnos bez javnog oglašavanja, dok je na evidenciji bilo sedam lica koja su dala saglasnost za razmatranje (to čini procenat od 28,5%). Imajući u vidu broj lica koji je zasnovao radni odnos putem javnog oglasa u toku 2024. godine, zaključujemo da ovaj institut nije našao adekvatnu primjenu.

➤ **Indikator 1.10: Ponovljeni postupci po internim, javnim oglasima i javnim konkursima u izvršenju rješenja Komisije za žalbe i presuda Upravnog suda**

Uprava za ljudske resurse sprovodi ponovne postupke po internom, javnom oglasu ili javnom konkursu – u izvršenju rješenja Komisije za žalbe ili presude Upravnog suda. Ponovljeni postupci obuhvataju sve faze postupka internog, javnog oglasa ili javnog konkursa, a imaju za cilj otklanjanje nepravilnosti na koje se ukazuje u rješenju, presudi ili zapisniku.

Uvidom u bazu Uprave za ljudske resurse, utvrđeno je da nije bilo ponovljenih postupaka koji su kao razlog imali postupak koji se sprovodi pred Upravom za ljudske resurse. Najveći broj žalbenih postupaka odnosio se na osporavanje odluke starješine državnog organa u dijelu izbora kandidata.

➤ **Indikator 1.11: Procenat ocijenjenih državnih službenika/ca i namještenika/ca u zakonskom roku**

Ovaj indikator je važan jer mjeri koliko je državnih službenika/ca i namještenika/ca ocijenjeno u zakonskom roku. Kako podaci dostupni u SIGMA izvještaju za 2024. godinu ukazuju na pad ovog procenta u prethodnih nekoliko godina, važno je da se trend isprati i koriguje. Podaci se prikupljaju za ukupan broj državnih službenika/ca i namještenika/ca, kao i po kategorijama: starješina organa uprave, visoki rukovodni kadar, ekspertsko-rukovodni kadar, ekspertski kadar, izvršni kadar i namještenici.

Važno je napomenuti da sljedeći organi nisu dostavili podatke: Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama i Ministarstvo dijaspore, tako da zbirne vrijednosti nisu reprezent ukupnog stanja već samo onih organa koji su dostavili podatke.

Organ	Ukupan broj državnih službenika/ca i namještenika/ca	Broj ocijenjenih	%
Agencija za zaštitu životne sredine	75	66	88
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	24	24	100
Državni arhiv	129	118	91,5
Ministarstvo dijaspore	12	- ²	-
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	70	32	45,7
Ministarstvo ekonomskog razvoja	188	132	70,2
Ministarstvo evropskih poslova	72	59	81,9
Ministarstvo finansija	266	177	66,5
Ministarstvo javne uprave	113	82	72,6
Ministarstvo kulture i medija	56	35	62,5
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	41	25	61
Ministarstvo odbrane	176	146	83
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	210	179	85,2

² Nisu dostavljeni podaci od strane institucije.

Ministarstvo pomorstva	54	33	61,1
Ministarstvo pravde	87	60	69
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	155	98	63,2
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	150	149	99,3
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	86	-	-
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama	3	-	-
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	84	63	75
Ministarstvo sporta i mladih	42	21	50
Ministarstvo turizma	76	36	47,4
Ministarstvo vanjskih poslova	264	204	77,3
Ministarstvo zdravlja	128	63	49,2
Poreska uprava	510	451	88,4
Sekretarijat za zakonodavstvo	23	16	69,6
Uprava carina	45	44	97,8
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	56	52	92,9
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	91	89	97,8
Uprava za državnu imovinu	187	180	96,3
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	369	339	91,9
Uprava za igre na sreću	22	17	77,3
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	925	332	35,9
Uprava za kapitalne projekte	73	-	-
Uprava za ljudske resurse	63	39	61,9
Uprava za nekretnine	311	237	76,2
Uprava za saobraćaj	45	44	97,8
Uprava za statistiku	96	86	89,6
Uprava za ugljovodonike	7	6	85,7
Uprava za vode	10	9	90
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	32	30	93,8
Uprava za željeznice	11	9	81,8
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	100	98	98
Zavod za metrologiju	48	42	87,5
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	37	16	43,2
Zavod za školstvo	60	58	96,7
TOTAL	5682	3996	70,3

Tabela 7: Procenat ocijenjenih državnih službenika/ca i namještenika/ca u zakonskom roku po institucijama

Starješine organa uprave su ocijenjene u svega 6 od 24 institucije u kojima se ocjenjivanje vrši, što čini procenat od 25%. Starješine su ocijenjene u Upravi za izvršenje krivičnih sankcija, Direkciji za zaštitu tajnih podataka, Agenciji za zaštitu životne sredine, Upravi za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove, Upravi za gazdovanje šumama i lovištima i Upravi za vode.

Organ	Ukupan broj zaposlenih iz kategorije visoki rukovodni kadar	Broj ocijenjenih	%
Agencija za zaštitu životne sredine	1	0	0
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	0	0	0
Državni arhiv	2	2	100
Ministarstvo dijaspore			
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	5	0	0
Ministarstvo ekonomskog razvoja	9	5	55,6
Ministarstvo evropskih poslova	7	5	71,4
Ministarstvo finansija	17	0	0
Ministarstvo javne uprave	6	5	83,3
Ministarstvo kulture i medija	6	5	83,3
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	4	2	50
Ministarstvo odbrane	3	3	100
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	7	6	85,7
Ministarstvo pomorstva	5	0	0
Ministarstvo pravde	9	8	88,9
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	11	0	0
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	10	7	70
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga			
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama			
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	4	0	0
Ministarstvo sporta i mladih	5	2	40
Ministarstvo turizma	4	0	0
Ministarstvo vanjskih poslova	11	0	0
Ministarstvo zdravlja	10	6	60
Poreska uprava	6	5	83,3
Sekretarijat za zakonodavstvo	3	3	100
Uprava carina	0	0	
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	3	3	100
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	3	3	100
Uprava za državnu imovinu	1	1	100
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	1	1	100
Uprava za igre na sreću	1	0	0
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	2	1	50
Uprava za kapitalne projekte			
Uprava za ljudske resurse	3	3	100
Uprava za nekretnine	1	0	0
Uprava za saobraćaj	0	0	

Uprava za statistiku	5	4	80
Uprava za ugljovodnike	0	0	
Uprava za vode	0	0	
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	1	1	100
Uprava za željeznice	1	0	0
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	2	0	0
Zavod za metrologiju	2	2	100
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	1	0	0
Zavod za školstvo	2	2	100
UKUPNO	174	85	49,8

Tabela 8: Procenat ocijenjenih zaposlenih iz kategorije visoko rukovodni kadar

Organ	Ukupan broj zaposlenih iz kategorije ekspertsko-rukovodni kadar	Broj ocijenjenih	%
Agencija za zaštitu životne sredine	3	3	100
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	4	4	100
Državni arhiv	24	22	91,7
Ministarstvo dijaspore			
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	21	7	33,3
Ministarstvo ekonomskog razvoja	36	31	86,1
Ministarstvo evropskih poslova	24	24	100
Ministarstvo finansija	59	54	91,5
Ministarstvo javne uprave	27	23	85,2
Ministarstvo kulture i medija	8	8	100
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	6	6	100
Ministarstvo odbrane	30	27	90
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	40	37	92,5
Ministarstvo pomorstva	6	0	0
Ministarstvo pravde	19	19	100
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	39	19	48,7
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	27	27	100
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga			
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama			
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	20	18	90
Ministarstvo sporta i mladih	4	3	75
Ministarstvo turizma	14	5	35,7
Ministarstvo vanjskih poslova	28	28	100
Ministarstvo zdravlja	24	20	83,3
Poreska uprava	48	41	85,4

Sekretarijat za zakonodavstvo	1	1	100
Uprava carina	8	8	100
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	5	5	100
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	10	10	100
Uprava za državnu imovinu	7	7	100
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	20	19	95
Uprava za igre na sreću	0	0	
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	14	9	64,3
Uprava za kapitalne projekte			
Uprava za ljudske resurse	11	10	90,9
Uprava za nekretnine	19	19	100
Uprava za saobraćaj	8	8	100
Uprava za statistiku	17	17	100
Uprava za ugljovodonike	3	3	100
Uprava za vode	2	2	100
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	3	3	100
Uprava za željeznice	0	0	
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	17	17	100
Zavod za metrologiju	9	8	88,9
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	3	3	100
Zavod za školstvo	6	6	100
UKUPNO	674	581	86,2

Tabela 9: Procenat ocijenjenih zaposlenih iz kategorije ekspertske rukovodni kadar

Organ	Ukupan broj zaposlenih iz kategorije ekspertske kadar	Broj ocijenjenih	%
Agencija za zaštitu životne sredine	59	50	84,7
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	15	15	100
Državni arhiv	68	66	97,1
Ministarstvo dijaspore			
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	40	24	60
Ministarstvo ekonomskog razvoja	124	85	68,5
Ministarstvo evropskih poslova	37	32	86,5
Ministarstvo finansija	166	105	63,3
Ministarstvo javne uprave	66	47	71,2
Ministarstvo kulture i medija	34	16	47,1
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	23	14	60,9
Ministarstvo odbrane	94	72	76,6
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	145	122	84,1
Ministarstvo pomorstva	40	33	82,5

Ministarstvo pravde	48	25	52,1
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	86	71	82,6
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	106	106	100
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga			
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama			
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	48	35	72,9
Ministarstvo sporta i mladih	26	16	61,5
Ministarstvo turizma	48	27	56,3
Ministarstvo vanjskih poslova	7	6	85,7
Ministarstvo zdravlja	77	25	32,5
Poreska uprava	341	299	87,7
Sekretarijat za zakonodavstvo	15	9	60
Uprava carina	29	29	100
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	34	30	88,2
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	65	63	96,9
Uprava za državnu imovinu	40	36	90
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	90	75	83,3
Uprava za igre na sreću	17	15	88,2
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	98	72	73,5
Uprava za kapitalne projekte			
Uprava za ljudske resurse	33	24	72,7
Uprava za nekretnine	125	83	66,4
Uprava za saobraćaj	29	29	100
Uprava za statistiku	63	53	84,1
Uprava za ugljovodonike	4	2	50
Uprava za vode	6	6	100
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	22	22	100
Uprava za željeznice	6	6	100
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	27	27	100
Zavod za metrologiju	29	26	89,7
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	12	10	83,3
Zavod za školstvo	43	32	74,4
TOTAL	2485	1940	78,1

Tabela 10: Procenat ocijenjenih zaposlenih iz kategorije ekspertska kadra

Organ	Ukupan broj zaposlenih iz kategorije izvršni kadar	Broj ocijenjenih	%
Agencija za zaštitu životne sredine	12	12	100
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	4	4	100
Državni arhiv	26	23	88,5
Ministarstvo dijaspore			
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	3	1	33,3
Ministarstvo ekonomskog razvoja	18	11	61,1
Ministarstvo evropskih poslova	1	1	100
Ministarstvo finansija	21	16	76,2
Ministarstvo javne uprave	13	7	53,8
Ministarstvo kulture i medija	5	3	60
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	5	3	60
Ministarstvo odbrane	42	37	88,1
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	15	14	93,3
Ministarstvo pomorstva	2	2	100
Ministarstvo pravde	10	8	80
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	18	8	44,4
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	13	9	69,2
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga			
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama			
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	10	9	90
Ministarstvo sporta i mladih	5	3	60
Ministarstvo turizma	9	4	44,4
Ministarstvo vanjskih poslova	15	15	100
Ministarstvo zdravlja	16	12	75
Poreska uprava	114	106	93
Sekretarijat za zakonodavstvo	3	3	100
Uprava carina	5	5	100
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	7	7	100
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	8	7	87,5
Uprava za državnu imovinu	39	38	97,4
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	246	227	92,3
Uprava za igre na sreću	3	2	66,7
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	349	251	71,9
Uprava za kapitalne projekte			
Uprava za ljudske resurse	15	9	60
Uprava za nekretnine	160	130	81,3
Uprava za saobraćaj	5	5	100

Uprava za statistiku	12	12	100
Uprava za ugljovodonike	1	1	100
Uprava za vode	1	1	100
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	5	5	100
Uprava za željeznice	3	3	100
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	52	52	100
Zavod za metrologiju	7	6	85,7
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	3	2	66,7
Zavod za školstvo	5	5	100
UKUPNO	1306	1079	82,6

Tabela 11: Procenat ocijenjenih zaposlenih iz kategorije izvršni kadar

Organ	Ukupan broj zaposlenih namještenika/ca	Broj ocijenjenih	%
Agencija za zaštitu životne sredine	0	0	
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	0	0	
Državni arhiv	8	5	62,5
Ministarstvo dijaspore			
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	0	0	
Ministarstvo ekonomskog razvoja	0	0	
Ministarstvo evropskih poslova	2	2	100
Ministarstvo finansija	2	2	100
Ministarstvo javne uprave	0	0	
Ministarstvo kulture i medija	3	2	66,7
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	0	0	
Ministarstvo odbrane	7	6	85,7
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	0	0	
Ministarstvo pomorstva	0	0	
Ministarstvo pravde	0	0	
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	0	0	
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	0	0	
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga			
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama			
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	1	1	100
Ministarstvo sporta i mladih	1	0	0
Ministarstvo turizma	0	0	
Ministarstvo vanjskih poslova	0	0	
Ministarstvo zdravlja	0	0	
Poreska uprava	0	0	
Sekretarijat za zakonodavstvo	0	0	
Uprava carina	2	2	100

Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	7	7	100
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	1	1	100
Uprava za državnu imovinu	99	98	99
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	11	11	100
Uprava za igre na sreću	0	0	
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	0	0	
Uprava za kapitalne projekte			
Uprava za ljudske resurse	0	0	
Uprava za nekretnine	5	5	100
Uprava za saobraćaj	2	2	100
Uprava za statistiku	0	0	
Uprava za ugljovodonike	0	0	
Uprava za vode	0	0	
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	0	0	
Uprava za željeznice	0	0	
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	1	1	100
Zavod za metrologiju	0	0	
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	1	1	100
Zavod za školstvo	4	4	100
TOTAL	157	150	95,5

Tabela 12: Procenat ocijenjenih namještenika/ca

➤ **Indikator 1.12: Rezultati ocjenjivanja rada državnih službenika/ca i namještenika/ca**

Struktura ocjena državnih službenika/ca i namještenika/ca je važna, s obzirom na to da prema Zakonu o državnim službenicima i namještenicima državni službenik/ca, odnosno namještenik/ca se može rasporediti u više zvanje, ako ispunjava uslove iz člana 63 stav 2 zakona i ako je ocijenjen ocjenom „ističe se“, u prethodnoj godini, dok dvije uzastopne ocjene „ne zadovoljava“ mogu dovesti do prestanka radnog odnosa. Međutim, podaci pokazuju da sistem ne funkcioniše efikasno jer preveliki broj državnih službenika/ca odnosno namještenika/ca dobija najvišu ocjenu. Strategija reforme javne uprave 2022–2026. ukazuje da je neophodno povezati sistem ocjenjivanja sa stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem i uvesti i materijalne i nematerijalne nagrade.

Prema podacima za 2024. godinu, broj ocijenjenih državnih službenika/ca i namještenika/ca u organima državne uprave je 3988, od čega je 3466 ocijenjeno ocjenom „ističe se“, što predstavlja 86,9 %; ocjenom „dobar“ je ocijenjeno 526 državnih službenika/ca i namještenika/ca, što predstavlja 13,2 % , dok je ocjenom „ne zadovoljava“ ocijenjeno 4 državna službenika/ce, odnosno namještenika/ce, što predstavlja 0,1 %.

Važno je napomenuti da sljedeći organi nisu dostavili podatke: Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama i Ministarstvo dijaspore, tako da zbirne vrijednosti nisu reprezent ukupnog stanja. već samo onih organa koji su dostavili podatke.

Organ	Broj ocijenjenih	Ističe se N	Ističe se %	Dobar N	Dobar %	Ne zado- voljava N	Ne zado- voljava %
Agencija za zaštitu životne sredine	66	65	98,5	1	1,5	0	0
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	25	23	92	0	0	0	0
Državni arhiv	118	112	94,9	6	5,1	0	0
Ministarstvo dijaspore							
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	32	31	96,9	1	3,1	0	0
Ministarstvo ekonomskog razvoja	132	108	81,8	24	18,2	0	0
Ministarstvo evropskih poslova	59	54	91,5	5	8,5	0	0
Ministarstvo finansija	177	168	94,9	9	5,1	0	0
Ministarstvo javne uprave	82	78	95,1	4	4,9	0	0
Ministarstvo kulture i medija	35	34	97,1	1	2,9	0	0
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	25	25	100	0	0	0	0
Ministarstvo odbrane	146	133	91,1	12	8,2	1	0,7
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	179	168	93,9	10	5,6	1	0,6
Ministarstvo pomorstva	33	27	81,8	6	18,2	0	0
Ministarstvo pravde	60	60	100	0	0	0	0
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	98	98	100	0	0	0	0
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	149	146	98	3	2	0	0
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga							
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama							
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	63	62	98,4	1	1,6	0	0
Ministarstvo sporta i mladih	21	16	76,2	5	23,8	0	0
Ministarstvo turizma	36	36	100	0	0	0	0
Ministarstvo vanjskih poslova	204	201	98,5	3	1,5	0	0
Ministarstvo zdravlja	63	60	95,2	3	4,8	0	0
Poreska uprava	451	423	93,8	28	6,2	0	0
Sekretarijat za zakonodavstvo	16	16	100	0	0	0	0
Uprava carina	44	44	100	0	0	0	0
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	52	49	94,2	3	5,8	0	0
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	80	80	100	0	0	0	0

Uprava za državnu imovinu	180	175	97,2	5	2,8	0	0
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	339	259	76,4	80	23,6	0	0
Uprava za igre na sreću	17	17	100	0	0	0	0
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	332	32	9,6	299	90,1	1	0,3
Uprava za kapitalne projekte							
Uprava za ljudske resurse	39	39	100	0	0	0	0
Uprava za nekretnine	237	244	103	3	1,3	0	0
Uprava za saobraćaj	44	44	100	0	0	0	0
Uprava za statistiku	86	83	96,5	3	3,5	0	0
Uprava za ugljovodonike	6	6	100	0	0	0	0
Uprava za vode	9	9	100	0	0	0	0
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	30	29	96,7	1	3,3	0	0
Uprava za željeznice	9	4	44,4	5	55,6	0	0
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	98	95	96,9	2	2	1	1
Zavod za metrologiju	42	42	100	0	0	0	0
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	16	16	100	0	0	0	0
Zavod za školstvo	58	55	94,8	3	5,2	0	0
TOTAL	3988	3466	86,9	526	13,2	4	0,1

Tabela 13: Rezultati ocjenjivanja rada državnih službenika/ca i namještenika/ca po institucijama

Svih šest starješina organa koji su ocijenjeni, dobili su ocjenu „ističe se.“

Organ	Broj ocijenjenih iz kategorije VRK	Ističe se N	Ističe se %	Dobar N	Dobar %	Ne zadovoljava N	Ne zadovoljava %
Agencija za zaštitu životne sredine	1	1	100	0	0	0	0
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	0	0		0		0	
Državni arhiv	2	2	100	0	0	0	0
Ministarstvo dijaspore							
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	0	0		0		0	
Ministarstvo ekonomskog razvoja	5	5	100	0	0	0	0
Ministarstvo evropskih poslova	5	4	80	1	20	0	0
Ministarstvo finansija	0	0		0		0	
Ministarstvo javne uprave	5	5	100	0	0	0	0
Ministarstvo kulture i medija	5	5	100	0	0	0	0
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	2	2	100	0	0	0	0
Ministarstvo odbrane	3	3	100	0	0	0	0

Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	6	3	50	3	50	0	0
Ministarstvo pomorstva	0	0		0		0	
Ministarstvo pravde	8	8	100	0	0	0	0
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	0	0		0		0	
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	7	7	100	0	0	0	0
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga							
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama							
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	0	0		0		0	
Ministarstvo sporta i mladih	2	0	0	2	100	0	0
Ministarstvo turizma	0	0		0		0	
Ministarstvo vanjskih poslova	0	0		0		0	
Ministarstvo zdravlja	6	4	66,7	2	33,3	0	0
Poreska uprava	5	5	100	0	0	0	0
Sekretarijat za zakonodavstvo	3	3	100	0	0	0	0
Uprava carina	0	0		0		0	
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	3	3	100	0	0	0	0
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	3	3	100	0	0	0	0
Uprava za državnu imovinu	1	1	100	0	0	0	0
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	1	1	100	0	0	0	0
Uprava za igre na sreću	0	0		0		0	
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	1	1	100	0	0	0	0
Uprava za kapitalne projekte							
Uprava za ljudske resurse	3	3	100	0	0	0	0
Uprava za nekretnine	0	0		0		0	
Uprava za saobraćaj	0	0		0		0	
Uprava za statistiku	4	3	75	1	25	0	0
Uprava za ugljovodonike	0	0		0		0	
Uprava za vode	0	0		0		0	
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	2	1	50	0	0	0	0
Uprava za željeznice	0	0		0		0	

Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	0	0		0		0	
Zavod za metrologiju	2	2	100	0	0	0	0
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	0	0		0		0	
Zavod za školstvo	2	2	100	0	0	0	0
UKUPNO	87	77	88,5	9	10,3	0	0

Tabela 14: Rezultati ocjenjivanja rada državnih službenika/ca i namještenika/ca iz kategorije visoki rukovodni kadar

Organ	Broj ocijenjenih iz kategorije ERK	Istič e se N	Istič e se %	Do ba r N	Do bar %	Ne zado- voljava N	Ne zado- voljava %
Agencija za zaštitu životne sredine	3	3	100	0	0	0	0
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	4	4	100	0	0	0	0
Državni arhiv	22	22	100	0	0	0	0
Ministarstvo dijaspore							
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	7	7	100	0	0	0	0
Ministarstvo ekonomskog razvoja	31	29	93,5	2	6,5	0	0
Ministarstvo evropskih poslova	24	24	100	0	0	0	0
Ministarstvo finansija	54	52	96,3	2	3,7	0	0
Ministarstvo javne uprave	23	23	100	0	0	0	0
Ministarstvo kulture i medija	8	8	100	0	0	0	0
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	6	6	100	0	0	0	0
Ministarstvo odbrane	27	22	81,5	5	18,5	0	0
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	37	34	91,9	3	8,1	0	0
Ministarstvo pomorstva	0	0		0		0	
Ministarstvo pravde	19	19	100	0	0	0	0
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	19	19	100	0	0	0	0
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	27	27	100	0	0	0	0
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga							
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama							
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	18	18	100	0	0	0	0
Ministarstvo sporta i mladih	3	3	100	0	0	0	0
Ministarstvo turizma	5	5	100	0	0	0	0
Ministarstvo vanjskih poslova	28	28	100	0	0	0	0
Ministarstvo zdravlja	20	20	100	0	0	0	0
Poreska uprava	41	40	97,6	1	2,4	0	0
Sekretarijat za zakonodavstvo	1	1	100	0	0	0	0
Uprava carina	8	8	100	0	0	0	0

Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	5	5	100	0	0	0	0
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	10	10	100	0	0	0	0
Uprava za državnu imovinu	7	7	100	0	0	0	0
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	19	19	100	0	0	0	0
Uprava za igre na sreću	0	0		0		0	
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	9	0	0	9	100	0	0
Uprava za kapitalne projekte							
Uprava za ljudske resurse	10	10	100	0	0	0	0
Uprava za nekretnine	19	19	100	0	0	0	0
Uprava za saobraćaj	8	8	100	0	0	0	0
Uprava za statistiku	17	17	100	0	0	0	0
Uprava za ugljovodonike	3	3	100	0	0	0	0
Uprava za vode	2	2	100	0	0	0	0
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	3	3	100	0	0	0	0
Uprava za željeznice	0	0		0		0	
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	17	16	94,1	1	5,9	0	0
Zavod za metrologiju	8	8	100	0	0	0	0
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	3	3	100	0	0	0	0
Zavod za školstvo	6	6	100	0	0	0	0
UKUPNO	581	558	96	23	4	0	0

Tabela 15: Rezultati ocjenjivanja rada državnih službenika/ca i namještenika/ca iz kategorije ekspertsko rukovodni kadar

Organ	Broj ocijenjenih iz kategorije EK	Isti će se N	Isti će se %	Do bar N	Dobar %	Ne zadovoljava N	Ne zadovoljava %
Agencija za zaštitu životne sredine	50	49	98	1	2	0	0
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	15	15	100	0	0	0	0
Državni arhiv	66	63	95,5	3	4,5	0	0
Ministarstvo dijaspore							
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	24	23	95,8	1	4,2	0	0
Ministarstvo ekonomskog razvoja	85	64	75,3	21	24,7	0	0
Ministarstvo evropskih poslova	32	27	84,4	5	15,6	0	0
Ministarstvo finansija	105	104	99	1	1	0	0
Ministarstvo javne uprave	47	43	91,5	4	8,5	0	0
Ministarstvo kulture i medija	16	15	93,8	1	6,3	0	0
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	14	14	100	0	0	0	0
Ministarstvo odbrane	72	68	94,4	3	4,2	1	1,4
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	122	117	95,9	4	3,3	1	0,8

Ministarstvo pomorstva	31	25	80,6	6	19,3	0	0
Ministarstvo pravde	25	25	100	0	0	0	0
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	71	71	100	0	0	0	0
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	106	103	97,2	3	2,8	0	0
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga							
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama							
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	35	34	97,1	1	2,9	0	0
Ministarstvo sporta i mladih	16	13	81,3	3	18,8	0	0
Ministarstvo turizma	27	27	100	0	0	0	0
Ministarstvo vanjskih poslova	6	6	100	0	0	0	0
Ministarstvo zdravlja	25	24	96	1	4	0	0
Poreska uprava	299	277	92,6	22	7,4	0	0
Sekretarijat za zakonodavstvo	9	9	100	0	0	0	0
Uprava carina	29	29	100	0	0	0	0
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	30	30	100	0	0	0	0
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	65	65	100	0	0	0	0
Uprava za državnu imovinu	36	36	100	0	0	0	0
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	75	55	73,3	20	26,7	0	0
Uprava za igre na sreću	15	15	100	0	0	0	0
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	72	6	8,3	66	91,7	0	0
Uprava za kapitalne projekte							
Uprava za ljudske resurse	24	24	100	0	0	0	0
Uprava za nekretnine	83	83	100	0	0	0	0
Uprava za saobraćaj	29	29	100	0	0	0	0
Uprava za statistiku	53	51	96,2	2	3,8	0	0
Uprava za ugljovodonike	3	3	100	0	0	0	0
Uprava za vode	6	6	100	0	0	0	0
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	24	24	100	0	0	0	0
Uprava za željeznice	6	4	66,7	2	33,3	0	0
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	27	27	100	0	0	0	0
Zavod za metrologiju	26	26	100	0	0	0	0
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	10	10	100	0	0	0	0
Zavod za školstvo	50	50	100	0	0	0	0
UKUPNO	1961	1789	91,2	170	8,7	2	0,1

Tabela 16: Rezultati ocjenjivanja rada državnih službenika/ca i namještenika/ca iz kategorije ekspertske kadra

Organ	Broj ocijenjenih iz kategorije IK	Isti će se N	Isti će se %	Dob ar N	Dob ar %	Ne zadovoljava N	Ne zadovoljava %
Agencija za zaštitu životne sredine	12	12	100	0	0	0	0
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	4	4	100	0	0	0	0
Državni arhiv	23	20	87	3	13	0	0
Ministarstvo dijaspore							
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	1	1	100	0	0	0	0
Ministarstvo ekonomskog razvoja	11	10	90,9	1	9,1	0	0
Ministarstvo evropskih poslova	1	1	100	0	0	0	0
Ministarstvo finansija	16	11	68,8	5	31,3	0	0
Ministarstvo javne uprave	7	7	100	0	0	0	0
Ministarstvo kulture i medija	3	2	66,7	1	33,3	0	0
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	3	3	100	0	0	0	0
Ministarstvo odbrane	37	33	89,2	4	10,8	0	0
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	14	14	100	0	0	0	0
Ministarstvo pomorstva	2	2	100	0	0	0	0
Ministarstvo pravde	8	8	100	0	0	0	0
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	8	8	100	0	0	0	0
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	9	9	100	0	0	0	0
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga							
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama							
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	9	9	100	0	0	0	0
Ministarstvo sporta i mladih	3	1	33,3	2	66,7	0	0
Ministarstvo turizma	4	4	100	0	0	0	0
Ministarstvo vanjskih poslova	15	15	100	0	0	0	0
Ministarstvo zdravlja	12	12	100	0	0	0	0
Poreska uprava	106	101	95,3	5	4,7	0	0
Sekretarijat za zakonodavstvo	3	3	100	0	0	0	0
Uprava carina	5	5	100	0	0	0	0
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	7	5	71,4	2	28,6	0	0
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	7	7	100	0	0	0	0
Uprava za državnu imovinu	38	38	100	0	0	0	0
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	231	171	74	60	26	0	0
Uprava za igre na sreću	2	2	100	0	0	0	0
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	251	25	10	225	89,6	1	0,4

Uprava za kapitalne projekte							
Uprava za ljudske resurse	9	9	100	0	0	0	0
Uprava za nekretnine	130	127	97,7	3	2,3	0	0
Uprava za saobraćaj	5	5	100	0	0	0	0
Uprava za statistiku	12	12	100	0	0	0	0
Uprava za ugljovodonike	1	1	100	0	0	0	0
Uprava za vode	1	1	100	0	0	0	0
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	5	4	80	1	20	0	0
Uprava za željeznice	3	1	33,3	2	66,7	0	0
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	52	51	98,1	0	0	1	1,9
Zavod za metrologiju	6	6	100	0	0	0	0
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	2	2	100	0	0	0	0
Zavod za školstvo	5	5	100	0	0	0	0
UKUPNO	1083	767	70,8	314	29,0	2	0,2

Tabela 17: Rezultati ocjenjivanja rada državnih službenika/ca i namještenika/ca iz kategorije izvršni kadar

Organ	Broj ocijenjenih namještenika/ca	Isti će se N	Isti će se %	Do bar N	Dobar %	Ne zadovoljava N	Ne zadovoljava %
Agencija za zaštitu životne sredine	0	0		0		0	
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	0	0		0		0	
Državni arhiv	5	5	100	0	0	0	0
Ministarstvo dijaspor							
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	0	0		0		0	
Ministarstvo ekonomskog razvoja	0	0		0		0	
Ministarstvo evropskih poslova	2	2	100	0	0	0	0
Ministarstvo finansija	2	1	50	1	50	0	0
Ministarstvo javne uprave	0	0		0		0	
Ministarstvo kulture i medija	2	2	100	0	0	0	0
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	0	0		0		0	
Ministarstvo odbrane	6	6	100	0	0	0	0
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	0	0		0		0	
Ministarstvo pomorstva	0	0		0		0	
Ministarstvo pravde	0	0		0		0	
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	0	0		0		0	
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	0	0		0		0	
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga							
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama							

Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	1	1	100	0	0	0	0
Ministarstvo sporta i mladih	0	0		0		0	
Ministarstvo turizma	0	0		0		0	
Ministarstvo vanjskih poslova	0	0		0		0	
Ministarstvo zdravlja	0	0		0		0	
Poreska uprava	0	0		0		0	
Sekretarijat za zakonodavstvo	0	0		0		0	
Uprava carina	2	2	100	0	0	0	0
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	7	6	85,7	1	14,3	0	0
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	1	1	100	0	0	0	0
Uprava za državnu imovinu	98	93	94,9	5	5,1	0	0
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	12	12	100	0	0	0	0
Uprava za igre na sreću	0	0		0		0	
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	0	0		0		0	
Uprava za kapitalne projekte							
Uprava za ljudske resurse	0	0		0		0	
Uprava za nekretnine	5	5	100	0	0	0	0
Uprava za saobraćaj	2	2	100	0	0	0	0
Uprava za statistiku	0	0		0		0	
Uprava za ugljovodonike	0	0		0		0	
Uprava za vode	0	0		0		0	
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	0	0		0		0	
Uprava za željeznice	0	0		0		0	
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	1	1	100	0	0	0	0
Zavod za metrologiju	0	0		0		0	
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	1	1	100	0	0	0	0
Zavod za školstvo	4	0	0	4	100	0	0
UKUPNO	151	140	92,7	11	7,3	0	0

Tabela 18: Rezultati ocjenjivanja rada namještenika/ca

➤ **Indikator 1.13: Procenat državnih službenika/ca i namještenika/ca koji su raspoređeni na osnovu napredovanja ili nagrađivanja**

Ovaj indikator se odnosi na zakonsku mogućnost da državni službenici/ce i namještenici/ce koji su u prethodnoj godini ocijenjeni ocjenom „ističe se“ budu raspoređeni u više zvanje. Njime se procjenjuje koliko se ova mogućnost koristi u praksi, kao i koliko sistem ocjenjivanja zaista utiče na organizaciju rada u organima državne uprave. Takođe, može ukazati na potrebu za boljim planiranjem i regulisanjem kadrovskih kapaciteta za više pozicije, posebno u situacijama kada unutar organa nedostaju kvalifikovani kadrovi.

Procenat državnih službenika/ca i namještenika/ca koji su raspoređeni u više zvanje na osnovu napredovanja ili nagrađivanje je 23,5 % od ukupnog broja državnih službenika/ca i namještenika/ca koji su po drugom osnovu raspoređeni u više zvanje.

Važno je napomenuti da sljedeći organi nisu dostavili podatke: Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama i Ministarstvo dijaspore, tako da zbirne vrijednosti nisu reprezent ukupnog stanja već samo onih organa koji su dostavili podatke.

Organ	Ukupan broj rješenja o prelasku iz nižeg u više zvanje	Ukupan broj rješenja o prelasku iz nižeg u više zvanje po osnovu ocjene „Ističe se“ N	Ukupan broj rješenja o prelasku iz nižeg u više zvanje po osnovu ocjene „Ističe se“ %
Ministarstvo pravde	17	2	11,8
Ministarstvo odbrane	14	0	0,0
Ministarstvo finansija	21	0	0,0
Ministarstvo unutrašnjih poslova			
Ministarstvo javne uprave	9	0	0,0
Ministarstvo vanjskih poslova	36	35	97,2
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	3	0	0,0
Ministarstvo ekonomskog razvoja	33	0	0,0
Ministarstvo zdravlja	3	0	0,0
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga			
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	18	0	0,0
Ministarstvo kulture i medija	0	0	0
Ministarstvo pomorstva	2	2	100,0
Ministarstvo saobraćaja	7	0	0,0
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	2	0	0,0
Ministarstvo turizma	28	0	0,0
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	10	0	0,0
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	34	3	8,8
Ministarstvo energetike i rudarstva	1	0	0,0
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	0	0	0
Ministarstvo evropskih poslova	2	0	0,0
Ministarstvo sporta i mladih	6	4	66,7
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama;			
Ministarstvo dijaspore			
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	29	28	96,5
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	1	0	0,0
Poreska uprava	33	0	0,0
Uprava carina	8	0	0,0
Uprava za igre na sreću	0	0	0
Uprava za statistiku	5	0	0,0
Uprava za ljudske resurse	1	1	100,0
Zavod za školstvo	0	0	0
Zavod za metrologiju	2	0	0,0

Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	0	0	0
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	0	0	0
Državni arhiv	5	5	100,0
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	0	1	0
Uprava za saobraćaj	8	0	0,0
Uprava za željeznice	0	0	0
Uprava za nekretnine	10	0	0,0
Uprava za državnu imovinu	1	0	0,0
Agencija za zaštitu životne sredine	0	0	0
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	4	0	0,0
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	1	0	0,0
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	0	0	0
Uprava za vode	0	0	0
Uprava za ugljovodnike	0	0	0
Sekretarijat za zakonodavstvo	2	1	50,0
TOTAL	339	80	23,5

Tabela 19: Procenat državnih službenika/ca i namještenika/ca koji su raspoređeni na osnovu napredovanja ili nagrađivanja

➤ **Indikator 1.14: Procenat institucija u kojima se mjeri zadovoljstvo državnih službenika/ca i namještenika/ca**

Uz podršku SIGMA-e, Uprava za ljudske resurse je dizajnirala, pilotirala i sprovela istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih državnih službenika/ca i namještenika/ca. Ovo prikupljanje podataka se sprovodi svake dvije godine, a posljednje je sprovedeno 2023. godine.

Istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih je obuhvatilo 42 institucije, od čega je u 38 sprovedeno (90,4%). U 7 od 42 uključene institucije odgovorilo je više od polovine zaposlenih.

Br.	Institucija	Broj zaposlenih	Broj poslatih mailova	Broj odgovora	% od zaposlenih	% od kontaktiranih
1	Agencija za zaštitu životne sredine	74	73	21	28,4	28,8
2	Direkcija za zaštitu tajnih podataka	23	22	4	17,4	18,2
3	Državni arhiv	134	57	14	10,4	24,6
4	Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma	185	183	51	27,6	27,9
5	Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma	168	166	85	50,6	51,2
6	Ministarstvo evropskih poslova	40	38	13	32,5	34,2
7	Ministarstvo finansija	278	273	120	43,2	44,0
8	Ministarstvo javne uprave	105	100	23	21,9	23,0
9	Ministarstvo kapitalnih investicija	140	136	21	15,0	15,4
10	Ministarstvo kulture i medija	43	40	12	27,9	30,0
11	Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	33	29	10	30,3	34,5

12	Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja	21	20	5	23,8	25,0
13	Ministarstvo odbrane	192	174	17	8,9	9,8
14	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	208	192	47	22,6	24,5
15	Ministarstvo pravde	78	76	25	32,1	32,9
16	Ministarstvo prosvjete	97	91	13	13,4	14,3
17	Ministarstvo rada i socijalnog staranja	110	107	16	14,5	15,0
18	Ministarstvo sporta i mladih	40	38	11	27,5	28,9
19	Ministarstvo vanjskih poslova	273	271	24	8,8	8,9
20	Ministarstvo zdravlja	77	74	37	48,1	50,0
21	Sekretarijat za zakonodavstvo	21	15	15	71,4	100,0
22	Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	54	40	34	63,0	85,0
23	Uprava za bezb.hrane,veterinu i fitosanitane poslove	89	88	17	19,1	19,3
24	Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	342	93	62	18,1	66,7
25	Uprava za inspekcijske poslove	303	302	100	33,0	33,1
26	Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	457	42	19	4,2	45,2
27	Uprava za kapitalne projekte	67	66	19	28,4	28,8
28	Uprava za katastar i državnu imovinu	505	62	17	3,4	27,4
29	Uprava za ljudske resurse	53	52	36	67,9	69,2
30	Uprava za saobraćaj	46	45	27	58,7	60,0
31	Uprava za statistiku	97	96	44	45,4	45,8
32	Uprava za vode	8	7	4	50,0	57,1
33	Uprava za zaštitu kulturnih dobara	31	30	8	25,8	26,7
34	Uprava željeznice	9	8	2	22,2	25,0
35	Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	110	57	31	28,2	54,4
36	Zavod za metrologiju	43	42	15	34,9	35,7
37	Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	18	15	12	66,7	80,0
38	Zavod za školstvo	57	53	9	15,8	17,0
39	Ministarstvo unutrašnjih poslova	4873	Nedostaje podatak	102	2,09	Nedostaje podatak
40	Uprava prihoda i carina	1054	Nedostaje podatak	15	1,42	Nedostaje podatak
41	Uprava za saradnju sa dijasporom-iseljenicima	.	.	.	.	.
42	Uprava za ugljovodonike	.	.	.	.	.

Tabela 20: Procenat institucija u kojima se mjeri zadovoljstvo državnih službenika/ca i namještenika/ca

➤ Indikator 1.15: Procenat zadovoljnih državnih službenika/ca i namještenika/ca

Ovim indikatorom prikupljaju se informacije o različitim aspektima rada i načina na koji državni službenici/ce i namještenici/ce percipiraju radno okruženje. Iz ekstenzivnog upitnika o zadovoljstvu državnih službenika/ca i namještenika/ca koji pokriva 13 pojedinačnih oblasti, odabrana su pojedinačna pitanja koja na najprecizniji način mjere zadovoljstvo u konkretnoj oblasti i to: nagrađivanje, usavršavanje, participacija, organizaciona kultura i OECD kvalitet zaposlenja. Fokusom na ovih pet oblasti, indikator daje odgovor na tri šira pitanja: (a) u kojoj mjeri postoji prostor i motivacija za razvoj i napredak profesionalnih kompetencija (usavršavanje); (b) u kojoj mjeri je kreirano okruženje koje podstiče posvećenost i kvalitetno izvršavanje radnih zadataka (nagrađivanje, participacija i organizaciona kultura); (c) opšte zadovoljstvo zaposlenjem (OECD). Pored navedenih, na osnovu vrijednosti indikatora posredno se mogu izvući zaključci o trendovima odliva i priliva radne snage, kao i privlačnosti rada u organima državne uprave.

Kada je u pitanju zadovoljstvo poslom, srednja ocjena na nivou državne uprave je 3,93 što označava relativno visoko zadovoljstvo. Značajno je više zadovoljnih (39,1% veoma zadovoljnih i 28,8% donekle zadovoljnih) poslom u državnoj upravi. Ocjene su najviše kada je u pitanju - angažovanost na poslu, odgovornost i zadovoljstvo poslodavcem, a najniže po dimenzijama - nagrađivanje, organizaciona kultura i blagostanje.

Kriterijum	U potpunosti se slažem	Slažem se	Ukupno
Moj rukovodilac/teljka je pravičan/a u nagrađivanju svojih zaposlenih	18,5%	28,1%	46,6%
Dostupne su mi različite forme usavršavanja koje odgovaraju mojim profesionalnim potrebama	13,2%	39,1%	52,3%
Moj radni doprinos je prepoznat u mojoj instituciji	17,9%	43%	60,9%
U mojoj instituciji uvažava se mišljenje zaposlenih	12%	37%	49%
Sve u svemu, zadovoljan/a sam svojim poslom	39,7%	30%	69,7%

Tabela 21: Procenat zadovoljnih državnih službenika/ca i namještenika/ca

Cilj 2: Efikasno i kvalitetno planiranje i sprovođenje stručnog osposobljavanja i usavršavanja i razvoja ljudskih resursa

U okviru ove metodologije, realizacija drugog cilja odnosi se na uspostavljanje efikasnog i održivog sistema planiranja i sprovođenja stručnog osposobljavanja i usavršavanja, s krajnjim ciljem podizanja kompetencija i unapređenja kvaliteta rada zaposlenih u organima državne uprave. Indikatori su bili usmjereni na mjerenje stepena institucionalne zaokruženosti i funkcionalnosti sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja – od planiranja, preko izdvajanja budžetskih sredstava, do realizacije budžetskih sredstava i prisustva zaposlenih na obukama. Praćeni su sljedeći aspekti: procenat organa koji su pravovremeno sproveli analizu potreba za obukama, procenat organa koji su utvrdili plan obuka, odnos planiranih i realizovanih sredstava za obuke u okviru budžeta, procenat zaposlenih koji su pohađali obuke organizovane od strane Uprave za ljudske resurse, kao i odnos realizovanih sredstava za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa državne uprave.

➤ Indikator 2.1: Procenat organa koji su pravovremeno sproveli analizu potreba za obukama

Kroz efikasno sprovođenje analize potreba za obukama, stručnost i kompetencije državnih službenika/ca i namještenika/ca trebalo bi da se kontinuirano unapređuju i održavaju na visokom nivou.

Analiza potreba za obukama sprovedena je 2023. godine i odnosi se na period 2024–2025. godine. U tabeli se nalaze institucije koje su u trenutku izrade bile obuhvaćene kao ciljna grupa, iako je sredinom 2024. godine došlo do reorganizacije državne uprave. Prema rezultatima analize, obuhvaćeno je tadašnjih 46 organa, od kojih je 29 sprovelo analizu i dostavilo podatke, što predstavlja 63% ukupnog broja.

Institucija	Dostavljeno
Ministarstvo pravde	Da
Ministarstvo odbrane	Da
Ministarstvo finansija	
Ministarstvo unutrašnjih poslova	Da
Ministarstvo javne uprave	Da
Ministarstvo vanjskih poslova	
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	
Ministarstvo ekonomskog razvoja	Da
Ministarstvo zdravlja	
Ministarstvo rada i socijalnog staranja	
Ministarstvo kulture i medija	
Ministarstvo saobraćaja i pomorstva	Da
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	Da
Ministarstvo turizma, ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	Da
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	Da
Ministarstvo energetike i rudarstva	
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	
Ministarstvo evropskih poslova	Da
Ministarstvo sporta i mladih	Da

Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	Da
Poreska uprava	Da
Uprava carina	Da
Uprava za igre na sreću	Da
Uprava za statistiku	Da
Uprava za ljudske resurse	Da
Uprava za saradnju sa dijasporom – iseljenicima	Da
Zavod za školstvo	Da
Zavod za metrologiju	Da
Uprava za kapitalne projekte	Da
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	Da
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	Da
Državni arhiv	Da
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	Da
Uprava za saobraćaj	
Uprava za željeznice	
Uprava za nekretnine	Da
Uprava za državnu imovinu	
Agencija za zaštitu životne sredine	
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	
Uprava za vode	Da
Uprava za ugljovodonike	
Uprava za inspekcijske poslove	Da
Sekretarijat za zakonodavstvo	Da
UKUPNO	29 (63%)

Tabela 22: Pregled da li je organ državne uprave pravovremeno sproveo analizu potreba za obukama

➤ Indikator 2.2: Procenat organa koji su utvrdili Plan obuka

Indikator mjeri procenat organa državne uprave koji su pravovremeno utvrdili i usvojili godišnji Plan obuka, a koji je trebalo da bude zasnovan na prethodno sprovedenoj Analizi potreba za obukama. Ovaj indikator odražava u kojoj mjeri organi državne uprave pristupaju razvoju ljudskih resursa na sistematičan i organizovan način. Visok procenat organa koji su ispunili ovu obavezu ukazivao bi na postojanje institucionalne prakse usmjerenosti ka kontinuiranom razvoju profesionalnih kapaciteta, dok bi nizak procenat ukazivao da je razvoj kompetencija službenika/ca prepušten ličnoj inicijativi, bez strateškog pristupa. Pravovremeno utvrđivanje Plana obuka ima dodatnu vrijednost jer omogućava efikasnije planiranje i organizaciju obuka od strane Uprave za ljudske resurse, te doprinosi ostvarivanju ciljeva organa državne uprave.

Na osnovu dostavljenih podataka, svega 5 organa državne uprave je pravovremeno utvrdilo Plan obuka (Ministarstvo unutrašnjih poslova sa Upravom policije, Poreska uprava, Uprava za inspekcijske poslove, Uprava za nekretnine i Zavod za metrologiju). To čini procenat od 9,6% i ukazuje na veoma nizak nivo institucionalizacije planiranja stručnog usavršavanja u državnoj upravi, što dodatno potvrđuje da se profesionalni razvoj zaposlenih u velikoj mjeri ne oslanja na strateške dokumente i sistemске procese, već zavisi od ad hoc pristupa i pojedinačne inicijative. Ovakav rezultat ukazuje na potrebu za jačanjem svijesti o značaju

planiranog razvoja kompetencija, ali i za jačanjem nadzora i odgovornosti u vezi sa sprovođenjem zakonskih i strateških obaveza u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

➤ **Indikator 2.3: Odnos planiranih i realizovanih sredstava u Budžetu za obuke**

Ovim indikatorom se prati efikasnost planiranja finansijskih sredstava za obuke na nivou organa državne uprave, tj. koliko su od planiranih sredstava realizovali, a koliko su preusmjerili na druge aktivnosti.

Podaci su prikupljeni kroz anketni upitnik koji je upućen organima državne uprave.

Dobijeni podaci su prikazani u tabeli. Podaci u tabeli prikazuju odnos planiranih i realizovanih sredstava za obuke na nivou organa, što je na kraju prikazano u procentima, tj. u kojoj mjeri institucije efikasno sprovode planirano. U tabeli su takođe organi za koje nisu predviđena sredstva u Budžetu za obuke ili je stavka za planirano prazna, dok je prikazan trošak u realizovanim sredstvima. Takav slučaj je sa Ministarstvom socijalnog staranja, brige o porodici i demografije koje nema planirana sredstva, ali imaju rashod od 3.452 eura. Razlog za to je reorganizacija organa državne uprave, nakon čega su sredstva iz jedne institucije, zbog razdvajanja ili spajanja nadležnosti, podijeljena na dvije ili više institucija.

Organi	Planirana sredstva u Budžetu za obuke na nivou organa	Realizovana sredstva u Budžetu za obuke na nivou organa	%
Agencija za zaštitu životne sredine	5.000,00	5.000,00	100
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	1.000,00	0	0
Državni arhiv	500	0	0
Ministarstvo dijaspore	500	480	96
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	0	0	0
Ministarstvo ekonomskog razvoja	14.600,00	2.274,80	15,58
Ministarstvo energetike i rudarstva	6.200,00	300	4,84
Ministarstvo evropskih poslova	6.001,00	5.875,40	97,91
Ministarstvo finansija	53.600,00	9.581,00	17,88
Ministarstvo javne uprave	97.500,00	7.211,00	7,4
Ministarstvo kulture i medija	53.514,33	22.655,27	42,33
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	500	0	0
Ministarstvo odbrane	296.258,33	263.524,83	88,95
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	18.043,93	8.428,30	46,71
Ministarstvo pomorstva	4.191,14	0	0
Ministarstvo pravde	14.000,00	328,3	2,35
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	5.000,00	8.950,00	179
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	10.000,00	337	3,37
Ministarstvo rada i socijalnog staranja	21.028,10	921,25	4,38
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama	2.250,00	0	0

Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa	1.600,00	500	31,25
Ministarstvo saobraćaja	17.000,00	2.197,90	12,93
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije		3.452,00	
Ministarstvo sporta i mladih	2.000,00	781,62	39,08
Ministarstvo turizma, ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	15.000,00	193,6	1,29
Ministarstvo unutrašnjih poslova	530.200,00	248.665,23	46,9
Ministarstvo vanjskih poslova	93.434,70	32.801,19	35,11
Ministarstvo zdravlja	3.000,00	455,5	15,18
Poreska uprava	14.840,35	14.651,00	98,72
Sekretarijat za zakonodavstvo	340	289,39	85,11
Uprava carina	14.840,35	2.983,00	20,1
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	2.000,00	6.371,39	318,57
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	0	0	0
Uprava za državnu imovinu	500	301,6	60,32
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	3.300,00	2.968,14	89,94
Uprava za igre na sreću	1.000,00	140	14
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	2.725,00	1.153,60	42,33
Uprava za kapitalne projekte	500	166,58	33,32
Uprava za ljudske resurse	300.000,00	265.729,59	88,58
Uprava za nekretnine	11.509,03	3.513,74	30,53
Uprava za saobraćaj	2.000,00	3.580,00	179
Uprava za statistiku	2.001,00	4.148,69	207,33
Uprava za ugljovodonike	30.500,00	4.200,00	13,77
Uprava za vode	818,07	713	87,16
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	2.000,00	1.602,31	80,12
Uprava za željeznice	1.090,34	1.200,10	110,07
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	3.001,00	2.570,00	85,64
Zavod za metrologiju	3.000,00	2.615,54	87,18
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	25.000,00	48.166,35	192,67
Zavod za školstvo	0	0	0
UKUPNO	1.692.886,67	991.978,21	58,59

Tabela 23: Odnos planiranih i realizovanih sredstava za obuke po organima državne uprave

➤ **Indikator 2.4: Procenat polaznika/ca na obukama Uprave za ljudske resurse**

Ovaj indikator odražava koliko je Uprava za ljudske resurse bila uspješna u planiranju i sprovođenju obuka, ukazujući na to da li su identifikovane prave tematske oblasti koje su potrebne državnim službenicima/cama i namještenicima/cama za kvalitetno obavljanje posla. Visoke vrijednosti ovog indikatora sugerišu da se obuke sprovode ciljano i da doprinose kontinuiranom profesionalnom razvoju zaposlenih u organima državne uprave.

Obuke	Starješine organa	Visoki rukovodni kadar	Ekspertsko-rukovodni kadar	Eksperts ki kadar	Izvršni kadar	Ostali	nije popunjeno	ukupno prisutnih	Prijavljene
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Opštem programu stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika/ca i namještenika/ca	2	13	201	774	61	35	291	1377	1958
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Opštem programu stručnog osposobljavanja i usavršavanja lokalnih službenika/ca i namještenika/ca	5	34	57	312	89	37	153	687	974
Podaci o obukama i polaznicima obuka po specifičnom programu obuke iz oblasti analize efekatata propisa – RIA	2	3	1	17	0	3	36	62	63
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za sticanje znanja i vještina za rad u javnoj upravi za novozaposlene službenike/ce i namještenike/ce	0	1	0	53	9	1	9	73	78
Podaci o obukama i polaznicima obuka po	0	2	11	20	0	0	32	65	67

Programu obuke za računovođu u javnom sektoru									
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru	0	1	2	8	1	0	13	25	29
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru	0	10	85	132	0	0	137	364	431
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za unaprjeđivanje znanja i vještina iz oblasti inspekcijskog i komunalnog nadzora na lokalnom nivou	1	2	6	12	9	0	10	40	59
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za sticanje i unapređenje znanja, vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru	4	19	61	123	3	7	42	259	312
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke u oblasti upravljanja IPA sredstvima	0	2	39	183	1	14	70	309	470
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za sticanje i unaprjeđivanje znanja i vještina iz	0	0	6	25	0	0	11	42	56

oblasti finansiranja projekata i programa NVO									
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za sticanje znanja i vještina za rad u institucijama, tijelima i agencijama EU „Ready4EU“	0	0	9	13	0	0	2	24	26
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obrazovanja za stručno usavršavanje službenica i službenika za strateško planiranje	0	2	4	17	0	1	2	26	27
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obrazovanja za sticanje ključnih vještina za obavljanje poslova menadžera integriteta	0	1	2	11	0	3	4	21	23
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu andragoškog osposobljavanja kadra	0	2	8	10	1	1	5	27	29
<i>Podaci o obukama i polaznicima obuka realizovanih po projektu, zaključku, akcionom planu</i>	1	3	43	124	52	12	106	341	346
UKUPNO	15	95	535	1834	226	114	923	3742	4948

Tabela 24: Procenat polaznika/ca na obukama Uprave za ljudske resurse

Obuke	% prisutnih u odnosu na prijavljene polaznike/ce
Podaci o obukama i polaznicima obuka realizovanih po projektu, zaključku, akcionom planu	98,5
Podaci o obukama i polaznicima obuka po specifičnom programu obuke iz oblasti analize efekata propisa – RIA	98,4
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za računovođu u javnom sektoru	97
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obrazovanja za stručno usavršavanje službenika i službenika za strateško planiranje	96,2
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za sticanje znanja i vještina za rad u javnoj upravi za novozaposlene službenike/ce i namještenike/ce	93,5
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu andragoškog osposobljavanja kadra	93,1
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za sticanje znanja i vještina za rad u institucijama, tijelima i agencijama EU „Ready4EU“	92,3
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obrazovanja za sticanje ključnih vještina za obavljanje poslova menadžera integriteta	91,3
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru	86,2
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru	84,4
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za sticanje i unapređenje znanja, vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru	83
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za sticanje i unaprjeđivanje znanja i vještina iz oblasti finansiranja projekata i programa NVO	75
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Opštem programu stručnog osposobljavanja i usavršavanja lokalnih službenika/ca i namještenika/ca	70,5
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Opštem programu stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika/ca i namještenika/ca	70,3
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke za unaprjeđivanje znanja i vještina iz oblasti inspekcijskog i komunalnog nadzora na lokalnom nivou	67,7
Podaci o obukama i polaznicima obuka po Programu obuke u oblasti upravljanja IPA sredstvima	65,7
UKUPNO	75,6

Tabela 25: Procenat prisutnih u odnosu na prijavljene polaznike/ce

➤ **Indikator 2.5: Odnos realizovanih sredstava u Budžetu za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa**

Oslanjajući se na SIGMA standard koji preporučuje da se najmanje 1% budžeta za zarade izdvaja za obuke, ovaj indikator prati da li su obuke prepoznate kao prioritarna aktivnost organa državne uprave u ostvarivanju svojih ciljeva.

Prema podacima iz Ministarstva finansija, ovaj procenat je u 2024. godini iznosio 0,18% za 53 uključene institucije.

Uredbom o izmjenama i dopunama uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", broj 71/24 od 23.07.2024. godine), izmijenjena je Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", br. 98/23, 102/23 i 113/23), osnovana su nova ministarstva, određena ministarstva nastavila su sa radom u djelokrugu istih nadležnosti, dok su pojedina ministarstva preuzela poslove i državne službenike od drugih ministarstava.

Danom stupanja na snagu ove uredbe, sredstvima utvrđenim Zakonom o budžetu za 2024. godinu ("Službeni list CG", broj 124/23), do donošenja izmjena i dopuna tog zakona, upravlja i raspolaže:

1) Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Ministarstva rada i socijalnog staranja, pod organizacionim kodom 41601;

2) Ministarstvo saobraćaja, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Ministarstva saobraćaja i pomorstva, pod organizacionim kodom 41001;

3) Ministarstvo turizma, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Ministarstva turizma, ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, pod organizacionim kodom 42401;

4) Ministarstvo energetike, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Ministarstva energetike i rudarstva, pod organizacionim kodom 42501;

5) Ministarstvo dijaspor, u djelokrugu redovnog servisiranja i otplate obaveza koje se realizuju u okviru programskog budžeta Uprave za saradnju sa dijasporom - iseljenicima, pod organizacionim kodom 40603.

S tim u vezi, Zakonom o budžetu Crne Gore za 2024. godinu opredjeljena su sredstva za obuke, kojima su u drugoj polovini 2024. godine raspolagali novi organi u dijelu redovnog servisiranja otplate obaveza i koja su se realizovala u okviru programskog budžeta organa od kojih su preuzeti poslovi i državni službenici/ce.

Organi	Realizovana sredstva Budžeta za obuku na nivou organa	Realizovana sredstva Budžeta za zarade zaposlenih na nivou organa	%
Ministarstvo pravde	328,30	1.249.659,93	0,03
Ministarstvo odbrane	263.524,83	33.535.925,90	0,79
Ministarstvo finansija	7.161,00	3.797.111,23	0,19
Ministarstvo unutrašnjih poslova	138.957,67	85.554.797,36	0,16
Ministarstvo javne uprave	7.211,00	1.705.881,21	0,42
Ministarstvo vanjskih poslova	21.481,69	9.125.663,10	0,24
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	337,00	209.225.201,17	0,00
Ministarstvo ekonomskog razvoja	2.274,80	2.123.318,82	0,11
Ministarstvo zdravlja	455,50	1.381.158,90	0,03
Ministarstvo rada i socijalnog staranja	921,25	11.124.525,22	0,01
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	3.452,00	4.995.234,58	0,07
Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	/	/	
Ministarstvo kulture i medija	22.655,27	9.806.722,16	0,23
Ministarstvo pomorstva	0,00	241.137,50	0,00
Ministarstvo saobraćaja	2.197,90	1.532.880,43	0,14
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	8.950,00	2.373.388,72	0,38
Ministarstvo turizma, ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	193,60	1.332.962,52	0,01
Ministarstvo turizma	/	/	
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	0,00	288.266,85	0,00
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	8.428,30	3.164.936,70	0,27
Ministarstvo energetike i rudarstva	300,00	54.439.576,00	0,00
Ministarstvo energetike	/	/	
Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa	500,00	73.171,94	0,68
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	0,00	713.255,80	0,00
Ministarstvo evropskih poslova	5.875,40	1.074.365,32	0,55
Ministarstvo sporta i mladih	781,62	560.324,43	0,14
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama	0,00	114.230,15	0,00
Ministarstvo dijaspore	480,00	151.171,59	0,32
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	1.153,60	8.112.771,13	0,01
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	0,00	380.220,68	0,00
Poreska uprava	14.651,00	7.779.946,70	0,19
Uprava carina	2.983,00	7.050.375,89	0,04
Uprava za igre na sreću	140,00	268.992,27	0,05

Uprava za statistiku	4.148,69	1.371.050,24	0,30
Uprava za ljudske resurse	265.729,59	1.070.107,60	24,83
Zavod za školstvo	0,00	843.362,48	0,00
Zavod za metrologiju	2.615,54	650.502,66	0,40
Uprava za kapitalne projekte	166,58	1.021.050,32	0,02
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	48.166,35	252.000,07	19,11
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	1.602,31	438.043,87	0,37
Državni arhiv	0,00	1.912.744,15	0,00
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	6.371,39	758.899,83	0,84
Uprava za saobraćaj	3.580,00	703.670,46	0,51
Uprava za željeznice	1.200,10	172.844,72	0,69
Uprava za nekretnine	3.513,74	3.410.505,14	0,10
Uprava za državnu imovinu	301,60	1.950.724,67	0,02
Agencija za zaštitu životne sredine	5.000,00	951.941,94	0,53
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	2.570,00	1.332.899,16	0,19
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	0,00	1.421.238,20	0,00
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	2.968,14	4.456.347,90	0,07
Uprava za vode	713,00	164.488,68	0,43
Ukupno	868.531,15	486.663.612,18	0,18

Tabela 26: Odnos realizovanih sredstava u Budžetu za obuke i zarade zaposlenih na nivou organa

- Cilj 3: Digitalizovana evidencija organa državne uprave

Glavni izazov u praćenju upravljanja ljudskim resursima u organima državne uprave jeste to što se Centralna kadrovska evidencija (CKE) ne ažurira redovno i blagovremeno. Ovaj sistem predstavlja ključni alat za upravljanje kadrovima, a njihova neažurnost u odnosu na stvarno stanje zaposlenih u organima državne uprave ozbiljno ograničava mogućnosti analize i izvještavanja. Posebno je važno naglasiti da je ažurnost CKE osnovni preduslov za izradu kadrovskih planova, obračuna zarada, planiranje obuka. Uprkos složenosti problema, njegovo rješavanje ne smije biti zanemareno. Ova metodologija, između ostalog, ima i ulogu da podstakne organe državne uprave da dosljedno ažuriraju podatke u CKE i time omoguće kvalitetno planiranje i upravljanje ljudskim resursima.

➤ Indikator 3.1: Stepen ažurnosti Centralne kadrovske evidencije

Stanje po ovom indikatoru je mjereno na način što je Uprava za ljudske resurse poslala upit organima-državne uprave sa podacima u CKE-u:

- Datum posljednje izmjene Akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji
- Informacija o tome da li je donesen Kadrovski plan
- Informacija o tome da li je donesen Plan obuka
- Broj rješenja o raspoređivanju putem internog oglasa
- Broj rješenja o zasnivanju radnog odnosa putem javnog oglasa
- Broj rješenja o zasnivanju radnog odnosa putem javnog konkursa
- Broj rješenja o zasnivanju radnog odnosa u svojstvu pripravnika
- Ukupan broj rješenja o zaradi
- Broj pokrenutih disciplinskih postupaka od 1.1.2024. do 5.5.2025.

- Broj okončanih disciplinskih postupaka od 1.1.2024. do 5.5.2025.
- Ukupan broj državnih službenika/ca i namještenika/ca koji/e su ocijenjeni/e.

Dobijeni podaci su onda upoređeni sa podacima u CKE i na osnovu ovog poređenja, izveden je rezultat koji predstavlja stepen ažurnosti CKE. Stepenn ažurnosti se mjerio tako što bi se za svaki kriterijum u kome postoji potpuna ažurnost, organ državne uprave dobijao 1 bod, što teorijski ukupno čini maksimalno 11, dok bi za djelimičnu ažurnost po kriterijumu dobijao pola boda (do 10% razlike), a za neažurnost 0.

Nakon što se završi ocjenjivanje svih organa, njihove ukupne ocjene se sabiraju. Maksimalna vrijednost zbira bi trebalo da bude broj organa x 11. Za obračun indikatora se ostvarena vrijednost pretvara u procenat u odnosu na maksimum.

U kalkulaciju nisu uključene institucije koje nisu dostavile podatke.

Organi	Skor	Ocjena
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	8,5	0,77
Ministarstvo pomorstva	8	0,72
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	10,5	0,95
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	10	0,9
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	10	0,9
Uprava za državnu imovinu	9,5	0,86
Sekretarijat za zakonodavstvo	11	1
Uprava za statistiku	10,5	0,95
Ministarstvo saobraćaja	7,6	0,69
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	7	0,63
Uprava za saobraćaj	10	0,9
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	10	0,9
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	8	0,72
Ministarstvo evropskih poslova	6,5	0,59
Zavod za školstvo	6,5	0,59
Zavod za metrologiju	8,5	0,77
Uprava za željeznice	9	0,81
Agencija za zaštitu životne sredine	8	0,72
Uprava za ugljovodonike	6	0,54
Uprava za igre na sreću	7,5	0,68
Državni arhiv	8,5	0,77
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	8	0,72
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	6,5	0,59
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	6	0,54
Ministarstvo energetike i rudarstva	6	0,54
Ministarstvo sporta i mladih	7	0,63
Uprava carina	6,5	0,59
Uprava za nekretnine	8	0,72
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	9	0,81
Uprava za vode	9,5	0,86

Ministarstvo pravde	8	0,72
Ministarstvo javne uprave	8,5	0,77
Uprava za ljudske resurse	10	0,9
Ministarstvo odbrane	5	0,45
Ministarstvo finansija	6,5	0,59
Ministarstvo vanjskih poslova	8	0,72
Ministarstvo kulture i medija	7	0,63
Ministarstvo turizma	5,5	0,5
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	6,5	0,59
Poreska uprava	6	0,54
Ministarstvo zdravlja	5,5	0,5
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	5	0,45
Ministarstvo ekonomskog razvoja	9	0,81
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	4,5	0,4
Ministarstvo unutrašnjih poslova	0	0
Ministarstvo rada, zapošljavanja	0	0
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama	0	0
Ministarstvo dijaspore	0	0
Uprava za kapitalne projekte	0	0
Ministarstvo javnih radova	0	0
TOTAL		0,61

Tabela 26: Step en ažurnosti Centralne kadrovske evidencije po institucijama

Analiza stepena ažurnosti Centralne kadrovske evidencije, zasnovana na upoređivanju podataka koje su organi državne uprave dostavili Upravi za ljudske resurse sa podacima evidentiranim u CKE, pokazuje da je ukupan nivo ažurnosti umjeren, sa ukupnim rezultatom od 61% u odnosu na teorijski maksimum. Dok manji broj organa ostvaruje veoma visok stepen ažurnosti (uključujući i potpuni skor), značajan dio institucija bilježi srednje ili niske rezultate, što ukazuje na neujednačenu praksu ažuriranja kadrovskih podataka. Posebno zabrinjava činjenica da dio organa uopšte nije dostavio podatke, te samim tim nije uključen u obračun indikatora, što dodatno ukazuje na potrebu za jačanjem institucionalne odgovornosti i dosljednijim vođenjem i ažuriranjem CKE kao ključnog alata za upravljanje ljudskim resursima u državnoj upravi.

- Cilj 4: Inkluzivna državna uprava

Strategija reforme javne uprave prepoznaje važnost principa raznolikosti, jednakih šansi i uključivanja, oslanjajući se na Evropsku povelju o raznolikosti koju je 2004. godine pokrenula Evropska unija i koju je do sada prihvatilo 26 zemalja. Povelja promoviše ravnopravnost, nediskriminaciju i jednake mogućnosti u radnom okruženju. U skladu s tim, Strategija uvodi principe ravnopravnosti, inkluzije i antidiskriminacije kao horizontalne vrijednosti koje treba da prožimaju sve procese u državnoj upravi. Da bi se ocijenio napredak u ovom pravcu, potrebno je pratiti u kojoj mjeri državna uprava postaje inkluzivna. Iako se inkluzivnost može mjeriti kroz različite dimenzije i kategorije, radi fazne primjene nove metodologije, u početnoj fazi

predloženo je uspostavljanje sistema praćenja u odnosu na pol/rod i zapošljavanja osoba sa invaliditetom.

➤ **Indikator 4.1: Rodni balans zaposlenih u organima državne uprave po kategorijama: starješina, visoki rukovodni kadar, ekspertsko-rukovodni kadar, ekspertski kadar, izvršni kadar, namještenici i po posebnim zvanjima**

Ovaj indikator mjeri zastupljenost žena i muškaraca među zaposlenima u organima državne uprave razvrstano po različitim kategorijama radnih mjesta: starješine, visoki rukovodni kadar, ekspertsko-rukovodni kadar, ekspertski kadar izvršni kadar, namještenici, po posebnim zvanjima. Cilj je da se procijeni postojanje rodnog balansa u različitim hijerarhijskim nivoima i identifikuju potencijalne rodne neravnoteže, posebno u pozicijama odlučivanja i rukovođenja.

Ukupno, prema podacima dobijenim od organa državne uprave, zaposleno je 3124 žena i 2390 muškaraca (ukupno 5514). U tabeli je prikazan je % žena po institucijama po kategorijama.

Rezultati pokazuju da je ukupan odnos zaposlenih žena i muškaraca u organima državne uprave i po svim kategorijama 56,6% u korist žena. Procenat žena među starješinama je 45,2%, među visoko rukovodnim kadrom 53,1%, ekspertsko-rukovodnim kadrom 66,2%, ekspertskim kadrom 65%, izvršnim kadrom 45,1%, namještenicima 71,3%, a lica u posebnim zvanjima po Zakonu o državnim službenicima i namještenicima - 36,8%.³

Važno je napomenuti da sljedeći organi nisu dostavili podatke: Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama i Ministarstvo dijaspore, tako da su zbirne vrijednosti nisu reprezent ukupnog stanja već samo onih organa koji su dostavili podatke.

Organi	S	VRK	ERK	EK	IK	N	PZ ⁴
Ministarstvo pravde	0,0	22,2	73,7	68,8	80,0		
Ministarstvo odbrane	0,0	100,0	70,0	66,0	50,0	100,0	
Ministarstvo finansija	0,0	64,7	78,0	68,1	66,7	100,0	
Ministarstvo unutrašnjih poslova							
Ministarstvo javne uprave	0,0	83,3	63,0	60,6	46,2		
Ministarstvo vanjskih poslova		36,4	81,5	85,7	46,7		57,4
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	100,0	60,0	77,8	73,7	53,8		
Ministarstvo ekonomskog razvoja	0,0	77,8	66,7	63,7	61,1		
Ministarstvo zdravlja	0,0	90,0	75,0	88,3	68,8		

³ Zakonom ili drugim propisom u skladu sa zakonom mogu se utvrditi i posebna zvanja državnih službenika u sudu i državnom tužilaštvu, organima koji vrše poslove diplomatije, policije, bezbjednosti, odbrane, obezbjeđenja pritvorenih i osuđenih lica i druge poslove u izvršenju pritvora, kazni zatvora i mjera bezbjednosti, carinske poslove i druge poslove sa posebnim ovlaštenjima i obavezama (član 22 Zakona o državnim službenicima i namještenicima).

⁴ Značenje skraćenica: S – starješine, VRK – visoki rukovodni kadar, ERK – ekspertski rukovodni kadar, EK – ekspertski kadar, N – namještenici, PZ – posebna zvanja (čl.33 ZDSIN)

Ministarstvo rada, zapošljavanja							
Ministarstvo socijalnog staranja,	0,0	50,0	80,0	77,1	80,0	100,0	
Ministarstvo kulture i medija	100,0	66,7	85,7	70,6	60,0	0,0	
Ministarstvo pomorstva	0,0	20,0	50,0	52,5	50,0		
Ministarstvo saobraćaja							
Ministarstvo prostornog planiranja,	0,0	54,5	33,3	61,6	83,3		
Ministarstvo turizma	100,0	100,0	78,6	62,5	77,8		
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	0,0	20,0	90,5	77,5	66,7		
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	33,3	28,6	60,0	67,6	53,3		
Ministarstvo energetike i rudarstva	0,0	40,0	62,5	80,0			
Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	0,0	75,0	66,7	78,3	40,0		
Ministarstvo evropskih poslova	100,0	28,6	79,2	75,7	100,0	0,0	
Ministarstvo sporta i mladih	0,0	0,0	25,0	57,7	60,0	0,0	
Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama							
Ministarstvo dijaspore							
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	0,0	0,0	50,0	30,6	26,1		27,8
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	0,0		50,0	53,3	50,0		
Poreska uprava	0,0	33,3	79,2	72,4	69,3		
Uprava carina	0,0		50,0	44,8	80,0	50,0	
Uprava za igre na sreću	0,0	100,0		52,9	66,7		
Uprava za statistiku	0,0	80,0	81,3	74,6	54,5		
Uprava za ljudske resurse	0,0	33,3	90,9	69,7	80,0		
Zavod za školstvo	100,0	100,0	50,0	64,3	80,0	100,0	
Zavod za metrologiju	100,0	0,0	66,7	75,9	42,9		
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	100,0	100,0	66,7	91,7	66,7	100,0	
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	100,0	100,0	66,7	54,5	60,0		
Državni arhiv	0,0	0,0	62,5	79,4	76,9	12,5	
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	0,0	33,3	0,0	55,9	28,6	14,3	
Uprava za saobraćaj	0,0		50,0	44,8	80,0	50,0	
Uprava za željeznice	0,0	100,0		0,0	66,7		
Uprava za nekretnine	0,0	100,0	47,4	71,2	73,1	100,0	
Uprava za državnu imovinu	0,0	0,0	28,6	57,5	69,2	85,9	
Agencija za zaštitu životne sredine	0,0		33,3	52,5	50,0		
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	100,0	50,0	64,7	63,0	38,5	100,0	
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	0,0	100,0	80,0	70,9	100,0	0,0	
Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	0,0	0,0	20,0	28,9	14,2	18,2	
Uprava za vode	100,0		50,0	66,7	100,0		
Uprava za ugljovodonike	0,0		66,7	0,0	100,0		
Sekretarijat za zakonodavstvo	100,0	66,7	100,0	66,7	100,0		
TOTAL	45,2	53,1	66,2	65,1	45,1	71,3	36,8
Ministarstvo pravde	0,0	22,2	73,7	68,8	80,0		

Ministarstvo odbrane	0,0	100,0	70,0	66,0	50,0	100,0	
UKUPNO	45,1	53,1	66,2	65	45,1	71,3	36,8

Tabela 27: Procenat žena koje rade po institucijama (izvor anketa)

➤ Indikator 4.2: Procenat zaposlenih osoba sa invaliditetom u organima državne uprave

Pod licima sa invaliditetom se po Konvenciji UN-a o pravima lica sa invaliditetom smatraju "lica s invaliditetom ona lica koja imaju dugoročna fizička, mentalna, intelektualna i/ili senzorna oštećenja koja u sadejstvu s različitim barijerama mogu otežati njihovo puno i efektivno učešće u društvu na osnovu jednakosti s drugima."⁵ Međutim, statistički podaci o osobama s invaliditetom u Crnoj Gori su i dalje veoma ograničeni i nedovoljno precizni. Najrelevantniji izvor trenutno predstavljaju rezultati Popisa stanovništva iz 2023. godine, koji pokazuju da 8,54% ukupnog stanovništva ima najmanje jednu poteškoću u obavljanju svakodnevni aktivnosti. Najčešće prepreke su povezane sa kretanjem (5,83%), vidom (3,86%), sluhom (2,48%), pamćenjem (2,02%), brigom o sebi (2,12%) i komunikacijom (1,09%).⁶

Podaci o zaposlenosti osoba s invaliditetom u organima državne uprave nijesu sistematski prikupljeni, niti se vodi zvanična evidencija.

Važno je napomenuti da sljedeći organi nisu dostavili podatke: Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama i Ministarstvo dijaspore, tako da su zbirne vrijednosti nisu reprezent ukupnog stanja već samo onih organa koji su dostavili podatke.

Ministarstvo pravde	1
Ministarstvo javne uprave	1
Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	1
Ministarstvo ekonomskog razvoja	1
Ministarstvo zdravlja	1
Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	3
Ministarstvo kulture i medija	2
Ministarstvo pomorstva	1
Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	1
Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	2
Poreska uprava	8
Uprava za igre na sreću	1
Uprava za nekretnine	3
Uprava za državnu imovinu	9
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	1
Uprava za ugljovodonike	6

Tabela 28: Institucije u kojima rade lica sa nekim oblikom invaliditeta (izvor anketa)

⁵ Vlada Crne Gore, *Strategija za zaštitu lica sa invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti*, 2021. godina, str. 16

⁶ MONSTAT, *Stanovništvo Crne Gore sa smetnjama/preprekama u obavljanju svakodnevni aktivnosti*, 2023, https://www.monstat.org/uploads/files/popis%202021/smetnje%20cg%20SAOPSTENJE_Popis%20stanovnistva%202023.pdf

Ocjena stanja po pojedinačnim indikatorima s predlogom mjera za unapređenje u oblasti upravljanja ljudskim resursima

Državna uprava u Crnoj Gori nema standardizovan i jedinstven sistem upravljanja ljudskim resursima, koji podrazumijeva **formiranje jedinica za ljudske resurse u ministarstvima i drugim organima uprave**. Takođe, poslovi upravljanja ljudskim resursima nijesu prepoznati važećim propisima kao poslovi osnovne djelatnosti, što bi dalo mogućnost da se u ovim organima formiraju organizacione jedinice za obavljanje poslova upravljanja ljudskim resursima. Uvidom u Pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koji su u posjedu Uprave za ljudske resurse, utvrđeno je da poslovi upravljanja ljudskim resursima nijesu adekvatno prepoznati ni u organima koji imaju manji broj zaposlenih, što potvrđuje zaključak da ovako postavljeni poslovi nijesu usmjereni na razvoj državnih službenika/ca i namještenika/ca, planiranje stručnog osposobljavanja i usavršavanja, adekvatno upravljanje karijerom, ne postoje razvijeni sistemi za praćenje odliva kadrova, razvoj i nadogradnju posebno mlađih službenika/ca. Razvijeni sistemi i moduli Centralne kadrovske evidencije (CKE) ne koriste se u dovoljnoj mjeri ili se u potpunosti ne koriste. Evidentan je i nedostatak i odsustvo planiranja i analitike u upravljanju ovim procesima.

U našem sistemu još uvijek je zadržan tradicionalan model koji prepoznaje samo tzv. opšte i kadrovske poslove, u kojima se obavljaju poslovi radnih odnosa, pripreme i izrade pojedinačnih akata o pravima i obavezama državnih službenika/ca i namještenika/ca, vođenje evidencija, priprema pojedinačnih izvještaja i slično. Podatak da od 34 organa koji imaju preko 70 sistematizovanih radnih mjesta, samo njih 6 odnosno 17,6%, ima neki oblik organizacione jedinice za upravljanje ljudskim resursima, dovoljno govori o potrebi preispitivanja postojećih zakonskih rješenja i stvaranja uslova da se normativno uredi ova oblast na način da se definišu kriterijumi za formiranje ovih organizacionih jedinica (koje mogu biti različitog oblika i hijerarhijske pozicije), kao i prepoznavanje poslova upravljanja ljudskim resursima koji imaju svoju osobenost, i koji treba da budu postavljeni na način koji omogućava sistemsku ulogu u planiranju i razvoju ljudskih resursa unutar svake institucije.

Uprava za ljudske resurse, shodno Zakonu o državnim službenicima i namještenicima, nadležna je za **davanje mišljenja na akt o organizaciji i sistematizaciji državnog organa**. U tom smislu, Uprava za ljudske resurse prati djelokrug poslova i nadležnosti organa, posebne propise kojima se uređuje način funkcionisanja i organizovanja, zvanja i zakonske uslove za obavljanje poslova u određenim zvanjima i drugo. Posebna pažnja usmjerena je na kvalitet izrade opisa posla službeničkih i namješteničkih radnih mjesta. U svojim mišljenjima, Uprava za ljudske resurse ukazuje na određene nedostatke i nepravilnosti u odnosu na navedene situacije. Najčešće primjedbe Uprave za ljudske resurse odnose se na predloženu unutrašnju organizaciju državnog organa, odnosno mogućnost za formiranje određenih organizacionih jedinica, kao i na kvalitet i sadržaj opisa poslova službeničkih i namješteničkih radnih mjesta. Sva mišljenja Uprave za ljudske resurse javno su dostupna i predstavljaju dio obaveznog materijala prilikom razmatranja Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji ministarstava i drugih organa uprave na sjednicama Vlade Crne Gore. U 2024. godini, Vlada Crne Gore je utvrdila sve Pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, sa mišljenjem Uprave za ljudske resurse u kojima se ukazuje na neki nedostatak ili nepravilnost, što zahtijeva unapređenje ovog sistema i preispitivanje normativnih rješenja u ovoj oblasti. Treba razmotriti uporednu praksu i sagledati mogućnost da akti koje bi u budućnosti davala Uprava za ljudske resurse imaju jaču pravnu snagu ili obavezujući karakter.

Posebno je interesantno rješenje u određenim zemljama EU u kojima Vlada donosi instrukcije o obaveznom broju izvršilaca, a organ za upravljanje kadrovima daje saglasnost na Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, koja ima obavezujući i konačan karakter.

Visok procenat donesenih kadrovskih planova pokazuje odgovornost državnih organa u poštovanju zakonske procedure. Ovaj procenat je veći u vremenskom periodu u kome nijesu zabilježene organizacione promjene nastale usljed promjene nadležnosti ili formiranja novih organa. U Izvještajima o radu Uprave za ljudske resurse, navedeni su podaci da je procenat ministarstava i drugih organa uprave koji su pripremili **Kadrovski plan** prelazio je 90%. U narednom periodu posebno treba raditi na usklađivanju budžetskog sa kadrovskim planiranjem; bolje povezivanje ova dva sistema doprinijeće boljem planiranju i realizaciji kadrovskih planova. U narednom istraživanju potrebno je utvrditi u kolikom procentu se realizuju kadrovski planovi, kao i razloge zbog kojih kadrovski planovi određenih organa nijesu u potpunosti realizovani. Preporučuje se formiranje međuresornog tijela koje bi imalo zadatak da prati implementaciju kadrovskih planova i izvještava Vladu Crne Gore. Uprava za ljudske resurse može izradom određenih metodoloških dokumenata doprinijeti implementaciji ovog instituta, radeći prvenstveno na modalitetima boljeg planiranja koje organi mogu primijeniti, te kvartalnog praćenja ispunjenosti kadrovskih planova. Takođe, kadrovski planovi mogu sadržati i vremensku odrednicu po mjesecima ili kvartalima kada organi planiraju pokrenuti postupke oglašavanja za određene pozicije, što bi Upravi za ljudske resurse ostavilo mogućnost da bolje organizuje kapacitete i druge resurse u sprovođenju ovih postupaka, što može dovesti do skraćivanja rokova i postizanja veće efikasnosti i transparentnosti.

Predmet analize je i **status vršilaca/teljki dužnosti** u smislu učestalosti obnavljanja ovog statusa, bez pokretanja redovne procedure za popunu radnih mjesta u kategoriji visoki rukovodni kadar i starješina organa. Takođe, interesantno je vidjeti u kojem obimu su lica koja su u prethodnom periodu bila u v.d. statusu, na osnovu javnog konkursa postavljena u puni mandat. Procenat od 93,8% je veoma visok, što može posredno uticati na motivisanost drugih kandidata/kinja da se prijave na javni konkurs u redovnoj proceduri popune ovih radnih mjesta. Isto tako, ograničeno može ukazati na kvalitet selekcije kandidata/kinja i mogućnost da obavljanjem poslova u ovom statusu ova lica stiču određenu prednost, naročito ukoliko se ovaj status obnavlja više puta, jer su u mogućnosti da već vrše poslove koje konkurs obuhvata. Tendencija treba da bude usmjerena na smanjenje broja lica u ovom statusu, bolje kadrovsko planiranje i upućivanje na redovnu proceduru javnog konkursa. Izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima i namještenicima ograničeno je trajanje statusa vršioca/teljki dužnosti najviše dva puta, što predstavlja dobro rješenje, imajući u vidu da je prema podacima koje je na zahtjev Uprave za ljudske resurse, a za potrebe ovog istraživanja, dostavio Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore, na dan 20. februar 2025. godine - 14 lica dva puta određeno za vršioca/teljku dužnosti, 19 lica tri puta, a za četiri lica četiri puta obnovljen status vršioca/teljki dužnosti. Podatak da je 37,7% lica koja se nalaze u trenutku izvještavanja na ovim pozicijama ranije takođe bilo u ovom statusu, ukazuje na to da je bilo potrebno normativno intervenisati i ograničiti inflaciju obnavljanja ovih statusa.

Posebno je značajan indikator koji mjeri **prosječan broj kandidata/kinja po internim i javnim oglasima, kao i javnim konkursima**. Ovaj indikator ukazuje na atraktivnost zapošljavanja u državnoj upravi, ali i na motivisanost kandidata/kinja da se prijave na određene pozicije. Podaci pokazuju da se na interne oglase u prosjeku prijavljuje 1,5 kandidata/kinja, od kojih 1,1 ispunjava uslove oglasa, dok se na javne oglase prijavljuje 7,9 kandidata/kinja, od kojih 6,7 ispunjava propisane uslove. Kada je riječ o javnim konkursima za visoki rukovodni kadar i starješine organa, prosječan broj prijavljenih kandidata/kinja iznosi 2,1, dok 1,7 kandidata/kinja ispunjava uslove javnog konkursa. Relativno visok procenat prijavljenih kandidata/kinja na javne oglase podstiče konkurenciju i doprinosi kvalitetu samog

postupka selekcije, omogućavajući prepoznavanje kandidata/kinja sa izraženim nivoom znanja, sposobnosti i kompetencija. Trend povećanog broja kandidata/kinja na javnim oglasima zadržan je i u 2024. godini. Međutim, izazov predstavlja nizak procenat prijavljenih kandidata/kinja na interne oglase, što ukazuje na veoma nisku mobilnost, odnosno pokretljivost zaposlenih u državnoj upravi. U narednom periodu potrebno je preispitati razloge ovako niskog nivoa zainteresovanosti za prelazak iz jednog u drugi državni organ, imajući u vidu da postoje brojni faktori koji mogu motivisati državne službenike/ce i namještenike/ce na takav korak, poput drugačije vrste i sadržaja poslova, kao i mogućnosti ostvarivanja dodataka na zaradu (npr. službenici/ce angažovani/e na normativnim poslovima ili IPA projektima, koji imaju mogućnost uvećanja zarade do 30%). Broj prijavljenih kandidata/kinja na javne konkurse takođe je nizak i posredno može uticati na kvalitet dostupnog kadra. Zbog toga je neophodno razmotriti mehanizme i instrumente za promociju i motivisanje kandidata/kinja da se prijave na ove pozicije. Uporedna praksa pokazuje da sadržaj teksta javnog konkursa, koji uključuje detaljnije uslove, jasno istaknute benefite, mogućnosti dodatnog stručnog usavršavanja, kao i rad u određenim stručnim i referentnim radnim tijelima koje obrazuje Vlada Crne Gore, može značajno uticati na povećanje zainteresovanosti i broja prijavljenih kandidata/kinja.

Uprava za ljudske resurse je predmetnom analizom predvidjela i prikupljanje podataka o broju lica angažovanih putem **ugovora o djelu** u navedenom periodu. U tom smislu, Uprava se obratila Komisiji za praćenje i davanje saglasnosti za angažovanje lica putem ugovora o djelu, kao tijelu koje je formirala Vlada Crne Gore i u čijoj su nadležnosti podaci o broju ovih lica u organima državne uprave. Komisija, međutim, nije dostavila podatke o broju angažovanih lica putem ugovora o djelu za 2024. godinu.

U odnosu na angažovanje lica putem ugovora o djelu, bilo je značajno sagledati i funkcionalnost drugog instituta koji omogućava starješinama organa da, shodno Zakonu o državnim službenicima i namještenicima, angažuju **lica sa Liste za izbor** koja prethodno nijesu izabrana po javnom oglasu. Sa istim licem može se zasnovati radni odnos u trajanju do šest mjeseci, pod uslovom da su sredstva za zarade obezbijeđena u budžetu potrošačke jedinice. Podaci kojima raspolaže Uprava za ljudske resurse, a koji se nalaze u našoj evidenciji, ukazuju na to da je primjena ovog instituta u potpunosti zanemarena, te da je tokom 2024. godine samo sedam lica dalo saglasnost da bude evidentirano, dok su samo dva lica zasnovala radni odnos na ovaj način. Treba detaljno analizirati razloge zasto je samo sedam lica dalo ovu saglasnost i utvrditi dali je u pitanju nedovoljna informisanost kandidata/kinja o primjeni ovog instituta, neaktivnost Uprave za ljudske resurse u promociji, značaju i mogućnosti da kandidat/kinja na ovaj način zasnuje radni odnos na određeno vrijeme ili se radi o nepovjerenju kandidata/kinja da na ovaj način mogu riješiti svoj radno-pravni status. Primjena ovog instituta omogućava veću transparentnost, jer se radi o licima koja su već prošla postupak selekcije i provjere, te pokazala odgovarajući nivo znanja za obavljanje istih ili sličnih poslova. Šira primjena ovog instituta direktno bi doprinijela smanjenju angažovanja lica putem ugovora o djelu, koji predstavlja netransparentan oblik angažovanja, kako u pogledu načina izbora, tako i u pogledu visine naknade i vrste poslova koji se obavljaju. Uprava za ljudske resurse će u narednom periodu uložiti dodatne napore u promociju ovog instituta, čija primjena doprinosi transparentnosti i jačanju merit sistema prilikom zasnivanja radnog odnosa.

Kada je riječ o **postupcima pred Komisijom za žalbe ili sporovima pred Upravnim sudom** u dijelu zasnivanja radnog odnosa državnih službenika/ca i namještenika/ca, na osnovu dostupnih podataka može se zaključiti da su kandidati/kinje najčešće osporavali izbor prvorangiranog kandidata/kinje sa Liste za izbor. Tokom 2024. godine nije bilo nadzora u

Upravi za ljudske resurse od strane upravnog/e inspektora/ke po osnovu inicijativa podnijetih od strane kandidata/kinja.

Sistem ocjenjivanja i napredovanja predstavlja poseban segment upravljanja i razvoja ljudskih resursa i bio je predmet posebnog interesovanja Uprave za ljudske resurse. U prethodnom periodu pripremljen je Priručnik za praćenje, ocjenjivanje i profesionalni razvoj državnih službenika/ca i namještenika/ca, čiji je cilj uspostavljanje novih standarda u planiranju ocjenjivanja, postavljanju radnih ciljeva, redovnom praćenju rada zaposlenih putem odgovarajućih izvještaja, kao i povezivanju ovog sistema sa sistemom stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Uprava za ljudske resurse je, putem Centralne kadrovske evidencije, razvila i modul **e-Ocjenjivanje**, koji omogućava jednostavniju komunikaciju, efikasnije praćenje rada, kao i automatizovano sprovođenje postupka ocjenjivanja državnih službenika/ca i namještenika/ca. Uprkos značajnim naporima Uprave za ljudske resurse, ovaj institut i dalje ima pretežno formalnu funkciju. Ukupan broj ocijenjenih državnih službenika/ca i namještenika/ca u prethodnim godinama ostaje uglavnom nepromijenjen. Ključni problemi ogledaju se u hiperprodukciji najbolje ocijenjenih službenika/ca, izostanku negativnih ocjena (za 2024. godinu samo četiri službenika/ce su ocijenjena/e negativnom ocjenom), prekoračenju zakonskih rokova za sprovođenje postupka ocjenjivanja, neujednačenoj praksi, kao i ograničenim mogućnostima napredovanja i ostvarivanja materijalnih ili nematerijalnih benefita. Posebno je indikativan podatak da je od ukupno 24 starješine organa uprave samo njih šest, odnosno 25%, ocijenjeno. Prema podacima za 2024. godinu broj ocijenjenih državnih službenika/ca i namještenika/ca je 3988, od čega je 3466 ocijenjeno ocjenom „ističe se“, što predstavlja 86,9 %; ocjenom „dobar“ je ocijenjeno 526 državnih službenika/ca i namještenika/ca, što predstavlja 13,2 % i ocjenom „ne zadovoljava“ je ocijenjeno 4 državna službenika/ce i namještenika/ce, što predstavlja 0,1 %. Sistem sa tri moguće ocjene dodatno je podstakao rast broja službenika/ca ocijenjenih najvišom ocjenom. Neophodno je raditi na sistemskom unapređenju ovog instituta, razmotriti mogućnost ograničavanja broja najviših ocjena, normirati obaveznost postavljanja i preispitivanja radnih ciljeva tokom kalendarske godine, kao i definisati modele za praćenje i objektivnu evaluaciju zaposlenih. Takođe, potrebno je normirati adekvatne oblike materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja i sistem ocjenjivanja povezati sa kompetencijama radnog mjesta.

Stručno osposobljavanje i usavršavanje predstavlja važan instrument i alat u razvoju i unapređenju ljudskih potencijala. Uprava za ljudske resurse ima ključnu ulogu u sprovođenju ovog procesa kako na centralnom tako i na lokalnom nivou. Glavne aktivnosti Uprave usmjerene su na razvoj novih programa obuke koji su namijenjeni različitim kategorijama državnih službenika/ca i namještenika/ca. Posebna pažnja usmjerena je na programe koji treba da jačaju kompetencije, znanja i vještine na poslovima i radnim mjestima koji su od posebne važnosti u procesu EU integracija. Značajan izazov u sprovođenju procesa stručnog osposobljavanja i usavršavanja ostaje nedovoljna zainteresovanost starješina državnih organa i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar za pohađanje obuka i drugih oblika edukacije i usavršavanja. U tom pravcu, Uprava za ljudske resurse će u toku naredne godine raditi na utvrđivanju posebnog programa obuke koji bi bio namijenjen licima na ovim pozicijama. Kao dio reformskih aktivnosti predviđeno je i donošenje novog Programa obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima koji bi bio namijenjen različitim kategorijama državnih službenika/ca i namještenika/ca i koji bi trebalo da kvalitetivno unaprijedi obavljanje poslova ljudskih resursa u svakom organu uprave.

Rezultati ove Analize pokazuju da je 63% organa uprave sprovelo **Analizu potreba za obukom**, a da je samo 9,6% organa blagovremeno utvrdilo Plan obuka, što ukazuje na nizak nivo institucionalnog planiranja stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Posebno važan segment predstavlja odnos planiranih i realizovanih budžetskih sredstava potrošačkih jedinica

koji su namijenjeni za realizaciju obuka i drugih oblika stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Izazov u ovom smislu predstavljala je reorganizacija organa državne uprave koja je uticala i na spajanje ili razdvajanje određenih potrošačkih jedinica. Uzimajući u obzir ovu činjenicu, možemo zaključiti da organi državne uprave u ograničenom obimu koriste sredstva za planiranje i realizaciju specifičnih obuka i usavršavanja iz njihove nadležnosti. U narednom periodu sistem usavršavanja i profesionalnog razvoja mora biti dodatno normativno uređen, kroz jačanje obaveznosti obuka za pojedine kategorije državnih službenika/ca i namještenika/ca, dodatno jačanje Uprave za ljudske resurse i njene uloge u praćenju i usmjeravanju ovih procesa, definisanje uloge i zadataka državnog organa kod planiranja posebnih i specifičnih obuka iz njihove nadležnosti, obaveza razmjene podataka i obavješćavanje Uprave za ljudske resurse o realizovanim obukama u skladu sa definisanim metodološkim okvirom.

Efikasan sistem upravljanja ljudskim resursima nije moguć bez ažurne i savremene **Centralne kadrovske evidencije (CKE)**. Zakonom o državnim službenicima i namještenicima definisan je sadržaj CKE, obaveze i odgovornosti starješine i službenika/ce koji/a vrše unos podataka u CKE. Prateći aktivnosti Uprave za ljudske resurse u razvoju CKE u prethodnim godinama, konstatujemo da su razvijeni novi moduli koji treba da omoguće jednostavniji pristup u primjeni određenih instituta, kao i raspolaganje sa podacima koji su od značaja za upravljanje ljudskim resursima. Novi moduli podrazumijevaju e-ocjenjivanje, e-sistematizaciju, prijavljivanje na obuke od strane službenika/ce vrši se putem CKE, dodatno je rađeno na unapređenju određenih izvještaja, kao npr. o broju zaposlenih, ocjenjivanju, privremenom i trajnom rasporedu u drugi državni organ, kao i na uspostavljanju CKE u jedinicama lokalne samouprave. I pored značajnih napora Uprave za ljudske resurse da se postigne veća ažurnost u vođenju CKE ovo ostaje i dalje osnovni izazov za potpunu primjenu ovog instituta. Uprava za ljudske resurse pripremila je Informaciju o stepenu ažurnosti CKE koju je Vlada Crne Gore usvojila u novembru 2024. godine. Slične Informacije Vladi su dostavljane i u prethodnim godinama sa ciljem da se državni ograni dodatno obavežu u povećanju ažurnosti i redovnom vođenju ove evidencije. Uprava ostvaruje redovnu komunikaciju sa državnim službenicima/cama koji/e su zaduženi za vođenje CKE u državnim organima i pruža stručnu i logističku podršku ovim organima. I pored ovih aktivnosti procenat od 61% ažurnosti u odnosu na postavljene indikatore i ocjena koja ukazuje na umjeren stepen ažurnosti CKE, potvrđuje da je u narednom periodu potrebno dodatno raditi na podizanju stepena ažurnosti. U tom smislu, potrebna je veća odgovornost službenika/ca koji/e rade na poslovima unosa podataka u CKE, jer propuštanje ili izbjegavanje ovih poslova predstavlja osnov za pokretanje disciplinskog postupka. Odlučujući faktor za punu implementaciju predstavlja odgovornost starješine organa u usmjeravanju ovih procesa. Važnu ulogu ima i upravna inspekcija, a u narednom periodu Uprava za ljudske resurse u saradnji sa Ministarstvom javne uprave treba da radi na pokretanju inicijativa koje su usmjerene na sprovođenje nadzora u postupku vođenja CKE u ministarstvima i drugim organima uprave.

Mjerenje zadovoljstva zaposlenih u organima državne uprave sprovedeno je u saradnji sa SIGMA-om, a rezultati istraživanja predstavljeni su u Informaciji o sprovedenoj analizi zadovoljstva zaposlenih u državnoj upravi u Crnoj Gori, koju je Vlada Crne Gore usvojila na sjednici održanoj 8. februara 2024. godine.

Istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih u državnoj upravi jedan je od osnovnih mehanizama i alata za upravljanje ljudskim resursima. Ono obezbjeđuje osnovne informacije o tome kako izgleda funkcionisanje državne uprave iz ugla zaposlenih.

Kada je u pitanju zadovoljstvo poslom, srednja ocjena na nivou državne uprave je **3,93** što označava relativno visoko zadovoljstvo.

Najviše zaposlenih je zadovoljno angažovanošću na poslu (ocjena **4,05**), dok je najmanje zadovoljno nagrađivanjem (ocjena **2,97**). Angažovanost na poslu u smislu ovog istraživanja podrazumijeva osjećaj snažne pripadnosti svojoj instituciji, poistovjećivanje sa misijom institucije, zadovoljstvo poslom, dok nagrađivanje podrazumijeva pravičnost i transparentnost u nagrađivanju i napredovanju.

Dobijeni podaci omogućavaju starješinama organa i visoko rukovodnom kadru bolje razumijevanje procesa u samom organu kojim upravljaju i daju odgovor na pitanja šta čini zaposlene zadovoljnim ili šta ih brine. Na osnovu ovih podataka mogu se preduzimati određene aktivnosti koje će ciljano voditi ka rješavanju identifikovanih problema. Samim tim, ankete predstavljaju dobru osnovu za strateško upravljanje i postizanje definisanih ciljeva;

Redovno praćenje zadovoljstva zaposlenih u državnoj upravi je u osnovi profesionalnog i na podacima utemeljenog upravljanja ljudskim resursima. Tokom 2026. godine, Uprava za ljudske resurse ponovo će realizovati istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih u ministarstvima i drugim organima uprave. To će biti prilika za upoređivanje rezultata sa prethodnim istraživanjem, sagledavanje stepena zadovoljstva zaposlenih, kao i definisanje mjera i aktivnosti za unapređenje uslova rada i postizanje većeg nivoa zadovoljstva državnih službenika/ca i namještenika/ca u Crnoj Gori.

U odnosu na indikator koji mjeri **stepen inkuzivnosti državne uprave**, a odnosi se na procenat zaposleni lica sa invaliditetom, na osnovu Analize zaključujemo da ne postoji sistemski i jedinstven pristup u evidenciji ovih lica. Ukupan podatak da je samo 42 lica sa invaliditetom zaposleno u organima državne uprave, govori o niskom nivou senzibiliteta i inkluzivnosti kada je u pitanju ova grupa. Potreban je odgovorniji pristup i nova zakonska rješenja koja će omogućiti veću inkluzivnost kao i prepoznavanje konkretnih radnih mjesta na kojima bi mogli biti raspoređena lica sa određenim stepenom invaliditeta. Rješavanje ovih pitanja predstavlja obavezan međuresorki pristup u evidenciji, zapošljavanju i obezbjeđivanju neophodnih uslova za rad ove grupe lica.