

REPUBLIKA SRBIJA

MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA

**STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA U MINISTARSTVU UNUTRAŠNJIH  
POSLOVA 2014 - 2016**

avgust, 2014. godine  
Beograd

## UVOD

Reforma policije je jedna od najvažnijih reformskih procesa u Republici Srbiji. Ona se ogleda u transformaciji u modernu, efikasnu, efektivnu, demokratsku i odgovornu policiju koja je u skladu sa standardima i modelima Evropske unije. Da bi na tom putu uspela, potrebno je da se policija vodi principima legaliteta, političke neutralnosti, nepristrasnosti, transparentnosti i da ima visok stepen integriteta.

Jedan od strateških ciljeva Ministarstva unutrašnjih poslova je uspostavljanje modernog, efikasnog i funkcionalnog sistema upravljanja ljudskim resursima koji se stara o svojim zaposlenima i neprestano poboljšava kvalitet pružanja usluga građanima. Kao i sve evropske države, i Republika Srbija u procesu evroatogracija mora da unapredi pružanje usluga koje će biti usmerene ka potrebama građana. Građani zahtevaju više transparentnosti u radu i očekuju od zaposlenih da budu pouzdani i da se ponašaju u skladu sa etičkim principima. Uvođenje modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima će doprineti da se ta očekivanja ispune. Takav koncept podrazumeva reformu kadrovske službe starog tipa u modernu službu koja će biti u stanju da odgovori izazovima 21. veka. Upravo sveobuhvatan, moderan i sistemski pristup u odnosima sa zaposlenima omogućuje najveći stepen poboljšanja performansi (rezultata) Ministarstva. Važnost ljudskog kapitala raste, tako da ljudi poseduju sve više znanja i informacija pa je i upravljanje ljudskim resursima sve teže. Potrebno je znanje kako uspešno upravljati ljudskim kapitalom, kako privući, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slediti strategiju Ministarstva i reformu državne uprave koja počinje sa decentralizacije, depolitizacije, profesionalizacije i modernizacije. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je jedna od najvažnijih poslovnih aktivnosti, jer pravi ljudi, na pravom mestu doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva.

Kao preduslov za bavljenje razvojem ljudskih resursa Ministarstva, na strateškom nivou, neophodna je reforma funkcije upravljanja ljudskim resursima. Pod funkcijom upravljanja ljudskim resursima se podrazumeva zaokružena oblast rada koja obuhvata poslove izrade strategija i politika ljudskih resursa, analize i dizajna poslova, izrade opisa poslova i specifikacije izvršilaca, regrutacije i selekcija kandidata, premeštaja, unapređenja, kreiranja politike zapošljavanja, obuke zaposlenih; razvoj organizacije i ljudi, ocenjivanja poslova, kreiranje strukture plata i definisanje elemenata ukupne zarade, kreiranje beneficija (plaćena i neplaćena odsustva, penzijsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, osiguranje za slučaj nezaposlenosti i drugo, pogodnosti), obračun zarada, kreiranja politike zarada i odnosa sa sindikatima, kolektivnog pregovaranja, zdravlja i bezbednosti zaposlenih, radnih odnosa, zastupanja, disciplinskih postupaka, penzionisanja, razvoja i održavanja informacionog sistema za ljudske resurse, praćenja indikatora kvaliteta upravljanja ljudskim resursima, koordinacije sa Direkcijom policije, policijskim upravama i organizacionim jedinicama u sedištu Ministarstva u navedenim oblastima i njihovu organizaciju.

Implementacija Strategije razvoja ljudskih resursa u Ministarstvu unutrašnjih poslova će stoga pozitivno uticati na promene u Ministarstvu na svim nivoima i doprineće produktivnijem i proaktivnijem radu.

Na promene treba gledati kao na šanse, a ne kao na pretnje. Veoma je važno da organizacione promene budu praćene i ličnim razvojem svih zaposlenih. Pojedinaac vidi u Ministarstvu osnov za svoju egzistenciju, izazov i šansu za razvoj ličnosti i profesionalno ostvarenje, otkrivajući i od svoje organizacije poštovanje, priznanje za ostvarene rezultate i jednake šanse za razvoj i napredovanje. Prihvatanje promena od strane zaposlenih i efektivno upravljanje promenama je jedan od željenih ishoda Strategije.

Osnovni ishod postepenog uvođenja modernog koncepta upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu je da upravljanje ljudskim resursima kao deo strateškog upravljanja ima stratešku poziciju, profesionalan, dosledan i transparentan pristup zapošljavanju, zadržavanju, razvoju i pravnoj sigurnosti zaposlenih. Uspostavljanje merit sistema, odnosno sistema upravljanja ljudskim resursima baziranog na individualnim zaslugama je jedan od ishoda savremenog upravljanja ljudskim resursima, zasnovan na prijemu najboljih kandidata i karijernom napredovanju uz odgovarajuće obrazovanje, sposobnosti i rezultate rada, što dovodi do profesionalizacije rada.

Takođe, jedan od vidljivih ishoda reforme treba da bude vrsta povezanost između u funkcije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu i funkcije upravljanja ljudskim resursima u Vladi.

Ishod implementacije Strategije je povećanje efikasnosti i efektivnosti u radu, uz bolju saradnju sa zaposlenima i rukovodiocima na svim nivoima.

Takođe, Ministarstvo je posvećeno izgradnji partnerstva sa sindikatima u cilju poboljšanja uslova rada svih policijskih službenika.

U Beogradu,  
Datum:

Ministar unutrašnjih poslova

dr Nebojša Stefanovi

## **POLAZNI OKVIR**

Polazni zakonodavni okvir za izradu Strategije razvoja ljudskih resursa u Ministarstvu unutrašnjih poslova 2014 – 2016. godine predstavljaju: Zakon o policiji, Zakon o državnim službenicima i Zakon o radu. Pored zakonodavnog okvira, osnov za izradu ove Strategije sadržan je i u drugim nacionalnim dokumentima, kao što su: Nacionalna strategija pridruživanja Srbije Evropskoj uniji, Strategija reforme državne uprave, Strategija stručnog usavršavanja državnih službenika u Republici Srbiji za period 2011 - 2013. godine, Strategija razvoja Ministarstva 2011 - 2016. godine. U navedenim strateškim dokumentima naznačeno je da razvoj sistema upravljanja ljudskim resursima predstavlja jedan od najbitnijih prioriteta u procesu reforme javne uprave. Jedan od uslova uspešne reforme državne uprave je i njena racionalizacija, dok je transparentnost u postupku zapošljavanja na in da se obezbedi otvorenost državne uprave i dostupnost zaposlenja u državnoj upravi svim zainteresovanim licima. Obuka i usavršavanje zaposlenih treba da bude trajan proces u cilju kontinuiranog podizanja nivoa kvaliteta državne uprave i obezbeđivanja sprovođenja reforme.

Osnovu za izradu ovog strateškog dokumenta možemo naći i u projektu „Predstavljanje koncepta modernog upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srbije“ koji finansira Kraljevina Švedska uz pomoć Švedske razvojne agencije - SIDA i implementacionog partnera Ženevskog centra za kontrolu oružanih snaga - DCAF, a realizuje Sektor finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova - Uprava za ljudske resurse.

## **OPIS STANJA**

Ministarstvo unutrašnjih poslova ima složenu, hijerarhijsku, formalizovanu matricnu organizacionu strukturu. Ministar uz saglasnost Vlade, donosi Pravilnik o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta sa utvrđenim, opisanim i povezanim poslovima koje treba obaviti u procesu rada. Formalnim funkcionalnim grupisanjem poslova spajaju se i povezuju komponente rada, na osnovu srodnosti, u uže i šire organizacione celine (uprave, odeljenja, odseke, grupe). Takođe, u okviru ovakve strukture propisane su procedure, pravila i norme ponašanja, i određeni status i pozicija zaposlenih, a koji su definisane Zakonom o policiji.

Ministarstvo ne čini samo operativan sastav, već i službe logistike koje pružaju podršku policijskim službenicima i ostalim zaposlenima kroz obezbeđivanje uslova za njihov nesmetan rad. Uprava za ljudske resurse, kao logistička organizaciona jedinica, organizaciono pripada Sektoru finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova, sa razjedinjenim poslovima iz svoje nadležnosti po različitim organizacionim jedinicama i na različitim hijerarhijskim nivoima unutar Ministarstva, što stvara probleme u oblasti koordinacije, informisanja i kontrole.

Analiza postojećih organizacija upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu, koja je urađena za potrebe izrade Strategije, pokazuje da je sadašnja uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima, po načinu njenog rada, uglavnom administrativna i reaktivna. Uloga organizacione jedinice nadležne za ljudske resurse u procesu strateškog odlučivanja je ograničena, što za posledicu ima dupliranje poslova, veoma duge poslovne procese bez održivog pravca delovanja i odsustvo delegiranja autoriteta. Duplirani poslovi iziskuju veliki broj zaposlenih koji se ne bave

ključnim poslovima upravljanja ljudskim resursima, već uglavnom administrativnim. Profil kvalifikacije zaposlenih na poslovima upravljanja ljudskim resursima ne obezbeđuje kompetencije neophodne za proaktivan pristup i dalji razvoj u ovoj oblasti.

Uprava za ljudske resurse se trenutno bavi pitanjima klasičnog kadrovskeg upravljanja, a ne upravljanjem ljudskim resursima. Ona reaguje na zahteve drugih organizacionih jedinica. Ne postoje jasno izgrađene politike i procedure kojima bi se rukovodiocima pomoglo da pronađu rešenja za svoje izazove i potrebe u oblasti upravljanja ljudskim resursima. To dovodi do nepoverenja u kapacitete Uprave za ljudske resurse da odgovori na zahteve linijskih rukovodilaca i da principijelno rešava probleme.

Analiza trenutnog stanja pokazuje da postoji veliki broj radnih sporova, koji iziskuju velike troškove u pogledu visine isplata i utrošenog vremena zaposlenih, a proističu iz mnogobrojnih nejasnih, međusobno neusklađenih i složenih propisa.

Uprava za ljudske resurse i Uprava za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku nemaju koordinirani pristup u radu u meri koja je neophodna za savremeno upravljanje ljudskim resursima. Funkcija stručnog osposobljavanja i stručnog usavršavanja (obuke) nije jasno povezana sa ostalim funkcijama upravljanja ljudskim resursima, a posebno sa funkcijom napredovanja u karijeri, jer uverenja i sertifikati o završenim obukama u okviru Ministarstva unutrašnjih poslova ili izvan njega nisu dovoljno vrednovani kao jedan od neophodnih ili bitnih uslova u karijernom sistemu. Zbog toga, Uprava za ljudske resurse i Uprava za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku, kao dve po prirodi posla najsrodnije uprave u Sektoru finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova nemaju potreban nivo saradnje niti koordinaciju sa višim nivoa rukovodenja. Razvoj zaposlenih kao funkcija upravljanja ljudskim resursima nije dovoljno prepoznata niti organizaciono postavljena i strukturirana, a najčešće se pojmovno izjednačava sa funkcijom stručnog usavršavanja. Takođe, ne postoji jedinstvena baza podataka o ljudskim resursima i o obuci koja bi omogućila efikasnije praćenje ostvarivanja svih funkcija upravljanja ljudskim resursima, kao i efikasniji proces donošenja odluka u vezi sa ljudskim resursima.

Informacioni sistem Ministarstva sadrži samo osnovne podatke o svim zaposlenima, nije povezan sa Kadrovskom evidencijom državnih službenika Vlade, tako da nije moguća razmena podataka između njih.

Zaključak sprovedene analize stanja nam ukazuje da se u Ministarstvu ne obavljaju sledeće aktivnosti iz oblasti ljudskih resursa:

- **Analiza i dizajn posla** - proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i definisanje znanja, veština i sposobnosti potrebnih za obavljanje konkretnog posla i dizajniranje poslova, a glavni su osnovni rezultati: opis posla i specifikacija izvršilaca za konkretno radno mesto;
- **Organizacioni razvoj** – proces koji je planiran, odnosi se na celitavu organizaciju, vođen sa vrha, usmeren ka povećanju organizacione efikasnosti i koji koristi moderan koncept upravljanja ljudskim resursima;

- **Planiranje ljudskih resursa** - proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima i blagovremeno usklađuju raspoloživi ljudski resursi sa potrebnim;
- **Upravljanje sistemom zarada** – transparentan proces koji obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad.
- **Sigurnost zaposlenih na radu** - proces unapređenja radnih uslova, povećanja bezbednosti na radu, zaštite zdravlja zaposlenih, smanjenja stresa, smanjenja nezgoda na poslu, uvođenja savetovališta itd.
- **Upravljanje karijerom** - organizacioni proces pripreme, implementacije i kontrole planova karijere zaposlenih;
- **Upravljanje performansama** - proces u kojem se postavljaju ciljevi, prati njihovo ostvarenje, ocenjuje individualni doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u definisanom vremenskom periodu i po potrebi preduzimaju korektivne aktivnosti;
- **Kreiranje politika iz oblasti upravljanja ljudskim resursima** - primena najbolje politike i prakse iz oblasti ljudskih resursa u vezi sa pitanjima koja se odnose na zaposlene, posebno na zapošljavanje, obuku, razvoj zaposlenih, ocenjivanje performansi i nagrađivanje, kao i na obezbeđivanje sigurnog, etički prihvatljivog i pravih radnog okruženja.

Konačan zaključak strateške analize je da su neophodne značajne izmene u pogledu obavljanja funkcije ljudskih resursa u Ministarstvu unutrašnjih poslova. Takođe, analiza stanja postojećih kapaciteta ukazuje da trenutni kapaciteti ne mogu da iznesu proces reforme funkcije upravljanja ljudskim resursima koji je pred nama. Neophodno je osigurati ih kroz izmene koje su predložene Strategijom. Zbog toga ova Strategija definiše viziju željenog budućeg stanja i misiju koja će da vodi Ministarstvo unutrašnjih poslova ka toj viziji, kao i najvažnije strateške ciljeve. Takođe, sve kasnije aktivnosti koje budu preduzimate radi razrade i implementacije strateških ciljeva, treba da počinjavaju na jasnim vrednostima.

Strategija postavlja i okvir za upravljanje procesom sprovođenja strategije, kroz sistem za izveštavanje, praćenje i ocenjivanje. Na kraju, definisani su i finansijski izvori za njeno sprovođenje.

## **VREDNOSTI**

Uspeh i stabilnost koji karakterišu uspešne organizacije su rezultat pravilno postavljenih ciljeva, proizašlih iz vizije i misije, kao i discipline i posvećenosti ostvarenju tih ciljeva. Međutim, ništa od toga se ne može postići bez visoko motivisanih, obučenih, posvećenih radnika, koji dele tu istu viziju, razumeju i ostvaruju misiju. U cilju održanja tih principa, Strategija će kroz strateške oblasti unaprediti funkciju upravljanja ljudskim resursima kroz elemente koji se odnose na prilagođeni proces regrutacije, selekcije, planiranja ljudskih resursa, profesionalnog razvoja, počevši od prvog radnog dana.

Vrednosti na kojima će počinjavati politike ljudskih resursa u Ministarstvu su:

- **Profesionalizam** – skladan odnos između u kompetencija (znanja, veština i ponašanja) zaposlenih, stru nih i etičkih zahteva radnog mesta i potreba i o ekivanja zainteresovanih strana (rukovodilaca svih nivoa, izvršilaca, Vlade i građana)
- **Kvalitet** - upravljanje ljudskim resursima procesima zasnovano na standardima kvaliteta, koji omogućavaju stalni razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima i njenu kompatibilnost sa savremenim organizacijama javnog sektora u razvijenim zemljama Evropske Unije;
- **Timski rad** – raditi zajedno radi dostizanja zajedničkog cilja;
- **Transparentnost** – da sve informacije koje su ključne za oblast ljudskih resursa budu javne i dostupne svim zaposlenima, ali i javnosti, u skladu sa opštim propisom i slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja;
- **Poverenje** - verovati u dosledno, pouzdano i dobronamerno ponašanje, jer sposobnost da se uspostavi, neguje, pruža i povraća poverenje bitno je ne samo u odnosima sa drugim ljudima, već je ključno za kompetentno liderstvo i uspešan rad Ministarstva;
- **Individualna odgovornost** – spremnost za preuzimanje obaveza u odnosu na postavljeni plan;
- **Rodna ravnopravnost** - stvaranje jednakih uslova za žene i muškarce u Ministarstvu;
- **Stalno učenje** – obezbeđuje organizacione klime stalnog učenja na svim nivoima;
- **Integritet** – obaveza je ispravno i časno postupanje u profesionalnim odnosima, što podrazumeva ponašanje koje doprinosi otkrivanju i podsticanju poverenja javnosti u nepristrasnost i efikasnost policije.

## VIZIJA

Strateška, savremena i profesionalna funkcija upravljanja ljudskim resursima orijentisana ka ostvarenju ciljeva Ministarstva.

## MISIJA

Stvaranje svih neophodnih uslova, odnosno organizacionih, zakonodavnih, ljudskih i materijalnih pretpostavki za kontinuirano privlačenje, zadržavanje i razvoj motivisanih, posvećenih i kompetentnih službenika na odgovoran i transparentan način, baziran na zaslugama.

## STRATEŠKE OBLASTI I CILJEVI:

Promene trenutno opisanog stanja su neophodne, jer reforma funkcije upravljanja ljudskim resursima podrazumeva značajnu promenu njene uloge iz:

- operativne u strateški organizacionu jedinicu,
- reaktivne u proaktivnu,
- administratorske uloge u ulogu konsultanta, i
- funkcionalne orijentacije na poslovnu orijentaciju.

Eksterni pogled i fokus na rešenja sa dugoročnim rokom su neke od promena koje će se realizovati kroz ispunjenje ciljeva. Neki od definisanih ciljeva mogu biti osnova za buduće

projekte u okviru četiri strateške oblasti: **Zakonodavna, Organizaciona, Ljudski kapaciteti i Razvojna.**

## **1. Zakonodavni okvir – Usklađeni i sveobuhvatan**

Savremen pravni okvir delovanja u oblasti ljudskih resursa je jedna od najbitnijih oblasti Strategije uz povećanje efikasnosti sprovođenja zakonodavnog okvira. Neophodno je da zakonodavni okvir bude unapređen kako bi stvorio neophodne pretpostavke za uvođenje modernog koncepta upravljanja ljudskim resursima i standardima Evropske unije, kako u pogledu obuhvata tako i u pogledu preciznosti i konzistentnosti. Svaki propis koji je otvoren za tumačenje ili dopušta da izuzeci postanu pravilo u praksi kreira veliki broj problema: nejednako postupanje u istim slučajevima, ostavlja prostor za pokretanje radnih sporova od strane nezadovoljnih zaposlenih, stvara uslove za nastajanje nepotrebnih troškova na ime isplate odšteta zaposlenima. U okviru ove oblasti neophodno je uraditi analizu svih pravnih propisa koji regulišu oblast upravljanja ljudskim resursima, doneti odluku šta će se regulisati zakonom a šta podzakonskim aktima, izmeniti propise u skladu sa novim politikama upravljanja ljudskim resursima, uiniti ih jasnim i pojednostaviti ih kako bi se olakšala njihova primena i međusobno ih uskladiti.

### **1.1. Preispitani svi relevantni izvori prava**

**ZAKONI:** Zakon o policiji, Zakon o državnim službenicima, Zakon o radu, Zakon o oružju i municiji (naročito čl. 8), Zakon o visokom obrazovanju, Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu i dr.

**UREDBE:** Uredba o nalogima za unutrašnje uređenje Ministarstva unutrašnjih poslova, Uredba o disciplinskoj odgovornosti u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Uredba o naknadi troškova i otpremnina državnih službenika i nameštenika, Uredba o programu i načinu polaganja državnog stručnog ispita, Uredba o pripremi kadrovske plana u državnim organima i dr.

**PRAVILNICI:** Pravilnik o specifičnoj zdravstvenoj zaštiti zaposlenih u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Pravilnik o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Pravilnik o stručnom osposobljavanju i usavršavanju u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Pravilnik o stručnim ispitima zaposlenih u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Pravilnik o platama zaposlenih u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Pravilnik o radu u Ministarstvu unutrašnjih poslova (član 3. Zakona o radu) i dr.

**UPUTSTVA:** Kodeks policijske etike i dr.

### **1.2. Usvojene izmene i dopune Zakona o policiji**

U okviru definisanog cilja neke od konkretnih promena su:

- doneti odluku šta će se iz oblasti upravljanja ljudskim resursima regulisati Zakonom o policiji a šta podzakonskim propisima;

- neophodno je delegirati odlučivanje za upravljanje ljudskim resursima na novu jedinicu za ljudske resurse;
- urediti deo koji se odnosi na uslove za prijem u radni odnos u pogledu godina života, vojenja evidencija, prijem na rad lica koja su završila Srednju školu unutrašnjih poslova (do . godine), a kojima nije rešen radno - pravni status i Kriminalističko - policijsku akademiju, koji moraju da imaju prioritet u delu radnih mesta koja podrazumevaju neposredno obavljanje policijskih poslova;
- precizirati i urediti deo koji se odnosi na bezbednosne provere u vezi sa prijemom u radni odnos;
- urediti deo koji se odnosi na prava radnika za vreme odsustva sa rada zbog porodijskog odsustva i odsustva sa rada radi nege deteta u skladu sa posebnom zaštitom ovih kategorija;
- urediti sistem ocenjivanja uinka zaposlenih sa opštim pravilima;
- propisati deo kojim bi se u pojedinim situacijama zaposlenima koji su zaduženi naoružanjem i opremom za vršenje policijskih poslova, isto oduzelo na određeno vreme, a prema nalazima i mišljenjima nadležnih zdravstvenih službi;
- urediti deo koji se odnosi na pravo na štrajk zaposlenih u Ministarstvu unutrašnjih poslova uz poštovanje minimuma procesa rada;
- uskladiti naknade zarade za vreme privremene sprečenosti za rad sa opštim propisima iz ove oblasti;
- zakonski definisati pojam odgovarajućeg radnog mesta;
- uskladiti odredbe privremenog i trajnog premeštaja;
- normativno urediti organizacione i funkcionalne pretpostavke za voenje disciplinskog postupka u skladu sa dobrom evropskom praksom;
- uskladiti Zakon o policiji sa relevantnim zakonskim propisima.

Pored izmena i dopuna Zakona o policiji, neophodne su izmene podzakonskih akata koje se odnose na: Uredbu o na elima za unutrašnje voenje Ministarstva unutrašnjih poslova, Uredbu o disciplinskoj odgovornosti u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Pravilnik o stru nim ispitima zaposlenih u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Pravilnik o naknadi troškova i dr. Tako e, neophodno je ukinuti stara i usvojiti nova podzakonska akta koja e se doneti kao sastavni deo primene odredbi Zakona o policiji. Cilj koji proisti e iz navedenog je:

### **1.3. Izmenjeni postoje i, ukinuti zastareli i usvojeni novi podzakonski akti**

Rok za ispunjenje navedena tri cilja je dvanaest meseci od usvajanja Strategije. Nosioци ovog posla su organizaciona jedinica za ljudske resurse i Sekretarijat Ministarstva, kao i svi nivoи linijskih rukovodilaca.

Potrebno je nazna iti da e buduća organizaciona jedinica zadužena za upravljanje ljudskim resursima formulirati sva podzakonska akta iz svog delokruga i da e biti uklju ena u formulisanje nacрта novih zakona i upravlja kih politika. Principi transparentnosti, profesionalizma, odgovornosti, rodne ravnopravnosti i integriteta e biti osnova prilikom

definisanja zakonskih i podzakonskih promena u oblasti ljudskih resursa i stvaranja pravne sigurnosti.

## **2. Organizacioni okvir - Inovativna i restrukturirana organizacija**

Organizaciona struktura predstavlja formalno utvrđeni sistem odnosa između pojedinaca i grupa, u kome su njihove međusobne veze određene rasporedom zadataka, odgovornosti i autoriteta. Izneti analiza stanja nam ukazuje da je neophodno uspostaviti novu organizacionu strukturu jedinice zadužene za podršku ljudskim resursima koja će biti na strateškom nivou. Nova organizaciona jedinica će objediniti sve poslove funkcije upravljanja ljudskim resursima, koji se sada obavljaju u različitim organizacionim jedinicama, u jedan proces međusobno logički povezanih podprocesa i aktivnosti. Organizaciona struktura te jedinice će biti kompatibilna tako definisanom procesu upravljanja ljudskim resursima. Nova organizaciona jedinica bi bila nosilac reformskih promena u ovoj oblasti, sa jasnim i formalnim autoritetom za sva pitanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima. Na osnovu iznetog prvog cilja je prvi cilj u okviru organizacionog okvira:

### **2.1. Promenjena organizaciona (hijerarhijska) pozicija funkcije upravljanja ljudskim resursima**

Rok za ispunjenje cilja je prvih šest meseci od usvajanja Strategije, dok su nosioci ovog posla najviši rukovodioci Ministarstva.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu će uključiti sve aktivnosti usmerene na različite aspekte zaposlenosti, kao što su: analiza i dizajn poslova, planiranje ljudskih resursa, regrutacija kandidata, selekcija kandidata, obuka zaposlenih, razvoj zaposlenih, upravljanje performansama, nagrada i nagrađivanje zaposlenih (svi oblici zarada), odnosi sa zaposlenima, zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih. Kako je Ministarstvo unutrašnjih poslova velika organizacija sa složenim sistemom funkcionisanja i matricnom organizacijom, predloženo je da i novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse ima matricni model sa centralizovanim administrativnim uslugama u organizovanju poslova upravljanja ljudskim resursima koji će stvoriti uslove za brže i kvalitetnije reagovanje na potrebe linijskih rukovodilaca i velikog broja različitih organizacionih jedinica. Predloženi matricni model strukture je prihvatljiv i prilagodljiv se zahtevima najvišeg rukovodstva Ministarstva. Glavna karakteristika matricne organizacione strukture je u tome što ona kombinuje vertikalne linije komunikacije i autoriteta sa horizontalnim (bočnim) linijama. Uspostavljanjem efikasne poslovne komunikacije koja se i lateralna komunikacija koja podrazumeva protok informacija kroz celu organizaciju. Neke od prednosti matricne organizacione strukture koje će povećati efikasnost i efektivnost Ministarstva odnose se na: fleksibilnost, poboljšanu komunikaciju, veću motivisanost zaposlenih i odanost organizaciji, smanjenje troškova administriranja. Imajući u vidu gore navedeno, neophodno je definisati sledeći cilj:

### **2.2. Uveden novi model organizacione strukture funkcije upravljanja ljudskim resursima**

Rok za ispunjenje cilja je dvanaest meseci od usvajanja Strategije, dok će nosilac biti novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse i svi nivoi linijskih rukovodilaca.

Tako će, u okviru ove oblasti neophodna je formalizacija i transparentnost svih procesa upravljanja ljudskim resursima, a svi nivoi rukovođenja će biti partneri, jedni će pružati stručnu podršku, dok će drugi operativno upravljati svojim zaposlenima. Novi procesi u upravljanju ljudskim resursima će pružiti podršku, olakšati rad Ministarstva i stvoriti mogućnost za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u ličnom razvoju i pripremi za buduće zahteve posla. Organizacioni okvir, kao neizostavan treći cilj isti će:

### **2.3. Kreirani novi procesi upravljanja ljudskim resursima**

Rok za ispunjenje je osamnaest meseci od usvajanja Strategije, a glavni nosilac ovog posla biće novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse i svi nivoi linijskih rukovodilaca.

Razvijena funkcionalna saradnja će omogućiti svim zaposlenima u Ministarstvu sveobuhvatno sagledavanje na ina odvijanja, a samim tim i olakšano izvršavanje svojih zadataka usmerenih ka ostvarenju svojih ciljeva i ciljeva Ministarstva. Buduća novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse će imati za cilj da prepozna specifične potrebe različitih organizacionih jedinica u Ministarstvu i da im pruža profesionalnu uslugu i stručno-tehničku podršku.

## **3. Ljudski kapaciteti – Kompetentni i motivisani zaposleni**

Kako napredak počinje sa i održava se sa ljudima, u okviru ove oblasti neophodno je ojačati ulogu ljudskih resursa podizanjem svesti o značajnoj funkciji ljudskih resursa u Ministarstvu, time bi se smanjili potencijalni rizici i otklonio otpor promenama. Podizanjem svesti, svi zaposleni u Ministarstvu biću videli otkivanu korist od modernog koncepta upravljanja ljudskim resursima, kroz: jasnija otkivanja na radnom mestu, veći u motivaciju, smanjenu fluktuaciju, poštovanja prava zaposlenih iz oblasti rada i radnih odnosa, efikasnije upravljanje i rukovođenje, dobre odnose sa sindikatima, smanjenje troškova, bolju sliku u javnosti i olakšan proces pri EU integracijama.

Iz iznetog, proizilazi sledeći cilj:

### **3.1. Podignuta svest svih zaposlenih o potrebi uvođenja moderne funkcije upravljanja ljudskim resursima**

Rok za ispunjenje cilja je dvanaest meseci od usvajanja Strategije, dok je nosilac Uprava za ljudske resurse i kasnije novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse, kao i svi nivoi linijskih rukovodilaca.

Pored ja anja svesti o uvo enju modernog koncepta upravljanja ljudskim resursima, u okviru ove oblasti je zna ajno i razvijati nove stru ne kapacitete promenom sadašnje strukture zaposlenih u pravcu razvoja specijalista za ljudske resurse (zapošljavanjem stru njaka koji nisu pravnici, kao i ekstenzivnom obukom postoje ih zaposlenih na poslovima iz oblasti upravljanja ljudskim resursima). Zaposleni moraju da razvijaju svoje kompetencije, kako radi postizanja o ekivanih rezultata tako i za potrebe svog li nog razvoja. Cilj koji je neophodno ostvariti u okviru ove oblasti je:

### **3.2. Kompetentni stru njaci koji su sposobni da izvršavaju sve klju ne poslove upravljanja ljudskim resursima na moderan na in**

Ovaj cilj e se kontinuirano realizovati do kraja implementacije Strategije, a nosilac je Uprava za ljudske resurse, Uprava za obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku, kao i svi nivoi linijskih rukovodilaca. U kasnijem periodu umesto Uprave za ljudske resurse nosilac e biti novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse.

## **4. Razvojna oblast – Efikasnost i ekonomi nost funkcije**

Uspostavljanje jedinstvenog informacionog sistema za ljudske resurse e uticati na smanjenje dupliranja administrativnih poslova i time doprineti zna ajnim uštedama u troškovima. Novi specijalizovani softver e biti prilago en definisanim procesima upravljanja ljudskim resursima i zahteva e obu en kadar. U zavisnosti od potrebe izvrši e se nadogradnja softvera i odredi e se nivoi pristupa podacima. Kao neizostavan deo razvoja informacionog sistema, kontinuirano e se održavati sistem, ažurirati podaci i organizovati obuke. Ciljevi u okviru ove strateške oblasti su:

### **4.1. Nabavljena, instalirana nova softverska rešenja u domenu upravljanja ljudskim resursima koji podržavaju novu organizacionu jedinicu i omogu avaju integraciju ove funkcije**

### **4.2. Svi zaposleni na poslovima upravljanja ljudskim resursima osposobljeni da rade sa novim softverskim paketom**

Rok za ispunjenje ova dva cilja je do kraja implementacije Strategije, a nosioci su Uprava za ljudske resurse, Uprava za stru no obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku, Uprava za informacione tehnologije, svi nivoi linijskih rukovodilaca i kasnije novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse.

U okviru razvojne oblasti fokus e biti i na me unarodno priznatom IIP standardu u oblasti upravljanja ljudskim resursima koji po iva na tri principa - planiranje, delovanje i procena uticaja. IIP standard uti e na povezivanje kadrova u ostvarenju ciljeva na fleksibilan i produktivan na in, a cilj e biti:

### **4.3. Podrška reformi u oblasti ljudskih resursa kroz upoznavanje sa IIP standardom**

Rok za ispunjenje cilja je dvanaest meseci od usvajanja Strategije, dok je nosilac Uprava za ljudske resurse, kasnije novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse i svi nivoi linijskih rukovodilaca.

## **SPROVO ENJE**

Uprava za ljudske resurse, u saradnji sa Upravom za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku, a kasnije novoformirana organizaciona jedinica za ljudske resurse će biti glavni nosilac u realizaciji Strategije.

## **Nadgledanje, ocenjivanje i izveštavanje**

Uprava za ljudske resurse, a kasnije nova organizaciona jedinica za ljudske resurse će nadgledati napredak u sprovo enju Strategije, a kao rezultat toga, aktivnosti će, u zavisnosti od potrebe, biti menjane i prilago avane novim okolnostima, što će omogu iti progresiju Strategije. Proces reforme funkcije ljudskih resursa treba da se odvija sa podjednakim usmerenjem na kvalitet procesa i aktivnosti reforme i na kvalitet planiranih rezultata. Sistem nadgledanja ovog procesa zasniva se na obra ivanju prikupljenih podataka dobijenih iz redovnih i vanrednih izveštaja.

U okviru neprekidnog procesa pra enja Uprava za ljudske resurse, a kasnije nova organizaciona jedinica će identifikovati progres koji se odnosi na poboljšanja postignuta realizacijom aktivnosti, stepen ispunjenosti ciljeva i o tome će informisati Kabinet ministra. U zavisnosti od vrste pokazatelja, procenjuje se realizacija i efekti planiranih i realizovanih aktivnosti u okviru definisanih ciljeva i vrši se ocenjivanje. Ocenjivanje nam pomaže da sagledamo da li su aktivnosti sprovedene u potpunosti, delimi no ili uopšte nisu.

Izveštaji o realizovanim aktivnostima će se pripremati na kvartalnom i godišnjem nivou, a po potrebi i vanredno. Organizaciona jedinica zadužena za ljudske resurse će informisati Kabinet ministra, a organizacione jedinice Ministarstva su dužne da u predvi enom roku izveštavaju organizacionu jedinicu za ljudske resurse o realizovanim aktivnostima reforme funkcije upravljanja ljudskim resursima iz Strategije. Sistem za izveštavanje će biti standardizovan za sve organizacione jedinice.

## **FINANSIRANJE**

Sredstva za realizaciju ciljeva Strategije razvoja ljudskih resursa u Ministarstvu unutrašnjih poslova bi će obezbe ena iz budžeta Ministarstva i sredstava donacija.

Strategija će biti realizovana u okviru redovnih troškova Ministarstva, dok je planirano da se odre eni ciljevi ostvare uz pomoć potpisanog tvining projekta „Uvo enje modernog koncepta upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srbije“ (br. SR12IBJH02), finansiranog iz sredstava Evropske unije IPA 2012, ija je vrednost milion evra.

Tvining projekat prati nabavka informatičke opreme - operativnog softvera i podržavajući hardvera, namenjenog za rad buduće organizacione jedinice koja će obavljati poslove iz delokruga funkcije upravljanja ljudskim resursima. Takođe, pojedini definisani ciljevi će se realizovati uz pomoć bilateralnih projekata:

1. „Predstavljanje modernog koncepta upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srbije“ koji finansira Kraljevina Švedska uz pomoć Švedske razvojne agencije - SIDA i implementacionog partnera Ženevskog centra za kontrolu oružanih snaga - DCAF.
2. "Poboljšanje upravljanja informacijama, faza 3" MIIP 3, koji finansira Kraljevina Norveška.