



**CRNA GORA**  
**UPRAVA ZA KADROVE**

**S M J E R N I C E**  
**ZA IZRADU KADROVSKOG PLANA**

*Podgorica, mart 2019. godine*



## SADRŽAJ

1. KADROVSKO PLANIRANJE .....	4
2. PRAVNI OSNOV.....	6
3. ZAŠTO KADROVSKI PLAN .....	6
4. NAČIN IZRADE KADROVSKOG PLANA.....	7
5. SADRŽAJ KADROVSKOG PLANA.....	8
6. NAČIN DONOŠENJA KADROVSKOG PLANA.....	9
7. IZVJEŠTAVANJE O REALIZACIJI KADROVSKOG PLANA.....	10
8. IZMJENA KADROVSKOG PLANA .....	11
9. TABELARNI PRIKAZ KADROVSKOG PLANA DRŽAVNOG ORGANA.....	

## Smjernice za izradu Kadrovskog Plana

---

*Planiranje ljudskih resursa osigurava da imamo prave ljude, s pravim vještinama, na pravom mjestu, u pravo vrijeme*

### 1. KADROVSKO PLANIRANJE

Kadrovsko planiranje je veoma bitna funkcija menadžmenta ljudskih resursa koja doprinosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva državnih organa. Da bi strategije postale djelotvorne, državni organ mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine i znanje za njihovu realizaciju. Kadrovsko planiranje je posredna faza između strateške namjere i praktične akcije. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, kroz konkretne aktivnosti.

Kadrovsko planiranje je proces koji priprema državni organ i zaposlene za budućnost i jedan od najvažnijih zadataka svih organizacionih menadžera.

Da bi zaposleni mogli odgovoriti postavljenim zahtjevima, prije njihovog zapošljavanja treba jasno definisati potrebna radna mesta, opis i zahtjeve radnih mesta, kriterijume i uslove za zasnivanje radnog odnosa, faktore i indikatore uspješnosti, kao i organizacionu strukturu.

Kadrovsko planiranje podrazumijeva predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje. Ponuda se mjeri brojem i kompetencijama ljudi koji su državnom organu na raspolaganju. Tražnja se mjeri brojem, sposobnostima i vještinama budućih zaposlenih koji su potrebni državnom organu. Pri tome se uzimaju u obzir i interni i eksterni izvori obezbjeđivanja kadrova, mogući odliv kadrova i odsustvovanja sa posla, očekivani raspored i unapređenja, moguće promjene u organizaciji državnog organa i slično.

Aktivnosti kojima se vrši usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa su:

- ✓ Analiza postojećih ljudskih resursa, posebno broja, znanja, vještina, sposobnosti i drugih potencijala zaposlenih;
- ✓ Predviđanje mogućeg odliva kadrova, po svim osnovama;
- ✓ Predviđanje promjena kod postojećih kadrova, kroz interno raspoređivanje;
- ✓ Predviđanje mogućih promjena u pogledu odsustvovanja s posla;
- ✓ Predviđanje moguće ponude ljudskih resursa iz internih izvora;
- ✓ Predviđanje moguće ponude ljudskih resursa iz eksternih izvora.

Odnos između ponude i tražnje ljudskih resursa analizira se da bi se utvrdilo da li su dvije varijable uravnotežene, tj. da li postoje ili da li će postojati deficiti ili suficiti kadrova. Tako se stvaraju pretpostavke za izradu Plana za regrutovanje i zadržavanje kvalitetnih kadrova, a ako je neophodno i Plana za smanjenje broja zaposlenih.

Osnovni ciljevi kadrovskog planiranja su:

- ✓ Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategija i planova poslovanja i ljudskih resursa u cilju ostvarenja strateških ciljeva državnog organa;
- ✓ Povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima sa ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima državnog organa;
- ✓ Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u skladu sa strateškim dokumentima i planovima Vlade;
- ✓ Obezbjediti maksimalan povrat ulaganja državnog organa u ljudske resurse.

Planiranje ljudskih resursa je stalni proces koji omogućava usklađivanje broja zaposlenih i profila zaposlenih sa potrebama državnog organa. Taj proces pomaže državnom organu da angažuje ljudske resurse koji će ostvariti ciljeve državnog organa putem izvršenja njihovih precizno definisanih zadataka, koristeći potrebna znanja i vještine. Istovremeno, državni organ treba biti spreman da na promene odgovori brzo i efikasno.

Proces uključuje analizu postojećih ljudskih resursa, kao i predviđanje potreba za novim resursima, kako bi se angažovali ljudski resursi koji odgovaraju definisanim zadacima. Osnovni cilj svakog državnog organa je da se angažuje prava osoba na pravo radno mjesto i u pravo vrijeme. Pravilnim planiranjem, definisanjem i analizom radnog mjesta državni organ smanjuje nejasnoće i nedostatke u pogledu odgovornosti pojedinaca za zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće ostvarivanje zadatih ciljeva. Pri tome se ocjena uspješnosti pojedinca ne odnosi samo na njegovo radno mjesto, nego i na kvalitet rada njegovih podređenih ili nadređenih, s obzirom da su sve aktivnosti i zadaci povezani pozicijama u organizacionoj strukturi.

Prednosti kadrovskog planiranja :

- ✓ Postojanje informacija o potrebama i kadrovima
- ✓ Zadržavanje najboljih kadrova
- ✓ Omogućavanje donošenja najboljih odluka prilikom zapošljavanja i raspoređivanja
- ✓ Poboljšanje menadžerske uspješnosti
- ✓ Eliminacija nepotrebnih troškova
- ✓ Povrat ulaganja u osposobljavanje i razvoj itd.

**Smjernice** imaju za cilj jedinstven pristup i standardizaciju u primjeni propisa kojima je regulisana obaveza donošenja kadrovskog plana.

Dokument služi kao **smjernica** za organe uprave, službe Vlade i druge državne organe za jedinstvenu izradu nacrtu kadrovskih planova, čime se postiže da podaci iz nacrtu pojedinačnih kadrovskih planova budu na adekvatan način objedinjeni i dostavljani Vladi..

Smjernice se odnose i na pripremu kadrovskog plana drugih državnih organa i na koje se primjenjuje Zakon o državnim službenicima i namještenicima, pri čemu se uzimaju u obzir specifičnosti državnih organa koji su utvrđeni posebnim propisima.

Ovaj dokument ima za cilj da pomogne visoko rukovodnom kadru i službenicima zaduženim za upravljanje ljudskim resursima u državnim organima zaduženim za izradu Kadrovskog plana.

## 2. PRAVNI OSNOV

Osnov za donošenje Kadrovskog plana sadržan je u Zakonu o državnim službenicima i namještenicima ("Službeni list Crne Gore", br. 2/18). Sadržaj, postupak i način pripreme i izmjene kadrovskog plana za organe državne uprave i službe Vlade utvrđen je Uredbom o sadržaju, postupku i načinu pripreme i izmjene kadrovskog plana za organe državne uprave i službe Vlade ("službeni list Crne Gore", br. 50/18).

Članom 148 Zakona o državnim službenicima i namještenicima ("Službeni list Crne Gore", br. 2/18) predviđeno je da se u cilju upravljanja kadrovima u državnim organima donosi kadrovski plan kojim se planiraju: broj zaposlenih, promjene u kadrovskoj strukturi i druga strateška pitanja upravljanja kadrovima u skladu sa budžetskim i strateškim planiranjem rada Vlade.

Kadrovski plan donosi se za kalendarsku godinu, u roku od 30 dana od dana donošenja zakona o budžetu, a sadrži projekcije za naredne dvije godine.

Uredbom o sadržaju, postupku i načinu pripreme i izmjene kadrovskog plana za organe državne uprave i službe Vlade utvrđeno je da se **kadrovski plan** za organe državne uprave i službe Vlade sastoji od:

- uvodnog dijela,
- tabelarnog dijela i
- obrazloženja.

## 3. ZAŠTO KADROVSKI PLAN?

Planiranje ljudskih resursa je proces koji povezuje potrebe organizacije za ljudskim resursima sa njenim stratešim ciljevima. Kadrovski plan je pokušaj da se osigura da će državni organ imati dovoljan broj kvalifikovanih i kompetentnih kadrova za postizanje ciljeva.

Drugim riječima planiranje ljudskih resursa treba da osigura da državni organ ima prave ljude, s pravim vještinama, na pravom radnom mjestu, u pravo vrijeme.

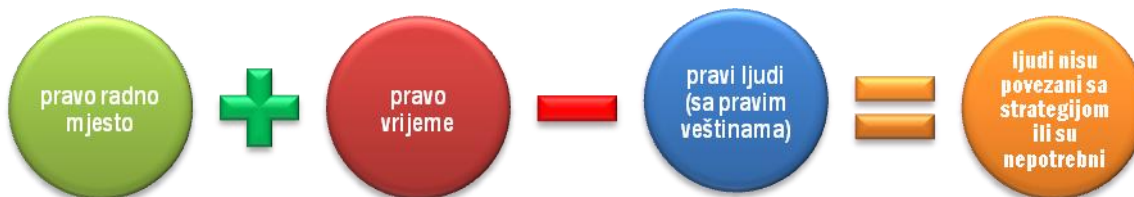


Odsustvo jednog od elemenata ove jednačine će rezultirati različitim neispravnostima u državnim organima, kao što je opisano dalje.

Ako organizacija ima prave ljude na pravom radnom mjestu, ali u pogrešno vrijeme to je jasan pokazatelj da se dio radne snage ne koristi u ovom trenutku (iako to može biti i ako se povećava potražnja), i tada organizacija ima viška radnika .



Ako je organizacija dizajnirala prava radna mjesta u pravo vrijeme (što znači da postoji potražnja za rad), ali ljudi su u pogrešni (nemaju prave vještine za obavljanje posla), onda ljudi nisu vezani za organizacijske strategije ili su nepotrebni.



Međutim, ako organizacija ima prave ljude s pravim vještinama u pravo vrijeme, ali ne na pravim radnim mjestima, najvjerojatnije se oni nalaze u pogrešan sektor.



Planiranje ljudskih resursa je proces koji identifikuje ne samo trenutne potrebe ljudskih resursa, nego i buduće, sistematski predviđajući buduće ponude i potražnje za zaposlenima.

Plan ljudskih resursa je dio strateškog planiranja organizacije, i kao takav treba da sadrži elemente kao što su projekcije obima poslova, predviđanje zakonodavstva i projekcije budžeta. Planiranje ljudskih resursa u suštini predviđa broj ljudi (državnih službenika i namještenika) i vještine potrebne za postizanje strateških ciljeva poređenjem dostupnog ljudskog kapitala sa budućim potrebama. Kadrovski plan nije samo zakonska obaveza, već osnovna menadžerska alatka za upravljanje ljudskim resursima.

#### 4. NAČIN IZRADE KADROVSKOG PLANA

Nacrti kadrovskog plana zasnivaju se na procjeni potreba za zapošljavanjem u godini za koju se planira budžet i narednoj godini, organizacionih i poslovnih promjena i obima posla, potrebi za povećanjem ili smanjenjem broja državnih službenika i namještenika, kao i potrebi za promjenom zvanja i kategorija državnih službenika, odnosno zvanja namještenika.

Državni organ, na osnovu analize postojećih administrativnih kapaciteta, pripremaju nacrt Kadrovskog plana

Nacrti kadrovskog plana pripremaju se istovremeno sa predlogom zakona o budžetu za godinu za koju se donosi kadrovski plan.

Polazna osnova za izradu kadrovskog plana je Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji državnog organa.

Organi državne uprave i službe Vlade pripremaju nacрте kadrovskog plana u dijelu koji se na njih odnosi, u skladu sa smjernicama za izradu kadrovskog plana.

## **5. SADRŽAJ KADROVSKOG PLANA**

Kadrovski plan za organe državne uprave i službe Vlade sastoji se od:

- uvodnog dijela,
- tabelarnog dijela i
- obrazloženja.

Uvodni dio kadrovskog plana sadrži podatke o usklađenosti kadrovskog plana sa strateškim dokumentima, programom rada Vlade i organa državne uprave i propisima kojima se uređuju nadležnosti i obaveze organa državne uprave i službi Vlade.

Tabelarni dio kadrovskog plana sadrži podatke o:

- sistematizovanim radnim mjestima prema zvanjima i kategorijama;
- broju zaposlenih državnih službenika, odnosno namještenika na neodređeno i određeno vrijeme, po zvanjima i kategorijama;
- broju potrebnih državnih službenika, odnosno namještenika na određeno i neodređeno vrijeme, po zvanjima i kategorijama;
- broju državnih službenika, odnosno namještenika koji će u toku kalendarske godine za koju se kadrovski plan donosi ispuniti uslov za penziju;
- broju državnih službenika, odnosno namještenika koji će biti stavljeni na raspolaganje Uprava za kadrove, kao i
- broju potrebnih pripravnika prema nivou kvalifikacije obrazovanja.

Tabelarni dio kadrovskog plana priprema se na obrascu broj 1. koji je sastavni dio ovog dokumenta.

Obrazloženje kadrovskog plana sadrži:

- podatke o realizaciji kadrovskog plana za prethodnu godinu;
- projekcije kadrovskog planiranja za naredne dvije godine;
- potrebu za izmjenom akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji;
- obaveze koje proističu iz strateških, planskih dokumenata ili propisa;
- potrebu za povećanjem ili smanjenjem broja državnih službenika, odnosno namještenika;
- projekcije broja državnih službenika, odnosno namještenika koji će biti stavljeni na raspolaganje Upravi za kadrove ili ispuniti uslov za penziju.



Obrazloženje sadrži i:

- razloge zbog kojih kadrovski plan za prethodnu godinu nije realizovan;
- razloge zbog kojih treba da se poveća ili smanji broj državnih službenika, odnosno namještenika na neodređeno vrijeme;
- razloge za povećanje broja državnih službenika, odnosno namještenika na određeno vrijeme, u skladu sa obezbijeđenim sredstvima u budžetu.

## **6. NAČIN DONOŠENJA KADROVSKOG PLANA**

Kadrovski plan za organe državne uprave i službe Vlade donosi Vlada.

Kadrovski plan za drugi državni organ donosi starješina tog organa, nakon pribavljanja saglasnosti ministarstva nadležnog za poslove finansija, koja se ne pribavlja za Skupštinu i organe sudske vlasti, ako posebnim zakonom nije drukčije propisano.

Kadrovski plan donosi se za kalendarsku godinu, u roku od 30 dana od dana donošenja zakona o budžetu, a sadrži projekcije za naredne dvije godine.

Za sprovođenje kadrovskog plana odgovoran je starješina državnog organa.

Nacrti kadrovskog plana pripremaju se istovremeno sa predlogom zakona o budžetu za godinu za koju se donosi kadrovski plan. Istovremeno sa pripremom predloga budžeta za narednu godinu, potrošačke jedinice pripremaju nacrt Kadrovskog plana za godinu za koju se priprema budžet, i isti dostavljaju Ministarstvu finansija i Upravi za kadrove.

Organi državne uprave i službe Vlade, nacрте kadrovskog plana dostavljaju Ministarstvu finansija.

Ministarstvo finansija, u roku od osam dana od dana prijema nacrta kadrovskog plana, provjerava usklađenost sa zakonom o budžetu u dijelu koji se odnosi na odobrena sredstva za zapošljavanje i daje saglasnost o usklađenosti nacrta kadrovskog plana sa zakonom o budžetu.

Ako Ministarstvo finansija smatra da nacrt kadrovskog plana nije u skladu sa zakonom o budžetu, u dijelu koji se odnosi na odobrena sredstva za zapošljavanje, organu državne uprave, odnosno službi Vlade predlaže izmjenu nacrta kadrovskog plana.

Nakon pribavljene saglasnosti Ministarstva finansija, organi državne uprave i službe Vlade nacрте kadrovskog plana i saglasnost Ministarstva finansija, dostavljaju Upravi za kadrove, u roku od 15 dana od dana usvajanja zakona o budžetu.

Uprava za kadrove provjerava da li su nacrti kadrovskog plana pripremljeni u skladu sa Uredbom o sadržaju, postupku i načinu pripreme i izmjene kadrovskog plana za organe državne uprave i službe Vlade.

U slučaju da nacrt kadrovskog plana nije pripremljen u skladu sa Uredbom, Uprava za kadrove će organu državne uprave, odnosno službi Vlade koja je pripremila taj nacrt dati

odgovarajuća uputstva i odrediti rok u kojem je organ državne uprave, odnosno služba Vlade dužna da postupi po tim uputstvima.

Ako organ državne uprave, odnosno služba Vlade ne pripremi nacrt kadrovskog plana po uputstvima Uprave za kadrove, taj nacrt neće biti uvršten u predlog kadrovskog plana.

Uprava za kadrove priprema predlog kadrovskog plana, na osnovu dostavljenih pojedinačnih nacrti kadrovskog plana.

Predlog kadrovskog plana, Uprava za kadrove dostavlja organima državne uprave i službama Vlade radi provjere da li su podaci u predlogu kadrovskog plana, u dijelu koji se odnosi na taj organ, odnosno službu, tačni.

Ako organ državne uprave, odnosno služba Vlade, u roku od tri dana od dana dobijanja predloga kadrovskog plana, ne dostavi primjedbe i sugestije pisanim putem Upravi za kadrove, smatra se da su podaci u predlogu kadrovskog plana tačni.

Predlog kadrovskog plana Uprava za kadrove dostavlja Ministarstvu javne uprave.

Ministarstvo javne uprave, nakon što utvrdi da je predlog kadrovskog plana sačinjen u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i Uredbom, taj predlog dostavlja Vladi.

## **7. IZVJEŠTAVANJE O REALIZACIJI KADROVSKOG PLANA**

U cilju praćenja realizacije kadrovskog plana državni organi dostavljaju Upravi za kadrove podateke o:

- Broju zaposlenih na određeno i neodređeno vrijeme po kategorijama i zvanjima u prethodnoj godini;
- Broju službenika koji su stavljeni na raspolaganje po kategorijama i zvanjima u prethodnoj godini;
- Broju službenika koji su ostvarili pravo na penziju po kategorijama i zvanjima u prethodnoj godini, po bilo kom osnovu;
- Broju zaposlenih pripravnika po vrsti i nivou kvalifikacije obrazovanja u prethodnoj godini.

Državni organ je dužan da u obrazloženju kadrovskog plana iskaže najbitnije elemente koji se odnose na izvještavanje o realizaciji kadrovskog plana za prethodnu godinu.

Uprava za kadrove će, na osnovu dostavljenih podataka, u obrazloženju kadrovskog plana izvijestiti Vladu o realizaciji kadrovskog plana za prethodnu godinu.

## **8. IZMJENA KADROVSKOG PLANA**

Izmjena kadrovskog plana vrši se u slučaju izmjene akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji organa državne uprave, odnosno službe Vlade, u odnosu na broj, kategorije ili zvanja državnih službenika, odnosno namještenika, koja je od uticaja na finansijska sredstva odobrena budžetom za zapošljavanje.

Izmjena kadrovskog plana vrši se po postupku i na način koji je propisan za donošenje kadrovskog plana.