



**Crna Gora**

**Uprava za kadrove**

# ANALIZA STANJA U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

ZA 2020. GODINU

JUN 2021. GODINE

# SADRŽAJ

1.UVODNE NAPOMENE	... 3
2.REZIME	... 6
3.STRATEŠKI I NORMATIVNO- PRAVNI OKVIR	... 10
4.OGLAŠAVANJE, SELEKCIJA I ZAPOŠLJAVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA	... 12
4.1. POSTUPAK PROVJERE KANDIDATA PO INTERNIM, JAVNIM OGLASIMA I JAVNIM KONKURSIMA	... 14
5. KADROVSKO PLANIRANJE	... 19
5.1 IMPLEMENTACIJA KADROVSKOG PLANA ZA 2020. GODINU	... 23
6. OCJENJIVANJE I NAPREDOVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA	... 25
7. STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE DRŽAVNIH I LOKALNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA	... 29
8. CENTRALNA KADROVSKA EVIDENCIJA	... 35
9. INTERNO TRŽIŠTE RADA- Evidencija internog tržišta rada	... 41
10. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	... 43
11. PREDLOG ZAKLJUČAKA:	... 49

## 1.UVODNE NAPOMENE

Prema Izvještaju Evropske Komisije za 2020.godinu Crna Gora je označena kao: **”umjereno spremna kada je riječ o reformi javne uprave.** Ostvaren je određeni napredak generalno gledano pošto je realizovana jedna preporuka data prethodne godine (početak implementacije zakona o državnim službenicima).

Uz to je nastavljen napredak u oblasti okvira za srednjoročno planiranje politike, zapošljavanja na osnovu rezultata, upravljanja ljudskim resursima i racionalizaciji organizacije državne uprave. Međutim, **i dalje je potrebna snažna politička volja da se djelotvorno radi na depolitizaciji javne službe, optimizaciji državne uprave i djelotvornoj implementaciji rukovodne odgovornosti, uključujući i delegiranje donošenja odluka.**

Dvije preporuke Komisije iz 2019. godine i dalje važe. U predstojećoj godini Crna Gora naročito treba da:

- Izradi i donese novu strategiju za reformu javne uprave (PAR) i upravljanje javnim finansijama sa realističnim ciljevima, na osnovu rezultata evaluacije prethodne strategije, odnosno ocjene i PEFA (javni rashodi i finansijska odgovornost) iz 2019. godine;
- Nastavi sa optimizacijom javne uprave kroz djelotvoran plan implementacije;
- Poboljša pristup građana javnim informacijama finaliziranjem Zakona o pristupu informacijama u skladu sa principima SIGMA-e za javnu upravu”.

### **-Obuhvat**

Analiza stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima obuhvata državne organe koji u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima imaju obavezu dostavljanja podataka u Centralnu kadrovsku evidenciju (u daljem tekstu: CKE), odakle se periodično generišu izvještaji (ukupno 112 organa). Takođe, jedan dio podataka dobijen je i preko Mreže za ljudske resurse.

Ističemo da podaci sa kojima raspolaže Uprava za kadrove, kroz CKE, u pogledu broja zaposlenih nijesu podudarni sa podacima sa kojima raspolaže Ministarstvo finansija i socijalnog staranja u odnosu na istu kategoriju subjekata. **Naime, prema evidencijama Ministarstva finansija i socijalnog staranja ukupan broj zaposlenih u ovoj kategoriji je 17,888 dok je prema CKE ukupan broj zaposlenih 14,505 što je posljedica neažurnosti, neuvezanosti tj. neuparivanja podataka iz evidencija.**

Uz svaki generisani izvještaj iz CKE koji Uprava za kadrove dostavlja na zahtjev Vlade, Ministarstva i drugih subjekata je naglašeno da podaci iz CKE nijesu 100% ažurni i kao takvi nijesu adekvatni za monitoring i evaulaciju u ovoj oblasti, pa se na osnovu istih

ne može sprovoditi tačna analitika, odnosno raditi adekvatna funkcionalna analiza ili analiza efekata.

Analiza obuhvata stanje u ovoj oblasti za 2020.godinu do formiranja nove Vlade 07.12.2020.godine, odnosno i nakon formiranja nove Vlade do 31.12.2020.godine, **a na osnovu raspoloživih podataka.**

Upravljanje ljudskim resursima čine raznovrsni procesi, poslovi i zadaci, kao što su: planiranje potreba za određenom vrstom kadrova, analiza poslova, zapošljavanje kroz proces selekcije, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, bezbjednost na radu i zaštita zdravlja zaposlenih, poštovanje zakonskih propisa u oblasti rada i zapošljavanja.

**Analiza obuhvata institute službeničkog sistema propisane zakonom i podzakonskim aktima, sa posebnim akcentom na oblast zapošljavanja, stručnog usavršavanja, obuke i razvoj kadrova, Centralnu kadrovsku evidenciju, upravljanje kadrovima, interno tržište rada i jedinice za ljudske resurse.**

Takođe, Analizu ovog tipa Uprava za kadrove radi po prvi put, u skladu sa inputima koje smo do sada koristili za izradu sličnih sektorskih analiza, bez unaprijed utvrđene metodologije za izradu, a za 2021 godinu uz podršku resornog ministarstva i stranih eksperata radićemo na Metodologiji za izradu analize stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima, po kojoj Metodologiji će izvještavati svi državni organi, dok će krovnu analizu stanja raditi Uprava za kadrove.

#### **-Cilj:**

Analiza je rađena u cilju mapiranja manjkavosti i "uskih grla", u oblasti upravljanja ljudskim resursima **kroz analizu propisa, prakse i procesa**, a radi unapređenja modela upravljanja znanjem zaposlenih, odnosno radi ocjene stanja, određivanja uzroka problema i poboljšanja. Potrebno je raditi na stvaranju organizacije u kojoj zaposleni žele da rade, da se prilagođavaju promjenama, da pružaju usluge prema potrebama građana i da postižu najbolje rezultate.

#### **-Misija:**

Funkcija upravljanja ljudskim resursima treba da se organizuje u skladu sa ciljevima i uslugama koje treba da pruži javna uprava, obimom aktivnosti koje uključuju obuku, selekciju, znanja, vještine, kompetencije zaposlenih, upravljanje znanjem i HR usluge na svim nivoima administrativnog upravljanja. Dokazano znanje, vještine i kompetencije, uključujući i iskustvo trebaju da budu glavni kriterijumi po kojima će se mjeriti uspješnost u ovoj oblasti.

#### **-Vizija:**

Neophodno je izvršiti promjene u politici upravljanja ljudskim resursima na način da se određeni instituti službeničkog sistema remodeluju kao i da se određeni interni procesi unaprijede, što je jedan od ključnih preduslova za jačanje administrativnih kapaciteta kako na centralnom, tako i na lokalnom nivou, kao i za prilagođavanje rada javne upave potrebama građana i drugih subjekata koji djeluju i posluju na njenom području.

Kako bi se postigao taj cilj, potrebno je da se pored tradicinalnog vrednovanja formalnog obrazovanja za zapošljavanje na određenim pozicijama sve više cijene kvaliteti kao što su: profesionalizam, svestranost, odgovornost, liderstvo, inovativnost, fleksibilnost, kreativnost, spremnost za promjene, komunikacione i organizacione vještine, usmjerenost na rezultate i posvećenost krajnjim korisnicima građanima i javnom interesu.

### **-Institucionalni okvir:**

Uprava za kadrove prepoznata je kao centralni organ za upravljanje kadrovima kroz jasno utvrđene nadležnosti Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i pozakonskim aktima donijetim na osnovu ovog Zakona. Postavljajući uslove za profesionalnu državnu upravu, ovaj organ ima za cilj da bude moderan servis i inicijator promjena u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Pratetici proces reforme javne uprave ukazala se potreba za formiranjem Ministarstva javne uprave koje koordinira cjelokupan proces reforme javne uprave, kreiranja i sprovođenja strateških dokumenata. Ministarstvo javne uprave je formirano 2016.godine, dok su poslovi kreiranja politike u ovoj oblasti do tada vođeni u Ministarstvu unutrašnjih poslova. U oktobru 2020.godine ukinuto je Ministarstvo javne uprave i obrazovano Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija.

Nosioci funkcije upravljanja ljudskim resursima u državnim organim su, pored jedinica za ljudske resurse i službenika za ljudske resurse, svi nivoi rukovodnog kadra, tj.od starješine organa do ekspertske rukovodnog kadra.

<b>Prikaz uspostavljenih organizacionih jedinica za upravljanje ljudskim resursima u državnim organima</b>				
<b>Direktorat</b>	<b>Jedinica</b>	<b>Odjeljenje</b>	<b>Služba/sector i dr. organizacione jedinice</b>	<b>Službenik zadužen za ljudske resurse</b>
3	0	6	17	81

## -Identifikovani problemi i izazovi:

Identifikovano je analizom prakse i procesa u prethodnom periodu određeni broj ključnih problema u oblasti upravljanja ljudskih resursa i to:

- 1) nije razvijeno savremeno upravljanje ljudskim resursima već preovladava obavljanje kadrovskih poslova, **odnosno imamo odsustvo djelatnog planiranja ljudskih resursa**. U sistemima gdje postoje jedinice za upravljanje ljudskim resursima, njihov rad je usmjeren na pripremu pravnih akata – opštih i pojedinačnih, osiguranje zakonitosti u sferi radnopravnih i državno službeničkih odnosa i obavljanje administrativnih poslova;
- 2) **nedovoljan broj jedinica za ljudske resurse** kao posebnih organizacionih jedinica, kao i službenika koji ove poslove obavljaju u okviru opštih i kadrovskih poslova. Ovakav pristup u potpunosti relativizuje značaj upravljanja ljudskim resursima, jer oni objektivno ne mogu uticati i usmjeravati proces upravljanja i razvoja ljudskih resursa u državnim organima;
- 3) **neučurnost CKE, kao jedinog digitalnog alata u oblasti upravljanja ljudskim resursima**. Pored činjenice da je neučurnost CKE posljedica relativno čestih reorganizacija uprave, **koje reorganizacije takođe nijesu praćene odgovarajućim funkcionalnim analizama**, ona je dominantno posljedica i nedovoljnog razumijevanja uloge i značaja ovog informacionog sistema od strane starješina organa i lica iz kategorije visokorukovodnog kadra;
- 4) **neuvezanost evidencija o zaposlenima u državnim organima**. U novembru 2020.godine Centralna kadrovska evidencija je povezana sa informacionim sistemom za obračun zarada u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Međutim, tek se počelo sa prvim pilotom procesa obračuna zarada na osnovu podataka iz CKE tokom juna 2021.godine. Takođe, u skladu sa Zakonom o lokalnoj samoupravi organi lokalne uprave su u obavezi da dostavljaju podatke u CKE, međutim platforma CKE još uvijek nije tehnički osposobljena za potrebe jedinica lokalne samouprave, što onemogućava vođenje odgovarajućih evidencija na lokalnom nivou.
- 5) **Nijesu uspostavljene metodologije za izradu analiza u ovoj oblasti**, kako na nivou organa, tako i od strane Uprave za kadrove, kao centralnog organa za upravljanje kadrovima, odnosno ne rade se funkcionalne analize kako vertikalno (na nivou resora), tako ni horizontalno (na nivou uprave);
- 6) **Ne vrši se mapiranje toka procesa unutar organa (na nivou resora), ali ni horizontalno (na nivou uprave)** na način da se isti dokumentuju, unaprijede, poboljša potencijal za rješavanje neravnoteže u raspodjeli i iskorišćenosti radne snage, što će doprinijeti i optimizaciji procesa unutar organa, kao i da se zadrže visokokvalitetni kadrovi;
- 7) Sistem postupka provjere sposobnosti treba unaprijediti na način da Uprava za kadrove ima ključnu ulogu u usmjeravanju i praćenju ovog procesa kako bi se

eliminirala mogućnost "uticaja" državnog organa koji je inicirao oglašavanje, a u cilju "favorizovanja" nekog od učesnika u postupku. Potrebno je **uvesti okvir kompetencija za sve kategorije državnih službenika** jer bi na taj način unaprijedili postupak provjere koji bi bio zasnovan na provjeri vještina i sposobnosti.

- 8) **Upitan je kvalitet opisa poslova kroz Pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji.** Nema jasno utvrđenih kriterijuma za definisanje opisa posla iz kojeg proizilaze konkretni zadaci i zaduženja za određenog službenika ali i jasna hijerarhijska odgovornost u delegiranju i praćenju rada službenika odnosno namještenika. **Takođe, vrlo često opis posla ne prati vrstu obrazovanja.**
- 9) **neadekvatno kadrovsko planiranje koje nije uvezano sa sistemom budžetiranja** na način da se kadrovski plan priprema paralelno sa nacrtom budžeta kako bi ovi procesi bili usklađeni ne samo sa finansijskog aspekta već i sa aspekta boljeg planiranja budućih potreba za kadrovima;
- 10) Kadrovski plan organa državne uprave i Službi Vlade Crne Gore za 2020.godinu realizovan je u samo 61%, što ukazuje da planiranje kadrova u tekućoj godini nije izvršeno na optimalan način. Analizom oglašavanja po mjesecima, na osnovu raspoloživih podataka konstatovano je da je **najveći broj oglašavanja realizovan u sljedećima mjesecima tokom 2020.godine: januar, april, jun, septembar, oktobar i novembar. Nakon formiranja Vlade, Generalni sekretarijat Vlade je pokrenuo postupak inspeksijskog nadzora kod Upravne inspekcije Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija u odnosu na kontrolu svih postupaka oglašavanja nakon 30.08.2020.godine (parlamentarni izbori), o čemu je Upravna inspekcija izvještavala GSV u skladu sa Zakonom o inspeksijskom nadzoru;**
- 11) **nije uspostavljen adekvatan sistem praćenja rada službenika u toku kalendarske godine,** od strane neposrednog rukovodioca, **u cilju pravednog vrednovanja njegove radne uspješnosti,** što ne djeluje motivišuće na državne službenike u cilju poboljšanja kvaliteta i efikasnosti u izvršavanju postavljenih ciljeva i radnih zadataka. Sistem nagrađivanja u praksi skoro da ne postoji, a ne postoji ni finansijska satisfakcija za ostvareni rezultat najboljeg službenika. Takođe, potrebno je preispitati sistem ocjenjivanja visokorukovodnog kadra, koji nije postavljen na mjerljivim kriterijumima i u tom smislu stvara se određena nesigurnost koja je u suprotnosti duhu Zakona, a tiče se pravnog položaja ovih lica;
- 12) **ne postoji strateško planiranje obuka na nivou državnih organa.** Uspostavljanje sistema strateškog planiranja obuka je veoma važno sa aspekta stvaranja kvalifikovane uprave i državnih službenika koji posjeduju nova znanja i vještine koji su neophodni na razvojnom putu Crne Gore; Potrebno je uspostaviti obavezu strateškog planiranja obuka u saradnji sa Upravom za



kadrove koji ima centralnu ulogu u procesu osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika.

- 13) **Starješine organa i lica iz kategorije visoko rukovodnog kadra u veoma malom procentu učestvuju na obukama i edukacijama**, po temama koje su namijenjene isključivo ovoj ciljnoj grupi, te stoga u cilju podizanja kvaliteta i kompetencija neophodno je Zakonom normirati obavezan program obuke za ova lica, kao uslov za obavljanje poslova na ovim pozicijama.

#### **-Preduzete aktivnosti tokom 2021.godine**

1. Uprava za kadrove je u okviru buduće Strategije reforme javne uprave 2022-2026 **inicirala značaj uspostavljanja jedinica za ljudske resurse u državnim organima** u cilju boljeg i efikasnije upravljanja ljudskim resursima i implementaciji svih instituta službeničkog sistema, u skladu sa principom zasluga;

2. Uprava za kadrove je **započela proces mapiranja toka svih procesa unutar organa** u cilju **utvrđivanja optimalne organizacione strukture i rješavanje neravnoteže** u raspodjeli i iskorišćenosti radne snage. Intezivno se radi na reviziji svih programa obuke i obrazovanja odraslih (specifičnih i akreditovanih programa). Donijet je set internih pravila kojima se **podstiče nezavisnost, objektivnost i transparentnost** Uprave za kadrove. Podstaknut je proaktivan pristup u objavljivanju svih informacija o radu i postupanju Uprave za kadrove, kao i komunikacija sa javnošću putem društvenih mreža. Uvedeno je elektronsko upravljanje dokumentima (eDMS), kao i uspostavljeni **posebni digitalni sistemi** kojima se vrši izbor predavača, stručnih lica za izbor u postupcima selekcije, evidencija lica koja su ostvarila pravo na otpremninu u državnim organima, evidencija o kandidatima koji nijesu izabrani, a nalaze se na listi za izbor. Uspostavljena je digitalizacija finansijskog poslovanja (elektronska blagajna).

3. Uprava za kadrove je u saradnji sa Ministarstvom finansija i socijalnog staranja **uspješno izvršila pilotiranje procesa obračuna zarada za: Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo pravde, ljudskih i manjinskih prava, Upravu za kadrove i Sekretarijat za zakonodavstvo** na osnovu anžurnih podataka iz Centralne kadrovske evidencije. Shodno navedenom, **obračun junske zarade** izvršen je kroz CKE. U toku su aktivnosti u uključivanju drugih državnih organa u procesu obračuna zarada kroz sistem Centralne kadrovske evidencije.

4. U cilju što kvalitetnije pripreme Kadrovske planove za 2021.godinu **Uprava za kadrove je formirala bazu službenika iz državnog organa** koji su zaduženi za izradu Kadrovske planove u svojim organima. U tom smislu održavaju se redovne konsultacije sa ovim službenicima, pripremljen je program obuke za izradu Kadrovske planove kroz CKE, kontinuirano se pruža stručna i informatička podrška, a ažurirana je i Metodologija za izradu Kadrovske planove. Takođe, sa Ministarstvom finansija i socijalnog staranja radi se na efikasnijem usmjeravanju ovih procesa.



5. U cilju kvalitetnije izrade akata o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, kao i opisa posla službeničkih i namješteničkih radnih mjesta Uprava za kadrove ima proaktivnu ulogu koja se ogleda u neposrednoj saradnji sa ovim organima prilikom izrade akata o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji. Pored ovakve uloge, Uprava za kadrove, u periodu od 01.01.2021. do 24.06.2021.godine je **dala 88 mišljenja, od čega 30 negativnih, na akte o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji državnih organa.** U kontekstu navedenog, Uprava za kadrove je u okviru buduće Strategije reforme javne uprave 2022-2026 **inicirala izmjenu propisa u cilju uspostavljanja novih kriterijuma i standarda za izradu akata o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji,** kao i opisa poslova službeničkih i namješteničkih radnih mjesta.

6. U toku je **postupak revizije svih programa obuke (opšte, specifične i akreditovane),** te njihova funkcionalnu povezanost i usklađenost sa razvojnim putem Crne Gore kao i **revizija naknada utvrđenih ranije donijetim procedurama za ove programe,** kreiranje procedura kao osnov za planiranje i vršenje stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika, raspisivanje javnih poziva za izbor predavača i trenera prema prioritnim oblastima i ciljnim grupama službenika kojima je usavršavanje namijenjeno.

7. U prethodnom periodu izvršena je nabavka opreme za testiranje lica sa invaliditetom, a **u toku ove godine je njeno integrisanje u elektronski sistem provjere kandidata u postupcima selekcije.** Započete su aktivnosti na opremanju sale i prvođenju namjeni za testiranje ovih lica.

8. **Započet je pilot projekat mjerenja zadovoljstva zaposlenih u javnom sektoru.** Ova vrsta analize do sada nije postojala, a značaj iste se ogleda u unapređenju učinka kao i motivacije zaposlenih. Ova aktivnost je inače pokrenuta u 2020.godini gdje je formiran tim od strane predstavnika Uprave za kadrove, Ministarstva javne uprave digitalnog društva i medija, Zajednice opština i nezavisnog eksperta angažovanog od strane SIGMA-e, koji je intezivno radio na definisanju upitnika za sprovođenje mjerenje zadovoljstva zaposlenih. Pripremljeni su materijali koji se odnose na: Mapu puta za mjerenje zadovoljstva, koncept pilot faze u kojoj će učestvovati 4 organa, kao i nacrt upitnika. Pilot faza mjerenja zadovoljstva je realizovana u prvom polovini 2021.godine i sprovedena je u: Upravi za kadrove, Ministarstvu javne uprave digitalnog društva i medija, Službi skupštine Crne Gore i Opštini Kolašin.

### **3.STRATEŠKI I NORMATIVNO- PRAVNI OKVIR**

Značaj upravljanja ljudskim resursima prepoznat je već od započinjanja procesa evropskih integracija 2004.godine tj.prvom reformom službeničkog sistema kroz Zakon o državnim službenicima i namještenicima iz 2004.godine, da bi se kasnije

nastavila donošenjem Strategije reforme javne uprave 2011-2016, AURUM, te uređivanjem službeničkog sistema na novim osnovima. Osnovni cilj AURUM-a bio je usmjeren na efikasnu, profesionalnu i servisno orjentisanu javnu upravu u funkciji građana, društvenih i privrednih subjekata.

Strategija reforme javne uprave za period od 2016-2020, pored ostalih, postavila je i prioritete u oblasti upravljanja ljudskim resursima u sistemu javne uprave. Strategija je poseban akcenat stavila na: potrebu proširenja opsega službeničkog sistema; razdvajanje političkog i profesionalnog nivoa u organima javne uprave; unapređenje sistema zapošljavanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja; pravičnosti i transparentnosti zarada i nagrađivanja i jačanju integriteta službenika. Osnove za reformu javne uprave postavljene su u dokumentu "**Principi javne uprave**" koje je izgradila SIGMA i predstavljaju standard i služe kao okvir za procjenu stanja i napretka u javnoj upravi. Takođe su i orijentir prema kome se usjemravaju dalje aktivnosti na reformi javne uprave u Crnoj Gori.

Značajno mjesto u ovom dokumentu zauzima **oblast upravljanja ljudskim resursima** u javnoj službi tj.javnom sektoru, kao i princip profesionalnih sposobnosti ili meritornosti, koji se često označava i kao "**princip zasluga**". Princip profesionalnih sposobnosti se u širem smislu može definisati kao uspostavljanje posebnog vrijednosnog sistema državne uprave koji se zasniva na profesionalnosti, kompetentnosti i integritetu u cilju ostvarenja javnog interesa. Ovaj princip označava da su svi procesi upravljanja ljudskim resursima, počev od procesa planiranja, zapošljavanja, ocjenjivanja, napredovanja, razvoja karijere, nagrađivanja, stručnog usavršavanja, ali i prestanka radnog odnosa, zasnovani na profesionalnim sposobnostima državnih službenika. Svi drugi standardi koji se primjenjuju u oblasti upravljanja ljudskim resursima nesumnjivo imaju svoj osnov u principu meritornosti.

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

**Princip 1:** Djelokrug javne službe je adekvatan, jasno definisan i primjenjuje se u praksi;

**Princip 2:** Uspostavljen je okvir politika i pravni okvir za profesionalnu javnu službu i primjenjuje se u praksi; institucionalno ustrojstvo omogućava dosljedne i djelotvorne prakse upravljanja ljudskim resursima u javnoj službi;

**Princip 3:** Zapošljavanje javnih službenika zasnovano je na principu profesionalnih sposobnosti i jednakih mogućnosti u svim fazama zapošljavanja, kriterijumi za raspoređivanje na niže rangirano radno mjesto i prekid radnog odnosa eksplicitno su utvrđeni;

**Princip 4:** Spriječen je direktan ili indirektan politički uticaj na rukovodeća radna mesta u javnoj službi;

**Princip 5:** Sistem plata zasniva se na analitičkoj procjeni radnih mjesta, pravičan je i transparentan;

**Princip 6:** Obezbjedeno je stručno usavršavanje javnih službenika, koje obuhvata redovno obučavanje, pravičnu ocjenu rada, mobilnost i napredovanje na osnovu objektivnih i transparentnih kriterijuma i profesionalnih sposobnosti;

**Princip 7:** Postoje mjere za promovisanje integriteta i sprječavanje korupcije, kao i za obezbjeđenje discipline u javnoj službi;

U julu 2018. Vlada Crne Gore usvojila je Plan optimizacije javne uprave za period 2018-2020. Plan optimizacije javne uprave je uključio sljedeće mjere: ograničavanje zapošljavanja zasnivanjem radnog odnosa na neodređeno vrijeme u organima državne uprave do 1. marta 2019; prestanak radnog odnosa na određeno vrijeme istekom roka na koji je radni odnos zasnovan bez mogućnosti produženja do 01.03.2019; stvaranje preduslova za sprovođenje mjere sporazumnog prestanka radnog odnosa; promjene akta o sistematizaciji u skladu sa stvarno potrebnim brojem izvršilaca i druge mjere.

Za unapređenje službeničkog sistema donešen je novi Zakon o državnim službenicima i namještenicima čija je primjena počela u julu 2018.godine. Takođe, iste godine, donešen je i novi Zakon o lokalnoj samoupravi, sa ciljem da se u ovoj oblasti proširi opseg službeničkog sistema. Zakonom o državnim službenicima i namještenicima ("Sl list CG", br. 2/18, 34/19 i 8/21), kao i podzakonskim aktima koji proizilaze iz ovog zakona, uređena je kategorizacija radnih mjesta i zvanja državnih službenika i namještenika, zasnivanje radnog odnosa i popuna radnih mjesta, **upravljanje kadrovima**, prava, obaveze, odgovornost i zaštita prava državnih službenika i namještenika, kao i druga pitanja od značaja za ostvarivanje njihovih prava i obaveza.

Zakon se primjenjuje na sve zaposlene u ministarstvu i drugim organima uprave, službi Predsjednika Crne Gore, Skupštine Crne Gore, Vlade Crne Gore, Ustavnog suda Crne Gore, sud i državno tužilaštvo. Ovaj zakon primjenjuje se na zaposlene u Fondu penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore, Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Fondu rada i Agenciji za mirno rješavanje radnih sporova, kao i na zaposlene u drugim organima, regulatornim i nezavisnim tijelima, ako je to propisano posebnim zakonom. Na prava, obaveze i odgovornosti državnog službenika, odnosno namještenika koja nijesu uređena ovim ili posebnim zakonom primjenjuju se opšti propisi o radu. Pojedine specifičnosti službeničkog sistema regulisane su posebnim materijalnim zakonima kao što su: Zakon o unutrašnjim poslovima, Zakon o vanjskim poslovima, Zakon o Vojsci, Zakon o zaštiti i spašavanju, Zakon o komunalnoj policiji i dr. Zakon o državnim službenicima i

namještenicima primjenjuje se i na radno-pravni status lokalnih službenika, na pitanja koja nijesu regulisana Zakonom o lokalnoj samoupravi, kao i na zaposlene u sudskoj i tužilačkoj upravi.

#### **4.OGLAŠAVANJE, SELEKCIJA I ZAPOŠLJAVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA**

##### **STANJE I OCJENA STANJA**

Sistem oglašavanja, selekcije i zapošljavanja državnih službenika i namještenika uređen je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i podzakonskim aktima za sprovođenje ovog zakona. Centralnu ulogu u ovom postupku ima Uprava za kadrove kao organ u čijoj su nadležnosti ove funkcije i zadaci. Uprava za kadrove kao organ za upravljanje ljudskim resursima nadležna je za praćenje i usmjeravanje ovih procesa a posebno za praćenje i evaluaciju kvaliteta u realizovanim postupcima.

Popuna radnog mjesta u državnom organu vrši se na osnovu internog, javnog oglasa i javnog konkursa. Radna mjesta državnih službenika, odnosno namještenika dostupna su svima pod jednakim uslovima. Radni odnos u državnom organu može zasnovati lice koje ispunjava sve opšte uslove utvrđene Zakonom o državnim službenicima i namještenicima ("Službeni list Crne Gore", br. 02/18, 34/19 i 08/21) i posebne uslove utvrđene aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji organa u kojem se zasniva radni odnos.

U skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima, Uprava za kadrove nadležna je za sprovođenje oglasa za potrebe državnih organa i pravnih lica kod kojih se na zaposlene primjenjuje Zakon o državnim službenicima i namještenicima. Odluku o pokretanju postupka za popunu radnog mjesta, može donijeti starješina državnog organa, ako je radno mjesto utvrđeno aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji; ako radno mjesto nije popunjeno; ako je popuna radnog mjesta predviđena kadrovskim planom; ako je državni organ za to obezbijedio finansijska sredstva.

Uprava za kadrove objavljuje interne, javne oglase i javne konkurse, a na osnovu potpune i uredne dokumentacije koja je blagovremeno dostavljena, Uprava za kadrove sačinjava listu kandidata koji ispunjavaju uslove oglasa ili konkursa.

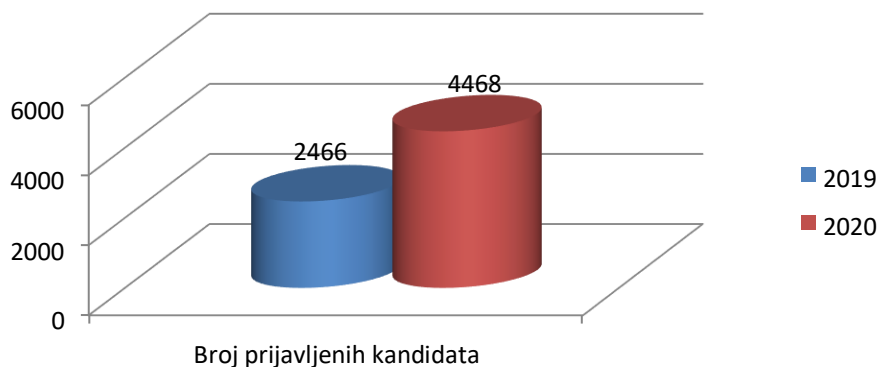
Za sve kandidate sa navedene liste, u skladu sa Uredbom o kriterijumima i bližem načinu sprovođenja provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za rad u državnim organima (Sl.list Crne Gore, br. 50/18), sprovodi se postupak provjere znanja sposobnosti, kompetencija i vještina, kao i postupak provjere kompetencija, znanja i sposobnosti za starješine organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar. Nakon sprovedenog postupka provjere, Uprava za kadrove sačinjava listu za izbor kandidata, koja sadrži tri najbolje ocijenjena kandidata sa postupka provjere. Lista za izbor dostavlja se starješini organa, koji nakon obavljenog razgovara sa kandidatima sa

liste, vrši izbor kandidata i u obrazloženju odluke, navodi razloge za isto, odnosno predlažu kandidati za straješine državnih organa odnosno visoko rukovodni kadar.

*Tabelarni prikaz objavljenih internih, javnih oglasa i javnih konkursa, po mjesecima u 2020. godini*

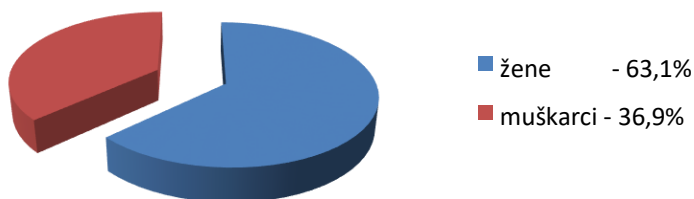
2020. godina	OGLASI / KONKURSI				
	Interni oglasi	Javni oglas	Javni konkursi za visoki rukovodni kadar	Javni konkursi za imenovanje starješine	ukupno
<i>Januar</i>	22	75	3	0	100
<i>Februar</i>	6	9	1	0	16
<i>Mart</i>	44	30	0	0	74
<i>April</i>	33	44	4	1	82
<i>Maj</i>	18	38	3	0	59
<i>Jun</i>	46	105	9	2	162
<i>Jul</i>	23	63	2	0	88
<i>Avgust</i>	15	46	1	1	63
<i>Septembar</i>	14	74	8	3	99
<i>Oktoibar</i>	62	110	10	1	183
<i>Novembar</i>	24	75	1	1	101
<i>Decembar</i>	5	48	0	1	54
<b>Ukupno:</b>	<b>312</b>	<b>717</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>1081</b>

**Ukupan broj prijavljenih kandidata u 2020. godini je 4468, što je više za 2002 kandidata, odnosno 81% nego u 2019. godini.**



**Šematski prikaz polne i starostne strukture prijavljenih kandidata po oglasima i konkursima u 2020. godini**

### Prijavljeni kandidati



**Polna struktura:**

**Ukupno: 4468**

**2820 žena**

**1648 muškaraca**

#### **4.1. POSTUPAK PROVJERE KANDIDATA PO INTERNIM, JAVNIM OGLASIMA I JAVNIM KONKURSIMA**

##### **Postupak provjere po internim i javnim oglasima:**

Po internim, javnim oglasima i javnim konkursima koji su objavljeni u 2020. godini, Uprava za kadrove sprovela je postupak selekcije kandidata, koji obuhvata provjeru znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina, u zavisnosti od kategorije radnog mjesta.

Na osnovu podataka o realizovanim internim i javnim oglasima, od 2661 kandidata koji su ispunili uslove oglasa, postupak provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina **sproveden je za 2561 kandidata. Od ovog broja, 1489 kandidata je zadovoljilo u postupku provjere, a 1072 kandidata nijesu zadovoljili.** Od 1072 kandidata koji nijesu zadovoljili u postupku provjere znanja sposobnosti, kompetencija i vještina, 454 kandidata nije zadovoljilo na teorijskom dijelu pisanog testa, a 475 kandidat nije zadovoljio na praktičnom dijelu pisanog testa. Imajući u vidu da lista za izbor kandidata sadrži tri najbolje ocijenjena kandidata, **broj kandidata koji su**

zadovoljili u postupku provjere, ali nijesu uvršteni na listu za izbor, je 655 kandidata.

### Postupak provjere po javnim konkursima:

Postupak provjere kompetencija, znanja i sposobnosti za starješine organa uprave i lica iz kategorije visoki rukovodni kadar, sproveden je za 138 kandidata.

### Izabrani kandidati:

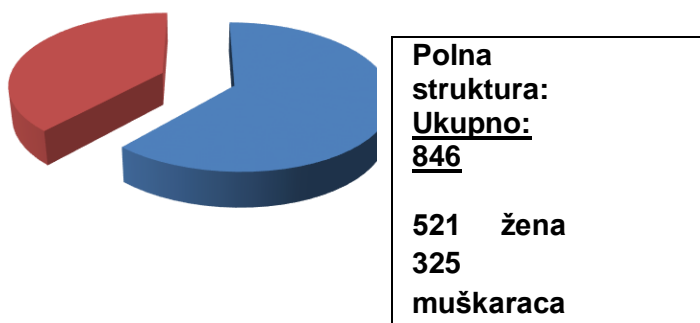
Na osnovu podataka o realizovanim internim i javnim oglasima i javnim konkursima koji su objavljeni u 2020. godini, **ukupan broj izabranih kandidata je 846**, i to: 76 kandidata po internim oglasima, 700 kandidata po javnim oglasima i 70 kandidata po javnim konkursima (8 kandidata je imenovano za starješinu organa uprave i 62 kandidata je postavljeno na radno mjesto iz kategorije visoki rukovodni kadar).

### Javni oglasi za pripravnike

U 2020. godini Uprava za kadrove objavila je 15 javnih oglasa 63 pripravnika.

*Šematski prikaz polne i starostne strukture izabranih kandidata po realizovanim oglasima i konkursima u 2020. godini*

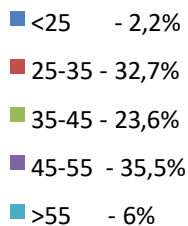
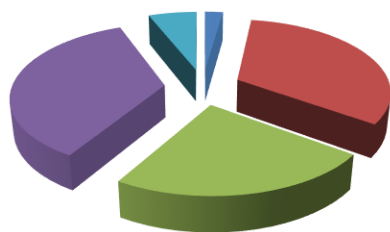
#### Izabrani kandidati



Starosna struktura:	
<b>Ukupno:</b>	<b>846</b>
<25.....	19
25-35.....	277
35-45.....	199



### Izabrani kandidati



45-	
55.....	30
>=55.....	51

### Prosječan broj prijavljenih kandidata po radnom mjestu i procenat popunjenih radnih mjesta po realizovanim oglasima i konkursima u 2020. godini

2020. godina	Prosječan broj kandidata po upražnjenom radnom mjestu	Procenat upražnjenih radnih mjesta koja su popunjena
po internim oglasima	1,12	22%
po javnim oglasima	4,94	88%
po javnim konkursima	2,14	100%

U prethodnom periodu, uz podršku Evropske komisije i SIGMA-e a kroz donošenje novog Zakona o državnim službenicima i namještenicima i podzakonskim aktima realizovane su značajne aktivnosti na unaprijeđenju određenih instituta iz oblasti službeničkog sistema u Crnoj Gori. Ove aktivnosti bile su usmjerene na podizanje efikasnosti, transparentnosti i objektivnosti u postupanju i radu organa posebno u oblastima koje se odnose na selekciju i zapošljavanje državnih službenika i namještenika. **U narednom periodu potrebno je intenzivirati napore ka daljoj profesionalizaciji i pozicioniranju javne uprave i reformskih procesa na principima SIGMA-e i jedinstvenmog evropskog administrativno-upravnog prostora.**

U prethodnom periodu pojednostavljene su administrativne procedure za prijavu kandidata na interne, javne oglase i javne konkurse, tako da su eliminisani finansijski troškovi za kandidate koji se prijavljuju na oglase.

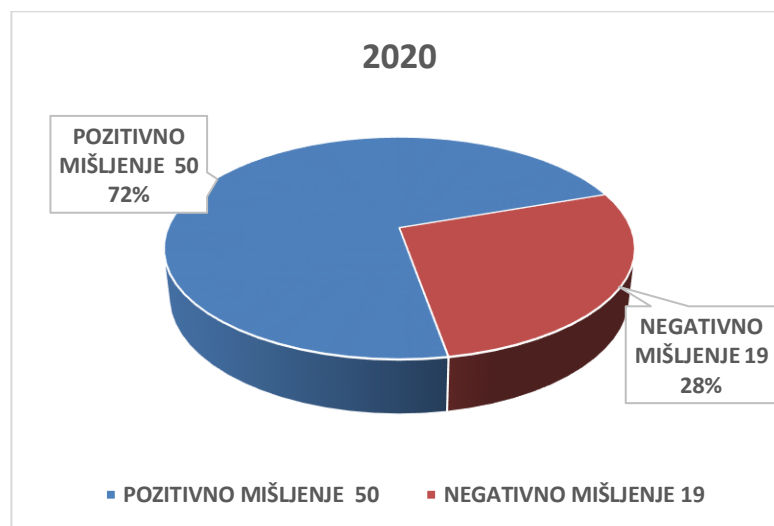
Takođe, u vrijeme pandemije izazvane virusom Covid-19 kandidatima je omogućeno da oglasnu dokumentaciju dostavljaju elektronskim putem. Na ovaj način testirani su uslovi da se u narednom periodu omogući uvođenje i elektronske prijave na oglas odnosno konkurs.

Važećim Zakonom o državnim službenicima  **uveden je i sistem elektronskog ttestiranja kandidata pri čemu se kandidati testiraju pod šifrom a svaki kandidat**

**dobija poseban test iste težine** i na ovaj način obezbijedena je puna objektivnost i transparentnost u ovom dijelu postupka selekcije.

Najveći izazov u postupku selekcije predstavlja priprema praktičnog dijela testa od strane državnog organa koji je inicirao oglašavanje jer on u određenoj mjeri **može uticati na mogućnost „favorizovanja“ nekog od prijavljenih kandidata**. Uprava za kadrove razvila je metodološki pristup da se i ova vrsta testa priprema i selektuje jednim dijelom elektronskim putem i na taj način obezbijedila mehanizam za eliminaciju uticaja koji se odnose na stvaranje monopolističkog pristupa u postupku selekcije od strane državnog organa koji je inicirao oglašavanje. Postupak selekcije za visoko rukovodni kadar i starjeđine državnih organa sprovodi se u skladu sa okvirom kompetencija, a Uprava za kadrove je u cilju pružanja podrške državnim organima, članovima komisije i kandidatima **pripremila priručnik za provjeru kompetencija u postupku provjere za lica iz kategorije starjeđine organa i visoko rukovodni kadar**.

Značajan institut službeničkog sistema predstavljaju i akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji. Uprava za kadrove u cilju kvalitetnije izrade ovih akata ima prokativnu ulogu koja se ogleda u neposrednoj saradnji sa državnim organima prilikom usaglašavanja i izrade ovih akata. **Izazov predstavlja da državni organi i Vlada u većoj mjeri poštuju mišljenje Uprave za kadrove odnosno sugestije i preporuke koje Uprava daje u cilju pripreme akta koji je zasnovan na propisima**. U cilju podrške državnim organima i službenicima koji rade na pripremi ovih akata pripremljene su smjernice za izradu pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji. U 2020. godini Uprava za kadrove je dala 69 Mišljenja na Predloge pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji državnih organa.



*Šematski prikaz o broju i procentu mišljenja na Pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji od strane Uprave za kadrove*

## **PREDLOG MJERA ZA UNAPRIJEĐENJE STANJA**

Imajući u vidu aspiraciju Crne Gore na putu ka Evropskoj uniji kao i njeno opredjeljenje da nastavi reformske procese posebno u dijelu javne uprave, potrebno je uključiti sve zainteresovane subjekte kako bi ovaj proces bio realizovan u optimalnim rokovima i sa pozitivnim rezultatima.

Reforma javne uprave je kontinuirani proces koji zahtijeva konstantni monitoring i evaluaciju kao od strane domaćih tako i od strane međunarodnih subjekata ali i od samih građana kao krajnjih korisnika naših usluga jer kvalitet pružene usluge zavisi od obaveze koju realizujemo prema građanima.

U trenutku kada se radi na novom strateškom dokumentu koji će dati buduće smjernice i definisati dalje korake u ispunjavanju kriterijuma i standarda u oblasti reforme javne uprave od posebnog su značaja pitanja koja se odnose na službenički sistem a u tom smislu posebno na sistem zapošljavanja državnih službenika i namještenika.

U narednom periodu u cilju unaprijeđenja stanja u ovoj oblasti potrebno je realizovati sljedeće aktivnosti:

**1. Definisati drugačiji model oglašavanja slobodnih radnih mjesta** koji će podrazumijevati da oglasi odnosno konkursi sadrže i neke motivišuće poruke koje treba da opredijele građane da se u što većem broju prijavljuju na interne, javne oglase i javne konkurse. Uporedna praksa u razvijenim demokratijama zapadne Evrope pokazala je da i nematerijalni oblici nagrađivanja, interesantan opis posla, mogućnost razmjene znanja i iskustva kao i sam način prezentovanja oglasa, odnosno konkursa, mogu biti opredjeljujući faktor za privlačenje kandidata za konkurisanje na određena radna mjesta.

**2. Uvođenje sistema elektronske prijave kandidata na oglase i konkurse** čime bi se kandidatima omogućio jednostavniji pristup prijavi i podnošenju potrebne dokumentacije.

**3. Povećan broj kandidata u skladu sa preporukama SIGMA-e** je nešto što treba da bude prioritet u narednom periodu jer povećan broj kandidata pokazuje veći stepen povjerenja u institucije i sistem selekcije i zapošljavanja. Takođe, povećan broj prijava kandidata ukazuje i da je državna administracija privlačna za posebne starosne kategorije naročito mlade ljude koji posjeduju nova znanja i vještine a koji su u ovom trenutku potrebni Crnoj Gori u ispunjavanju određenih strateških ciljeva.

**4. Sistem interne mobilnosti kadrova** nije postigao zadovoljavajući efekat i potrebno je novim zakonskim rješenjima stvoriti mehanizme koji će omogućiti veću fluktuaciju i mobilnost za prelazak kadrova iz jednog u drugi državni organ. Zapošljavanje državnih službenika putem internih resursa omogućava da na određena mjesta dođu službenici koji već imaju pravog iskustva u državnoj administraciji sa provjerenim znanjem i stečenim kompetencijama. Raspoređivanje putem internih resursa veoma je važan

institut naročito u periodu sprovođenja reformskih procesa koji se odnose na proces optimizacije zaposlenih u državnoj administraciji.

5. Potrebno je raditi na daljem unaprijeđenju postupka selekcije **kroz automatizaciju i uvođenje elektrosnog testiranja kandidata u svim fazama selekcije** u kojima je to objektivno moguće. Neophodno je uvesti i druge oblike provjere sposobnosti kao što su procjena ličnosti, provjera kompetencija, vještina i sposobnosti. U narednom periodu poseban akcenat mora biti na provjeri i procjeni kompetencija ali i drugih sposobnosti i vještina koje su neophodne za rad u državnim organima. Sistem mora biti postavljen na objektivnim i mjerljivim kriterijumima i lišen mogućnosti bilo kakvih uticaja koji mogu degradirati kvalitet i sam sistem selekcije. Potrebno je raditi na dodatnoj edukaciji lica koja učestvuju u selekcijama u komisiji bilo eksternih stručnjaka ili lica koja dolaze kao predstavnici organa kako bi svojim znanjem, sposobnostima i vještinama bili u mogućnosti da sprovedu selekciju u skladu sa principima zakonitosti, objektivnosti i transparentnosti.

6. **Formalno definisati preciznije uslove** za lica koja mogu biti članovi komisija kao i razloge koji ih u slučaju eventualnog sukoba interesa onemogućavaju da u određenim postupcima mogu biti članovi komisije.

8. Neophodno je kroz izmjene Zakona o državnim službenicima i namještenicima ponovo vratiti nadležnosti Upravi za kadrove **da prati sprovođenja mjera u cilju postizanja srazmjerne zastupljenosti manjinskih naroda i drugih manjinskih nacionalnih zajednica u državnim organima, rodno balansirane zastupljenosti i zapošljavanja lica sa invaliditetom**. Ovo nije važno samo iz razloga da bi Uprava za kadrove mogla da informiše nadležna ministarstva i Vladu već da se kroz određene aktivnosti i mjere ostvari postizanje srazmjerne zastupljenosti u držanim organima po ovim kriterijumima.

9. Potrebno je bolje normativno **urediti oblast izrade akata o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji** jer oni kroz opis poslova predstavljaju osnovu za pripremu testova i sprovođenje postupka selekcije. Potrebno je uvesti dodatne kriterijume za definisanje opisa posla iz kojeg proizilaze konkretni zadaci i zaduženja za određenog službenika ali i jasna hijerarhijska odgovornost u dlegiranju i praćenju rada službenika odnosno namještenika.

## 5. KADROVSKO PLANIRANJE

Institut kadrovskog planiranja regulisan je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima ("Službeni list Crne Gore", br. 2/18, 34/19 i 8/21) i 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).

Zakonom o državnim službenicima i namještenicima 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 se donosi 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.

## **STANJE I OCJENA STANJA**

Kadrovski plan organa državne uprave, Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore i Kabineta predsjednika Vlade Crne Gore za 2021. godinu još uvijek nije donijet. Budžet za 2021. godinu je usvojen tek u drugoj polovini juna iz kog razloga kasni donošenje Kadrovskog plana organa državne uprave, Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore i Kabineta predsjednika Vlade Crne Gore za 2021. godinu.

S tim u vezi, Vladi Crne Gore dostavljeni su Informacija o implementaciji instituta kadrovskog planiranja u organima državne uprave i službama Vlade Crne Gore i Informacija o zakonskoj obavezi unosa podataka u Centralnu kadrovsku evidenciju i Informacija o mogućnosti donošenja djelimičnog kadrovskog plana za organe državne uprave i Službe Vlade Crne Gore, od strane Uprave za kadrove, kojima je Vlada upoznata sa razlozima kašnjenja sa pripremom Kadrovskog plana za 2021. godinu ali i o mogućnosti donošenja djelimičnog kadrovskog plana za organe državne uprave i službe Vlade Crne Gore.

U informacijama je naznačeno da, pored Zakona o budžetu, akt o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji predstavlja polaznu osnovu za izradu Kadrovskog plana, da svi organi državne uprave još uvijek nijesu uskladili akte o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave, te nijesu stvoreni uslovi za pripremu Nacrta kadrovskih planova organa državne uprave i službi Vlade Crne Gore, odnosno za donošenje Kadrovskog plana za organe državne uprave i službe Vlade Crne Gore za 2021. godinu.

Nadalje, Vlada je upoznata da će postupak izrade Kadrovskog plana za 2021. godinu, prvi put biti sproveden kroz modernizovanu Centralnu kadrovsku evidenciju, **što će omogućiti kvalitetnije praćenje realizacije Kadrovskog plana i na ovaj način će biti u svakom trenutku moguće izvještavanje o pokrenutim postupcima zapošljavanja, realizovanim postupcima zapošljavanja po zvanjima, nivoima, kategorijama i trajanju radnog odnosa, kao i postupcima koji nijesu realizovani u tekućoj kalendarskoj godini.**

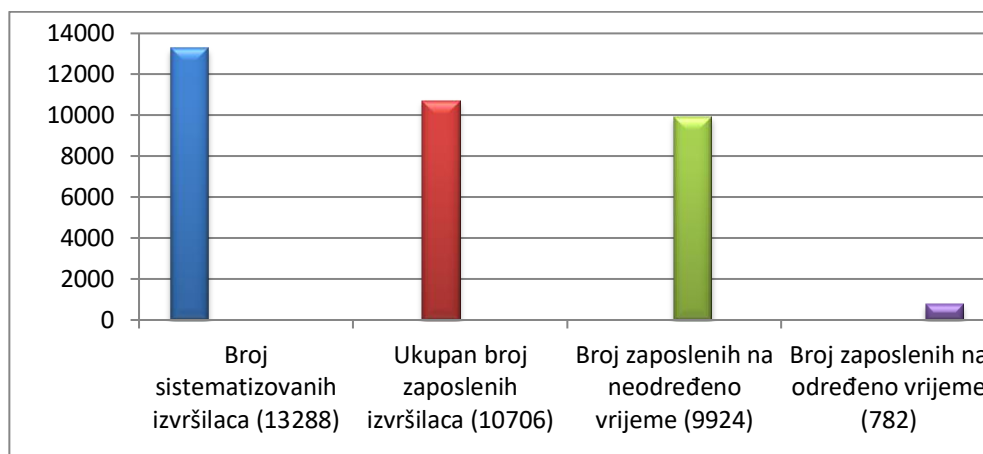
Uprava za kadrove, u cilju kvalitetne pripreme Predloga kadrovskog plana redovno organizuje sastanke i pojedinačne konsultacije sa predstavnicima organa državne uprave, koji su delegirani od strane starješina organa i zaduženi za izradu kadrovskog plana.

Pisanim aktima i urgencijama, Uprava za kadrove je upozoravala organe državne uprave na zakonsku obavezu donošenja Kadrovskih planova i obavezu dostavljanja Kadrovskog plana u zakonskom roku. Pored toga, Uprava za kadrove je organima državne uprave upućivala i upozorenja da neće sprovesti postupak oglašavanja i popunjavanja upražnjenih radnih mjesta prije donošenja Kadrovskog plana.

**Kadrovski plan organa državne uprave, Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore i Kabineta predsjednika Vlade Crne Gore za 2019. godinu**, usvojen je 20. juna 2019. godine.

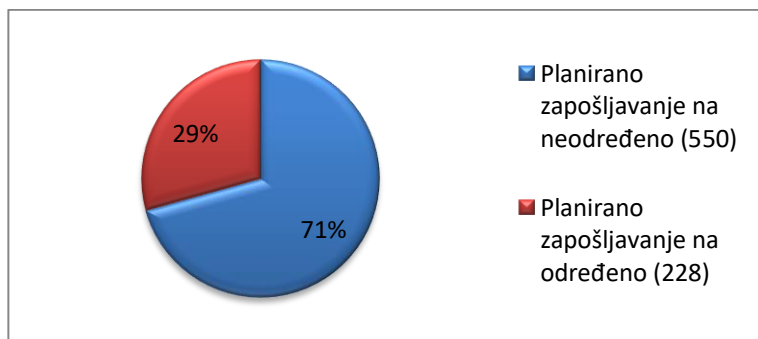
Prema podacima iz kadrovskog plana za 2019. godinu, u organima državne uprave Generalnom sekretarijatu Vlade Crne Gore i Kabinetu predsjednika Vlade Crne Gore ukupno je sistematizovano radnih mjesta za **13288** izvršilaca.

Ukupan broj zaposlenih izvršilaca je **10706**, od čega na neodređeno vrijeme **9924**, a na određeno **782**.



*Prikaz broja sistematizovanih i zaposlenih izvršilaca*

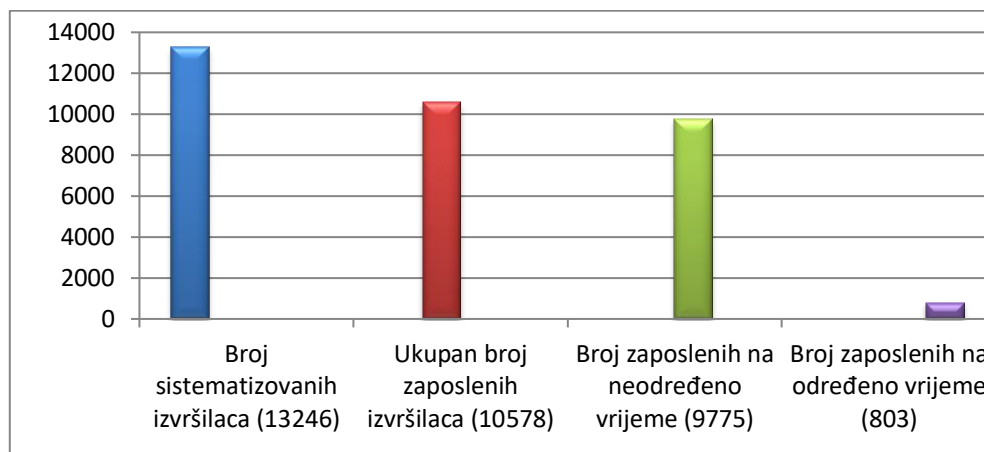
U toku 2019. godine planirano je zapošljavanje za 778 državna službenika, odnosno namještenika, od čega 550 na neodređeno vrijeme i 228 na određeno vrijeme.



*Prikaz planiranog zapošljavanja*

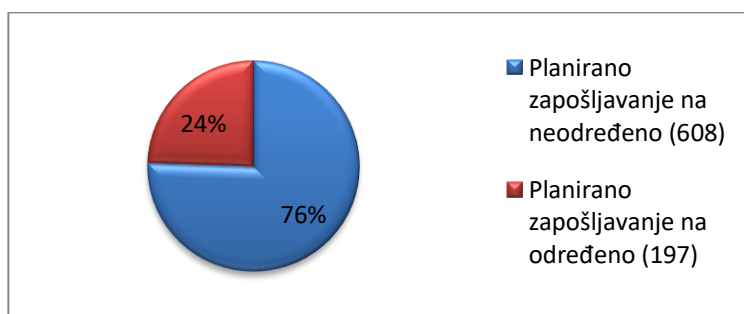
**Kadrovski plan organa državne uprave, Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore i Kabineta predsjednika Vlade Crne Gore za 2020. godinu donijet je na sjednici Vlade Crne Gore od 13. februara 2020. godine.**

Prema podacima iz Kadrovskog plana za 2020. godinu, nakon izmjena, u organima državne uprave Generalnom sekretarijatu Vlade Crne Gore i Kabinetu predsjednika Vlade Crne Gore ukupno je sistematizovano radnih mjesta za **13246** izvršilaca. Ukupan broj zaposlenih izvršilaca je **10578**, od čega na neodređeno vrijeme **9775**, a na određeno **803**.



*Prikaz broja sistematizovanih i zaposlenih izvršilaca u KP*

**U toku 2020. godine bilo je planirano zapošljavanje 805 državna službenika, odnosno namještenika, od čega 608 na neodređeno vrijeme i 197 na određeno vrijeme, što je manje u odnosu na 2019.godinu.**



*Prikaz planiranog zapošljavanja*

U Kadrovskom planu je navedeno da je u 2020. godini planirano zapošljavanje 220 pripravnika. Broj službenika i namještenika koji ispunjavaju uslov za odlazak u penziju u 2020. godini je 68. Za 2020. godinu nije bilo planirano stavljanje službenika, odnosno namještenika na raspolaganje Upravi za kadrove za potrebe internog tržišta rada.

## **5.1. IMPLEMENTACIJA KADROVSKOG PLANA ZA 2020. GODINU**



Kadrovski plan organa državne uprave, Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore i Kabineta predsjednika Vlade Crne Gore za 2020. godinu donijet je na sjednici Vlade Crne Gore 13. februara 2020. godine, dok je izmjene Kadrovskog plana organa državne uprave, Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore i Kabineta predsjednika Vlade Crne Gore za 2020. godinu, Vlada donijela 2. jula 2020. godine.

Drugi državni organi, nakon donošenja Zakonom o budžetu, pojedinačne kadrovske planove dostavili su Upravi za kadrove.

Odluku o pokretanju postupka za popunu radnog mjesta, shodno članu 38 Zakona o državnim službenicima i namještenicima, starješina državnog organa može donijeti između ostalog ako je popuna radnog mjesta predviđena kadrovskim planom. Izuzetno, starješina državnog organa može donijeti odluku o pokretanju postupka za popunu radnog mjesta čija popuna nije predviđena kadrovskim planom, ako je to radno mjesto u toku tekuće kalendarske godine ostalo upražnjeno prestankom radnog odnosa državnog službenika, odnosno namještenika u državnom organu ili ako zbog organizacionih izmjena i/ili neophodnosti popune radnog mjesta pribavi saglasnost Vlade.

Imajući u vidu navedeno, organi državne uprave koji su u skladu sa Zakonom donijeli odluku o popuni radnog mjesta, a čija popuna nije predviđena kadrovskim planom su: Ministarstvo pravde, Ministarstvo saobraćaja i pomorstva, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja, Ministarstvo finansija, Ministarstvo rada i socijalnog staranja, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo prosvjete, Ministarstvo sporta i mladih, Uprava policije, Uprava za saobraćaj, Uprava za dijasporu, Uprava za nekretnine, Uprava carina, Poreska uprava, Uprava javnih radova, Uprava za imovinu, Uprava za inspekcijske poslove, Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore, Kabinet predsjednika Vlade Crne Gore, Državni arhiv i Zavod za metrologiju.

Drugi državni organi koji su u skladu sa Zakonom donijeli odluku o popuni radnog mjesta a čija popuna nije predviđena kadrovskim planom su: Sekretarijat sudskog savjeta, Sekretarijat tužilačkog savjeta, Vrhovni sud, Viši sud u Bijelom Polju, Osnovni sud u Baru, Osnovni sud u Beranama, Osnovni sud u Kotoru, Osnovni sud u Herceg Novom, Sud za prekršaje u Podgorici, Specijalno državno tužilaštvo, Više državno tužilaštvo u Podgorici, Fond PIO, Zavod za zapošljavanje, Agencija za sprječavanje korupcije, Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja, Služba Predsjednika Crne Gore i Osnovno državno tužilaštvo u Podgorici.

**Kadrovski plan za 2020. godinu donijelo je 111 organa. Državni organ koji nije donio Kadrovski plan za 2020. godinu je Služba Državne izborne komisije.**

Navednim kadrovskim planom organa državne uprave i Službe Vlade planirano je zapošljavanje za 805 državnih službenika i namještenika, što znači da je kadrovski plan obuhvatio preko 95 % službenika iz ovih 111 institucija .

Iz navedenog proizilazi da je 95% institucija obuhvaćeno Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i implementiralo Kadrovski plan u skladu sa propisom.

Organi državne uprave i drugi državni organi, Kadrovskim planom za 2020. godinu, planirali su zapošljavanje za 1260 izvršilaca, a u postupcima po internim, javnim oglasima i javnim konkursima donijete su odluke o izboru za 767 kandidata, što iznosi 61% od planiranog. **Iz navedenog proizilazi da planiranje kadrova u tekućoj godini nije izvršeno na optimalan način. Analizom oglašavanja po mjesecima, na osnovu raspoloživih podataka konstatovano je da je najveći broj oglašavanja realizovan u sljedećim mjesecima tokom 2020.godine: januar, april, jun, septembar, oktobar i novembar.** Nakon formiranja Vlade, Generalni sekretarijat Vlade je pokrenuo postupak inspeksijskog nadzora kod Upravne inspekcije Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija u odnosu na kontrolu svih postupaka oglašavanja nakon 30.08.2020.godine (parlamentarni izbori), o čemu je Upravna inspekcija izvještavala GSV u skladu sa Zakonom o inspeksijskom nadzoru;

### **PREDLOG MJERA ZA UNAPREĐENJE STANJA**

1.**Potrebno je obezbijediti** uslove da se kadrovski plan organa državne uprave i Službe Vlade kao i pojedinačni kadrovski planovi drugih državnih organa **donose u zakonom utvrđenom roku.** Na ovaj način obezbjeđuje se bolje praćenje realizacije kadrovskog plana kao i sprovođenje postupaka oglašavanja i zapošljavanja u realnim rokovima i shodno utvrđenoj proceduri.

2.Neophodno je **sistem kadrovskog planiranja uvezati sa sistemom budžetiranja** na način da se kadrovski plan priprema paralelno sa nacrtom budžeta kako bi ovi procesi bili usklađeni ne samo sa finansijskog aspekta već i sa aspekta boljeg planiranja budućih potreba za kadrovima.

3.Potrebno je normativno urediti da se **postupak izrade i praćenja realizacije kadrovskog plana sprovodi kroz Centralnu kadrovsku evidenciju.**

4.Potrebno je **ojačati kapacitete službenika** koji rade na poslovima pripreme kadrovskih planova. Jačanje kapaciteta ovih službenika uticalo bi na kvalitet kadrovskog plana, njegovo praćenje i evaluaciju.

5.U cilju kvalitetnijeg upravljanja ljudskim resursima potrebno je **uvezati institute kadrovskog planiranja i planiranja stručnog usavršavanja i osposobljavanja.** Ovo je posebno važno iz pozicije Uprave za kadrove kao centralnog organa koji ima proaktivnu ulogu u usmjeravanju i upravljanju ovih procesa. Bolja interakcija između ovih instituta omogućiće ne samo praćenje novih zapošljavanja nego i identifikovanje i sprovođenje potreba za obukom službenika koji prvi put zasnivaju radni odnos u državnom organu ali i onih koji putem internih resursa prelaze iz drugih državnih organa.

Pravovremenim stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem i adekvatnim i ciljanim programima osposobljavanja moguće je povećati efikasnost i produktivnost državnih

službenika i ojačati njihove kompetencije, znanja i vještine za obavljanje poslova i radnih zadataka.

## **6. OCJENJIVANJE I NAPREDOVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA**

Ocjenjivanje državnih službenika i namještenika vrši se u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima („Službeni list Crne Gore“, br. 2/18, 34/19 i 08/21) i Uredbom o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika ("Službeni list Crne Gore", br. 16/19), kojom se propisuju bliža mjerila, način i postupak ocjenjivanja rada državnih službenika i namještenika.

U cilju praćenja rada i pravilnog odlučivanja o kretanju u službi, ocjenjivanje rada državnog službenika, odnosno namještenika vrši se prema sljedećim kriterijumima: ispunjavanje radnih zadataka; rezultati rada u pogledu kvaliteta i kvantiteta; obim i blagovremenost u vršenju poslova radnog mjesta; druge sposobnosti i vještine koje pokazuje u vršenju poslova.

Državni službenik, odnosno namještenik dobija ocjenu rada: "ističe se" ako je sa natprosječnim rezultatima ispunio radne zadatke i ostvario rezultate rada bolje od predviđenih za radno mjesto na koje je raspoređen; "dobar" ako je sa prosječnim rezultatima ispunio radne zadatke i ostvario rezultate rada koji obezbjeđuju prihvatljive standarde kvaliteta rada, sa zanemarljivim greškama u radu; ili "ne zadovoljava" ako nije sa prosječnim rezultatima ispunio radne zadatke u skladu sa zahtjevima radnog mjesta, a neposredni rukovodilac je imao primjedbe na njegov rad i upozoravao ga na propuste i nepravilnosti u radu. Državni službenik, odnosno namještenik čiji je rad ocijenjen ocjenom "ne zadovoljava", dužan je da se po nalogu rukovodioca stručno osposobljava za poslove radnog mjesta na koje je raspoređen. Državnom službeniku, odnosno namješteniku čiji je rad dva puta uzastopno ocijenjen ocjenom "ne zadovoljava" prestaje radni odnos, danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju.

Ocjenjivanje rada vrši se jednom godišnje, a najkasnije do 31. januara tekuće za prethodnu godinu. Državni službenik, odnosno namještenik koji je u kalendarskoj godini radio manje od šest mjeseci, bez obzira na razloge, ne ocjenjuje se.

Shodno Zakonu, ocjenu rada državnog službenika, odnosno namještenika rješenjem daje rukovodilac organizacione jedinice iz kategorije visoki rukovodni kadar, na predlog neposrednog rukovodioca, a prije toga dužan je da sa predlogom ocjene upozna državnog službenika, odnosno namještenika i omogući mu da se izjasni.

Ocjena rada državnog službenika, odnosno namještenika upisuje se u Centralnu kadrovsku evidenciju.

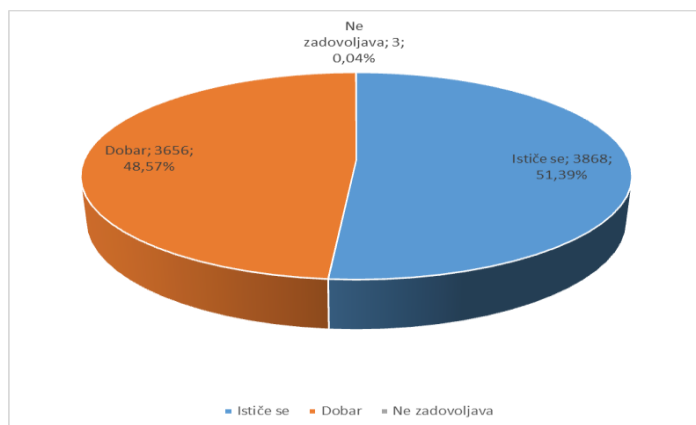
Zakonom o državnim službenicima i namještenicima, kao i Uredbom o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika, ocjenjuju se i starješine organa i lica iz

kategorije visoki rukovodni kadar. Ocjenu rada starješine organa uprave daje resorni minister, a kada je u pitanju ocjenjivanje visoko rukovodnog kadra, zakon propisuje sledeće ocjene za ovu kategoriju radnih mjesta: "ističe se" ako je pokazao izuzetne sposobnosti u organizaciji rada i rukovođenju, u saradnji i komunikaciji sa drugim organima, odnosno zaposlenima i druge sposobnosti u cilju efikasne realizacije radnih zadataka; "dobar" ako je pokazao prosječne sposobnosti u organizaciji rada i rukovođenju, u saradnji i komunikaciji sa drugim organima, odnosno zaposlenima i druge sposobnosti u cilju efikasne realizacije radnih zadataka; "ne zadovoljava" ako nije pokazao prosječne sposobnosti u organizaciji rada i rukovođenju, niti prosječne sposobnosti u saradnji i komunikaciji sa drugim organima, odnosno zaposlenima, kao ni druge sposobnosti za efikasnu realizaciju radnih zadataka.

Ocjenjivanje rada lica koja vrše poslove visokog rukovodnog kadra u državnom organu vrši se dva puta godišnje, o čemu se sačinjava izvještaj, a ocjenu rada daje starješina državnog organa rješenjem. U slučaju kad rad lica iz kategoriji visoki rukovodni kadar dva puta uzastopno bude ocijenjen ocjenom rada "ne zadovoljava", starješina državnog organa na osnovu izvršnog rješenja o ocjenjivanju rada podnosi Vladi predlog za prestanak mandata tog lica.

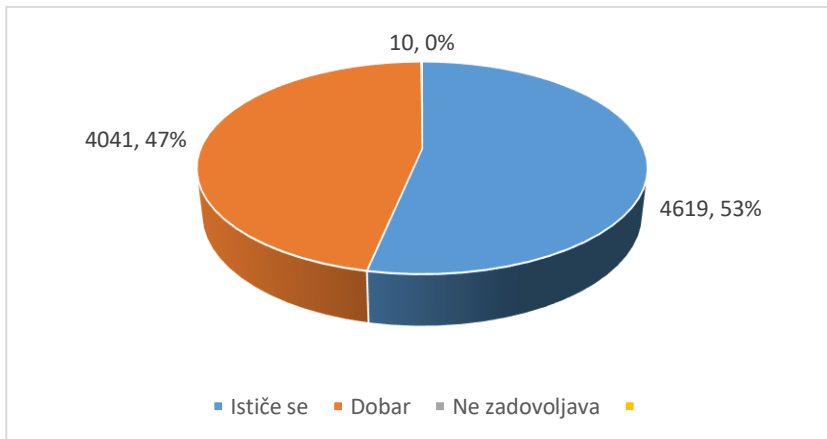
**Prema podacima iz Centralne kadrovske evidencije od ukupno 11178 zaposlenih, za 2018.godinu ocijenjeno je 7527 državnih službenika i namještenika.**

Ukupno	Ističe se	Dobar	Ne zadovoljava
7527	3868	3656	3



**Prema podacima iz Centralne kadrovske evidencije, od ukupno 13679 zaposlenih, za 2019. godinu ocijenjeno je 8670 državnih službenika i namještenika.**

Ukupno zaposlenih	Ukupno ocjena	Ukupno A	Ukupno B	Ukupno C
13679	8670	4619	4041	10



U nekim uporednim službeničkim sistemima ocjenjivanje se doživljava kao mogućnost nagrađivanja ili sankcionisanja državnog službenika. Cilj ocjenjivanja nije sankcionisanje ili nagrađivanje državnog službenika, već motivisanje državnog službenika da, u saradnji sa svojim rukovodiocem bolje sagleda svoje sposobnosti i slabosti, da dostigne maksimum profesionalnog obavljanja poslova i zadataka, kao i poboljšanje kvaliteta pruženih usluga. Zato je važno raditi na promjeni svijesti svrhe ocjenjivanja, koje prvenstveno predstavlja alat za profesionalni razvoj pojedinaca, a ne sredstvo da se državni službenik nagradi ili sankcioniše.

Najveći izazov svake organizacije je zaposliti "pravog čovjeka na pravo mjesto". Ponekad se u postupku selekcije ne uspije u potpunosti ispuniti njen cilj. Osim toga, zapošljavanjem ljudi ne stagniraju, oni se razvijaju, nadograđuju postojeća znanja, stiču nova, stiču nove kompetencije, i radno mjesto na koje su primljeni više ne odgovara njihovim očekivanjima.

Ocjenjivanje rada je alat sistema upravljanja ljudskim resursima koji omogućava rukovodiocu da prepozna najbolje službenike te procijeni kada su znanja, vještine, sposobnosti - kompetencije službenika dovoljno razvijene za napredovanje. Ostaviti službenika spremnog za napredovanje na istom radnom mjestu rezultira padom motivacije, a time i učinka, što može dovesti do stagnacije ili odlaska službenika iz organa.

Sistem ocjenjivanja u Crnoj Gori uspostvaljen je Zakonom o državnim službenicima iz 2004.godine. Daljim reformama kroz donošenje novog Zakona o državnim

službenicima i strateških dokumenata identifikovani su nedostaci „uska grla” u ovoj oblasti i konstantno je rađeno na daljem unaprijeđenju sistema ocjenivanja rada državnog službenika.

Najveći izazovi u implementaciji ovog instituta nijesu bila samo određena zakonska rješenja već i spremnost starješina organa i neposrednih rukovodilaca da se postupak ocjenjivanja sprovede na principima objektivne mjerljivosti, nepristrasnosti i transparentnosti. **U pojedinim državnim organima ocjenjivanje do 2010.godine nije sprovedeno a u drugim organima često se dešavala praksa da službenici budu ocjenjivani najboljim ocjenama i da ocjenjivanje bude sprovedeno samo u cilju ispunjavanja formalne obaveze a ne u svrhu praćenja rada zaposlenog i pravilnog odlučivanja o njegovim pravima i obavezama.** U poslednje tri godine evidentan je napredak u ovoj oblasti na način što neposredni rukovodioci prepoznaju značaj ocjenivanja rada državnog službenika kao bitnog instrumenta za upravljanje ljudskim resursima u državnim organima. Značajnu pomoć u sprovođenju postupka ocjenjivanja pružaju i jedinice za ljudske resurse u organima u kojima one postoje ili službenici za ljudske resurse u drugim državnim organima. Značajnu ulogu u usmjeravanju ovih procesa ima Uprava za kadrove, kao centralni organ koji prati implementaciju ovog instituta, koja je u saradnji sa Twinning projektom „Pružanje podrške u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru u Crnoj Gori” pripremila i Priručnik za ocjenjivanje rada državnih službenika koji sadrži detaljne smjernice za realizaciju postupka ocjenivanja državnih službenika. U Priručniku je na cjelovit način objašnjen sam postupak ocjenjivanja, a ono što je važnije, posebno su obrađena pitanja koja se odnose na praćenje rada zaposlenog, obavezama neposrednog rukovodioca, postavljanju i generisanju ciljeva u kratkoročnom i srednjeročnom periodu, definisanju plana ličnog razvoja državnog službenika, postavljanju tzv. „smart” kriterijuma kao i odnosu neposrednog rukovodioca i državnog službenika koji se ocjenjuje.

Sistem nagrađivanja državnog službenika, odnosno namještenika, prema Zakonu o državnim službenicima i namještenicima, ne sadrži materijalni oblik nagrađivanja već se državni službenik „nagrađuje” na osnovu najbolje ocjene tako što se može rasporediti u više zvanje ako je u prethodnoj godini ostvario najbolju ocjenu.

U narednom periodu, kroz novi strateški dokument, potrebno je raditi na daljem unaprijeđenju ovog instituta i njegovom uvezivanju sa drugim institutima iz oblasti službeničkog sistema, kako bi se obezbijedilo bolje upravljanje ljudskim resursima i ispunila svrha i cilj ocjenjivanja državnog službenika odnosno namještenika.

## **PREDLOG MJERA ZA UNAPREĐENJE STANJA U OVOJ OBLASTI**

- 1. Sistem ocjenjivanja potrebno je preispitati u dijelu gradacija broja ocjena i kriterijuma odnosno mjerila za sprovođenje postupka ocjenivanja rada državnog službenika odnosno namještenika;**



2. **Uspostaviti adekvatan sistem praćenja rada službenika u toku kalendarske godine**, od strane neposrednog rukovodioca, **u cilju pravednog vrednovanja njegove radne uspješnosti**;
3. Potrebno je preispitati rješenje da se lice iz kategorije visokog rukovodnog kadra ocjenjuje dva puta u toku godine;
4. Sistemom ocjenjivanja potrebno je predvidjeti materijalne oblike nagrađivanja za kategoriju „izuzetno” ocijenjenih službenika, ali ujedno raditi i na normiranju tzv. nematerijalnih oblika nagrađivanja kao što su prednost u upućivanju na značajna stručna usavršavanja i osposobljavanja, slobodni dani, i dr;
5. Sistem ocjenjivanja **neophodno je uvezati sa kadrovskim planiranjem i stručnim usavršavanjem i osposobljavanjem**, normirati obavezu uvođenja plana ličnog razvoja državnog službenika kroz adekvatne programe obuka koje su ciljano usmjerene prema potrebama državnog službenika odnosno namještenika;
6. Nastaviti aktivnosti u cilju daljeg informisanja visokog rukovodnog kadra o značaju i benefitima kvalitetno sprovedenog ocjenjivanja posebno zasnovanog na tzv. „SMART” ciljevima.

## **7. STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE DRŽAVNIH I LOKALNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA**

### **Stanje i ocjena stanja**

Ključni segment u procesu upravljanja ljudskim resursima odnosi se na obuku, tj. stručno osposobljavanje i usavršavanje i razvoj državnih i lokalnih službenika i namještenika. U tu svrhu vrše se različite analize koje se odnose na: strateška dokumenata, zakone, druge propise, analizu kapaciteta zaposlenih, evaluaciju sprovedenih obuka, radionica i seminara kao i drugih oblika edukacije.

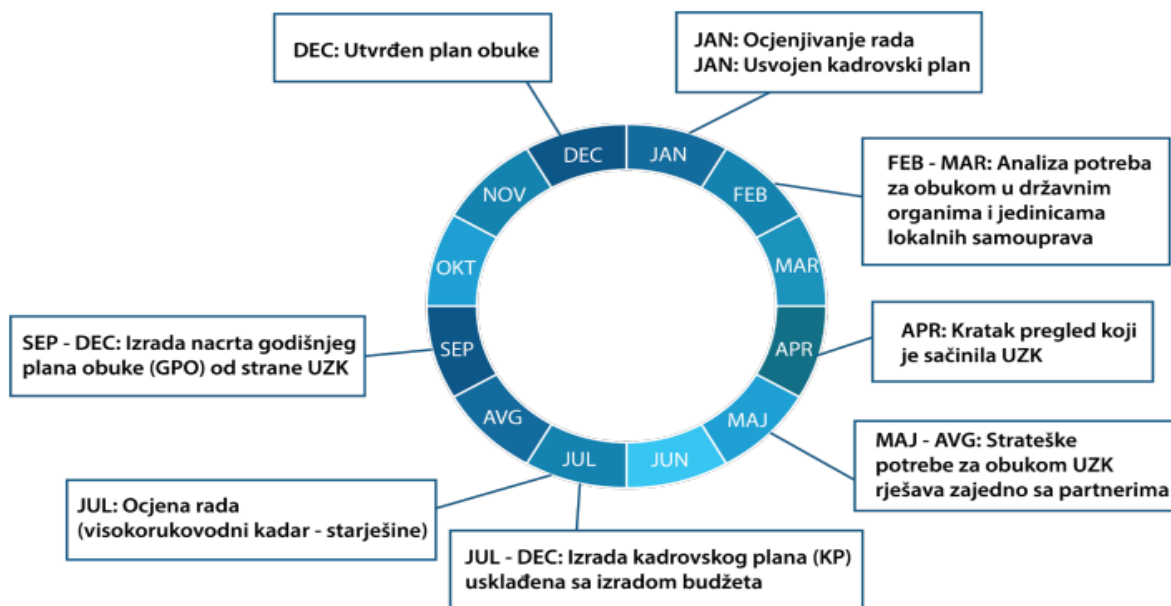
### **Utvrđivanje potreba za obukom**

Analiza potreba za obukom je početna ali i ključna faza u procesu stručnog osposobljavanja, odnosno usavršavanja službenika i namještenika. U toku 2020. godine **utvrđena je Metodologija za sprovođenje analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem**, priručnik koji treba da posluži i olakša proces sprovođenja analize svim državnim organima, odnosno službenicima zaduženim za upravljanje ljudskim resursima.

Ideja da se kompletan sistem upravljanja ljudskim resursima uveže, izražava se i kroz Metodologiju. Proces ocjenjivanja službenika odnosno namještenika i iskazivanje potreba za daljim unapređenjem kompetencija reflektuje se i na postupak identifikovanja potreba za obukom. Ovaj postupak bi trebao da posluži istovremeno i kao instrument kojim će se doći po pojedinačnim potrebama koje se kasnije usaglašavaju



sa potrebama i ciljevima organa. Kroz Metodologiju je predstavljen pregled i tok aktivnosti po pitanju stručnog osposobljavanja i usavršavanja na godišnjem nivou.



Slika 1: Pregled i tok aktivnosti koje utiču na stručno osposobljavanje i usavršavanje

U 2020. godini analizi potreba za obukom se pristupilo u junu. Dobijene informacije su, u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima, bile osnov za izradu Programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika za 2021/2022. godinu. Svakako, na prvom mjestu, su se analizirali Program rada Vlade, strateška dokumenta i novi propisi. Dobijeni podaci su poslužili i kod izrade Plana obuke za 2021. godinu. Planom su definisani ključni ciljevi kod realizacije svih programa pojedinačno, dok je dinamika realizacije svakog programa pojedinačno određena kalendarima obuka.

**Strateško planiranje obuka nije zastupljeno u organima, tako da se službenici prijavljuju na već planirane obuke Uprave za kadrove. U organima ne postoje jedinice za upravljanje ljudskim resursima i službenici zaposleni na kadrovskim poslovima ne obavljaju ovu sistemski funkciju na adekvatan način jer nije predviđena kao obaveza. Organi se oslanjaju na Upravu za kadrove i postupak koji ona sprovodi. Uglavnom organi koji imaju jedinice za upravljanje ljudskim resursima sprovode analizu i planiraju usavršavanje zaposlenih, ali se analiza ne sprovodi u istom periodu.**

**Pojedinačni su primjeri onih koji su nakon postupka ocjenjivanja pripremili izvještaj o potrebama za daljim usavršavanjem zaposlenih.**

Mali broj organa je sproveo postupak analize potreba za obukom i dostavio izvještaje (Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo nauka, Fond rada Crne Gore, Ministarstvo turizma, Upravni sud Crne Gore, Ministarstvo pravde, Skupština Crne

Gore itd.). Od ukupno 50 organa državne uprave koji su učesvovali u sprovođenju analize potreba za obukom na centralnom nivou, njih 13 je dostavilo izvještaj o sprovedenoj analizi unutar organa, što čini 26% ukupno analiziranih.

Ostali organi, opet mali broj njih, je popunjavao upitnik koji je potvrdio da se oslanjaju na sadržaje koje priprema Uprava za kadrove i ostali provajderi obuka (Centar za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu, UNDP, OSCE, razne NVO ...). Dakle, upitnik su popunjavali oni organai koji nisu sprovodili analizu potreba za obukom. Od ukupno 50 organa upitnik je popunilo 35 organa, što čini 70% ukupno analiziranih. Kandidovane obuke su već dio sadržine programa obuke

### Programi obuke koji su realizovani u 2020. godini

U 2019. godini utvrđen je Plan realizacije programa obuke za 2020. godinu, koji sadrži planirani broj obuka i projektovani broj polaznika.

#### PLAN REALIZACIJE PROGRAMA u 2020. GODINI

PROGRAMI	Planirani broj obuka	Planirani broj polaznika p
Opšti program stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika	50	850
Opšti program stručnog osposobljavanja i usavršavanja lokalnih službenika i namještenika	50	850
Specifični program obuke za sticanje i unapređivanje znanja i vještina iz oblasti sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru (FMC)	40	600
Program obuke u oblasti analize efekata (RIA)	10	220
Specifični program obuke u oblasti upravljanja IPA sredstvima	15	220
Program obuke za novozaposlene	1 ciklus (6 obuka)	20
Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima	2 ciklusa (44 obuke)	50
Program obrazovanja za državne službenike iz oblasti strategijskog planiranja	2 ciklusa (24 obuke)	60
Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za obavljanje poslova menadžera integriteta	2 ciklusa (22 obuke)	40
Programa obrazovanja za sticanje ključnih vještina za komunikacije sa javnošću u javnom sektoru	2 ciklusa (22 obuke)	50
Program obuke za sticanje sertifikata računovođe u javnom sektoru (PACT)	Započet 1 ciklus (25 obuka)	20
Program obuke i sertifikacije unutrašnjih revizora u javnom sektoru Crne Gore (TIAPS)	1 ciklus (35 obuka)	20

U 2020. godini je realizacija planiranih aktivnosti, predviđenih Planom obuka za 2020. godinu, zavisila od aktuelne epidemiološke situacije, izazvane virusom Covid 19. Plan je u II kvartalu revidiran i prilagođen epidemiološkim uslovima. Instalirana je platforma za učenje i komunikaciju - zoom koja je omogućila realizaciju obuka online. Kontinuirana evaluacija realizovanih obuka ukazala je na prednosti i nedostatke ovakvog načina realizacije obuka.

Prednosti realizacije obuka ogledali su se u većem broju polaznika obuka iz svih krajeva Crne Gore, mogućnost da se obuka prati sa bilo kojeg mjesta, dok su se nedostaci odnosili na tehničku neosposobljenost za praćenje obuka, izazova u pogledu praktičnih vježi i rada u grupi, smanjene interakcije učesnika i razmjene iskustava svih polaznika. Realizacija obuka online, u vidu vebinara, omogućila je da se utvrdi koje obuke se mogu realizovati na ovaj način, a za koje je bolje zadržati klasični način realizacije u učionici, takođe, kreiranje obuka koje će se nuditi polaznicima u vidu e-learninga. Sprovedena evaluacija obuka takođe je ukazala u kojem segmentu treba revidirati sadržinu programa, na koji način treba izmijeniti dinamiku realizacije obuka i kakav je kvalitet angažovanih predavača.

Uprava za kadrove realizuje više vrsta programa: opšti, specifični, programi obrazovanja, ali isto tako pruža podršku organima kod realizacije posebnih programa obuke koji su u njihovoj nadležnosti.

	Realizovane obuke	Broj polaznika obuka			
		Prijavljeni	Prisutni	Ž	M
<b>OPŠTI PROGRAMI OBUKE</b>					
Opšti program obuke državnih službenika i namještenika	47	1446	1128	755	373
Opšti program obuke lokalnih službenika i namještenika	20	605	510	382	128
<i>Ukupno Opšti</i>	<b>67</b>	<b>2051</b>	<b>1638</b>	<b>1137</b>	<b>501</b>
<b>SPECIFIČNI PROGRAMI OBUKE</b>					
Program obuke za sticanje i unaprjeđivanje znanja i vještina iz oblasti sistema	34	355	327	232	95
Program za vodjenje Centralne kadrovske evidencije	2	20	20	13	7
<i>Ukupno Specifični</i>	<b>36</b>	<b>375</b>	<b>347</b>	<b>245</b>	<b>102</b>
<b>PROGRAMI OBRAZOVANJA (Akreditovani programi obuke)</b>					
Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima	1 ciklus (23 obuke)	24	23	19	4
Program obrazovanja za stručno usavršavanje službenika iz oblasti strategijskog	1 ciklus (9 obuka)	84	78	66	12
Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za obavljanje poslova menadžera	1 ciklus (11 obuka)	21	21	16	5
Program obuke za unutrašnje revizore u javnom sektoru	1 ciklus (56 tema)	27	27	20	
<i>Ukupno Akreditovani</i>	<b>4 ciklusa (99 obuka)</b>	<b>156</b>	<b>149</b>	<b>121</b>	<b>28</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>202</b>	<b>2582</b>	<b>2134</b>	<b>1503</b>	<b>631</b>

Tabela 1: Pregled realizovanih obuka i broj polaznika po svim programima

U tabeli se može vidjeti da su ukupno realizovane 202 obuke po različitim programima, koje je pohađalo 234 polaznika (od čega 1503 ženskog pola i 631 muškog pola).

Pored obuka po različitim programima obuke, Uprava za kadrove je realizovala i obuke po projektima, akcionim planovima i zaključcima Vlade (ukupno 32 obuke za 526 polaznika).

Kada je u pitanju ciljna grupa polaznika obuka, podaci ukazuju da je dominantan broj iz kategorije ekspertske i izvršnog kadra, dok je manje zastupljen rukovodeći kadar. Pojedine obuke bile su namijenjene isključivo licima iz kategorije visoko rukovodni kadar ali je odziv na njima često bio iz kategorije ekspertske rukovodni kadar. Ovo ukazuje da je neophodno uvođenje obaveznosti pohađanja za pojedine obuke i pojedine kategorije službenika, kao i planiranje obuka na nivou organa.

Za realizaciju Plana obuka za 2020. godinu angažovani su predavači, odnosno treneri koji su prošli postupak selekcije i sa kojima je obavljen intervju i koji su pohađali pripremnu radionicu za standardizaciju trenerskog pristupa. Svi predavači su bili u obavezi da pripreme kompletne materijale za obuku, agendu, prezentaciju kao i da budu na raspolaganju učesnicima tokom i nakon realizacije obuke. Takođe, nakon sprovedene obuke predavači su bili u obavezi da pripreme izvještaj sa smjernicama vezanim za sadržinu i dinamiku realizacije obuke.

Nakon svake sprovedene obuke vrši se evaluacija svih segmenata: predavača, sadržine obuke, načina realizacije i na taj način se dobijaju preporuke za unaprjeđenje kvaliteta obuke. Kasnije se ove informacije koriste i za kreiranje sadržine različitih programa obuke.

Novim informacionim sistemom za upravljanje ljudskim resursima omogućeno da se svi državni službenici, ali i lokalni preko KIS korisnika (putem VPN naloga), mogu prijaviti na obuke putem aplikacije "Moj personalni dosije". Na ovaj način je omogućeno i da se vrši evaluacija obuka kao i pregled evidencije kroz pristup personalnom dosijeu službenika.

Izvještaj o realizovanim obukama pokazuje da nijesu realizovani čitavi ciklusi programa obuka i to: Specifični program obuke iz oblasti upravljanja IPA sredstvima, Program obuke za novozaposlene, po 1 ciklus Programa obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima, Programa obrazovanja za sticanje ključnih vještina za obavljanje poslova menadžera integriteta, Programa obuke za sticanje sertifikata računovođe u javnom sektoru i oba ciklusa Programa obrazovanje za sticanje ključnih vještina za komunikaciju sa javnošću u javnom sektoru. Takođe, nije realizovana obuka za rad na računarima i kursevi stranih jezika.

**Planirano je bilo da na programima obuke bude 3000 polaznika, a evidencije govore da ih je bilo 2134. Ova razlika ukazuje na to da nisu realizovani programi u ciklusima i da je na online obukama bilo više polaznika nego što bi bilo da su obuke realizovane u salama za obuku.**

Sredstva za realizaciju obuka bila su obezbijeđena u Budžetu, kroz sektorsku budžetsku podršku ili kroz podršku donatora.

Uprava za kadrove je jedna od institucija koja učestvuje u realizaciji aktivnosti iz Akcionog plana za sprovođenje Strategije reforme javne u Crnoj Gori. Najveći broj aktivnosti koje su realizovane su one koje se tiču obuka na različite teme.

Pregled aktivnosti po oblastima:

Oblast:	Aktivnosti:
<b>4.1. Organizacija i odgovornost u sistemu javne uprave</b>	

	Ojačati kadrovske kapacitete upravne inspekcije; organizovati obuke za upravne inspektore
	Sprovođenje obuka o primjeni Zakona o slobodnom pristupu informacijama
	Sprovođenje obuka za zaposlene koji rade u Agenciji za zaštitu ličnih podataka i SPI
	Sprovoditi obuke za rukovodioce u skladu sa programom obuka u oblasti Sistema
<b>4.2. Pružanje usluga</b>	
	Unaprijediti kapacitete državne uprave za primjenu rješenja ZUPa;
	Uspostaviti sistem monitoringa i evaluacije ZUPa
	Obuke iz oblasti E-uprave
	Povećati broj elektronskih servisa i uključiti što veći broj institucija
<b>4.3. Službenički sistem i upravljanje ljudskim resursima</b>	
	Implementacija okvira kompetencija prilikom selekcije starješina državnih organa i visoko rukovodnog kadra
	Uspostaviti sistem elektronske provjere kandidata
	Unaprijediti kapacitete članova komisije za provjeru sposobnosti
	Donijeti podzakonski akt u cilju unaprjeđenja procesa procesa provjere sposobnosti
	Unaprijediti kadrovsko planiranje u državnim organima i JLS
	Realizovati akreditovani Program obuke za upravljanje ljudskim resursima
	Povećati stepen ažurnosti unošenja podataka u CKE
	Utvrđiti program obuke za VRK i program obuke za novozaposlene
<b>4.4. Razvoj i koordinacija javnih politika</b>	
	Pripreme i vođenje Programa obuke iz oblasti strategijskog planiranja
	Obuke za zaposlene koji rade na normativno pravnim poslovima
	Obuke za službenike koji rade na izradi akata javnih politika
	Specijalističke obuke za obavljanje tehničkih vještina (ekonomska i fiskalna analiza)
<b>4.5. Upravljanje javnim finansijama</b>	
	Obuke za jačanje kapaciteta opština za korišćenje sredstava iz EU fondova
<b>4.6. Strateško upravljanje procesom reforme javne uprave i finansijska održivost</b>	
	Obuke za službenike u vezi sa metodologijom praćenja reforme javne uprave

Sve aktivnosti predviđene ovim planom, koje se odnose na realizaciju brojnih obuka državnih i lokalnih službenika i namještenika, uključene su u redovne programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja Uprave za kadrove, a evidencija realizacije ovih aktivnosti prikazana je kroz te programe. Uložen je veliki napor za realizaciju ovih aktivnosti, što je podrazumijevalo angažovanje velikog broja eksperata, kako iz Crne Gore, tako i iz regiona, izradu programa, komunikacija sa organima i učesnicima programa i aktivnostima.

Uprava za kadrove je imala obavezu da u 2020.godini izvještava i po drugim akcionim planovima kao što su: Akcioni plan za implementaciju Strategije za borbu protiv trgovine ljudima i Akcioni plan za implementaciju za primjenu Rezolucije Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija 1325.

## **Predlog mjera za unaprjeđenje stanja u ovoj oblasti**

### **1.Unaprijediti strateško planiranje obuke i razvoj zaposlenih na nivou organa.**

Veoma mali broj organa se aktivno bavi planiranjem stručnog osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih, kako na individualnom tako i na nivou organa. Neophodno je **uvezati postupak ocjenjivanja službenika i postupak kadrovskog planiranja sa strateškim planiranjem obuke, nagrađivanjem i napredovanjem.** Takođe, neophodno je ojačati kompetencije službenika koji se bave upravljanjem ljudskim resursima i kroz to identifikovanjem potreba za obukom i planiranjem obuke i razvoja na nivou organa.

### **2.Ojačati kompetencije zaposlenih iz kategorije rukovodnog kadra i zaposlenih koji po prvi put zasnivaju radni odnos u organu.**

Iako je obuka pravo i obaveza svih službenika u praksi mali broj službenika koristi to pravo. Rukovodioci ne doživljavaju obuku kao potrebu, a samim tim ne daju podršku službenicima da se osposobljavaju i usavršavaju. Neophodno je uvesti obaveznu obuku za ovu kategoriju službenika. Takođe, osposobljavanju u praksi nije dat dovoljan značaj tako da se službenici koji se po prvi put zapošljavaju u organu ne obučavaju i ne prati se adekvatno njihov rad. Neophodno je uvesti obavezni program obuke za ove službenike i ojačati institut mentorstva u praksi.

### **3.Uspostaviti sistem mjerenja kvaliteta i efekata obuke.**

Veliki broj službenika pohađa obuke sa ciljem unaprjeđenja kompetencija za obavljanje poslova radnog mjesta ali u praksi nije poznato koliko su te obuke imale efekata u radu službenika. Neophodno je uspostaviti sistem praćenja usavršavanja kompetencija na nivo organa uz mogućnost uvezivanja sa postupkom ocjenjivanja i napredovanja. **Takođe, neophodno je ojačati sistem praćenja kvaliteta obuke kroz analizu, praćenje i evaluaciju programa obuke.**

### **4.Uspostaviti sistem elektronskog učenja koji je zaživio u praksi.**

Identifikovana je potreba da se uvede sistem elektronskog učenja kroz uspostavljanje platforme i kreiranje digitalnih programa obuke što bi potrazumijevalo prelazak sa analognog na digitalno učenje. Na ovaj način biće omogućen jednostavniji pristup obuci u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. Ovaj način realizacije obuka omogućava i veći broj polaznika obuke.

5. Potrebno je Zakonom urediti obaveznost unosa podataka od strane državnog organa u CKE, a koji se odnose na oblast stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika.

6.Potrebno je obezbijediti uslove da Uprava za kadrove bude informisana o planiranim budžetskim sredstvima na nivou svih državnih organa, a odnose se na oblast stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

## **8. CENTRALNA KADROVSKA EVIDENCIJA**



Centralna kadrovska evidencija (u daljem tekstu: CKE) uspostavljena je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima, članom 152 i 153 u poglavlju Centralna kadrovska evidencija i evidencija internog tržišta rada. Bliži sadržaj i način vođenja CKE definisan je Pravilnikom o bližem sadržaju i načinu vođenja Centralne kadrovske evidencije i evidencije internog tržišta rada ("Sl.list CG", br.54/18) .

### **-Stanje i ocjena stanja**

Centralna kadrovska evidencija je dio kadrovskog informacionog sistema (u daljem tekstu: KIS), koji služi za digitalno upravljanje ljudskim resursima-HR, u cilju jačanja proaktivnosti funkcije menadžmenta HR-a, te strateškog planiranja u ovoj oblasti. Sadrži podatke o državnom organu, odnosno javnoj službi, o aktu o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji državnog organa, odnosno javne službe, o državnim službenicima i namještenicima, o nepopunjenim radnim mjestima, o pripravnicima, o podacima na osnovu kojih će se vršiti obračun zarada, o kadrovskom planu i drugim podacima koji su od značaja za oblast upravljanja ljudskim resursima.

Uloga CKE je postizanje efikasnog zapošljavanja, adekvatnog planiranja karijere, jačanja motivacije, praćenja stručnog usavršavanja, ocjenjivanja, napredovanja i nagradjivanja državnih službenika, tj.kvalitetno i efektivno upravljanje ljudskim resursima na svim nivoima. Digitalizovani HR procesi, pored toga što su zakonska obaveza, olakšavaju donošenje poslovnih odluka, efikasno procesuiranje informacija i znanja, pojednostavljivanje i ubrzavanje poslovnih procesa, a sve to omogućava ostvarivanje osnovnog cilja menadžmenta ljudskih resursa-privlačenje i zadržavanje zadovoljnih i motivisanih državnih službenika koji su ključni za organizacioni uspjeh i koji su optimalnom brzinom usmjereni ka budućnosti.

Najveća uloga CKE ogleda se u Izvještajima koje možemo da dobijemo na osnovu unešenih podataka u CKE, a koji imaju za cilj planiranje i analizu ljudskih resursa, brzo, jednostavno i efikasno donošenje odluka i druge analize shodno potrebama. Ažurna CKE je preduslov i osnova za donošenje Kadrovskog plana, obračuna zarada, prijava za različite module i programe stručnog usavršavanja, ali i za svaku vrstu izvještavanja na kojem temeljimo buduću Strategiju reforme javne uprave i optimizaciju procesa unutar državne uprave.

U cilju razvoja i modernizacije sistema za upravljanje ljudskim resursima Uprava za kadrove je uradila projekat za izgradnju novog KIS-a. Projekat je prihvaćen od strane Evropske delegacije, raspisan je međunarodni tender i Uprava za kadrove je dobila projekat koji je finansirala Evropska delegacija.

Uprava za kadrove je uspješno kreirala novi KIS i njegova primjena je počela u novembru 2020.godine. Priagođen je svim propisima iz oblasti službeničkog sistema. Prethodni sistem je u potpunosti zamijenjen novim, podaci su migrirani za sve državne



organe. Realizovane su obuke za unos podataka u novi KIS za 112 državnih organa tj. 147 državnih službenika koji su zaduženi za unos podataka u sistem.

Centralna kadrovska evidencija je povezana sa informacionim sistemom za obračun zarada u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i na osnovu podataka iz CKE vršice se obračun zarada državnim službenicima i namještenicima, a preduslov za obračun je potpuno ažurna evidencija. Obavljeno je probno testiranje web servisa kojim informacioni sistem za obračun zarada povlači podatke iz CKE za četiri insitucije koje su izabrani kao pilot organi i to: Uprava za kadrove, Služba Skupštine Crne Gore, Uprava carina i Apelacioni sud.

Vlada Crne Gore je zadužila Ministarstvo finansija i socijalnog staranja da u saradnji sa Upravom za kadrove pilotira proces obračuna zarada na osnovu podataka iz ažurne CKE do kraja juna 2021.godine, odnosno da se do kraja godine za sve državne organe pređe na centralizovan obračun zarada, a na osnovu ažurnih podataka iz CKE. S tim u vezi odražavaju se obuke u organizaciji Ministarstva finansija i socijalnog staranja i Uprave za kadrove, radi centralizovanog obračuna zarada, a na osnovu podataka iz CKE. Odabrana su 4 organa, sa najažurnijim podacima, kod kojih će se pilotirati proces obračuna zarada do kraja juna 2021.godine, o čemu će se obavijetiti i Vlada i to: Ministarstvo pravde, ljudskih i manjinskih prava, Ministarstvo zdravlja, Sekretarijat za zakonodavstvo i Uprava za kadrove, kako bi se mapirale eventualne manjkavosti sistema, te otklonile sve smetnje u cilju nesmetanog prelaska na centralizovan način obračun zarada.

Uprava za kadrove vrši redovan monitoring nad ažuriranjem podataka u CKE slanjem dopisa, mejlova koji se odnose prije svega na ažurnost unijetih podataka (unos Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, unos podataka o statusnim promjenama-rasporedna rješenja, zaradna rješenja...), na obavezu pohadjanja obuke za KIS ukoliko službenik istu nije prošao. Takodje, Uprava za kadrove je obavijestila i Vladu, o tome koji organi su unijeli Pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, koji su počeli sa unosom, a koji još uvijek nijesu unijeli podatke iz Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji. Dalje, praćenje ažurnosti Uprava za kadrove vrši tako što svakog mjeseca upoređuje podatke dobijene iz programa za obračun plata od Ministarstva finansija i socijalnog staranja, sa podacima iz KIS-a i o tome izvještava državne organe ukoliko nisu ažurni kao i Upravnu inspekciju.

Kada su u pitanju monitoring, evaulacija i izvještavanje o stanju ljudskih resursa u institucijama koje su dio CKE, moramo naglasiti da je 2020.godina bila godina u kojoj je UZK radila na kreiranju novog kadrovskeg informacionog sistema i obučavala zaposlene za rad u novom sistemu, a sve iz razloga ažurnosti CKE i boljeg monitoringa, evaulacije i izvještavanja o pitanjima iz oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Novi KIS sadrži sve funkcionalnosti prethodnog i nadograđen je sljedećim modulima:

- 1) **Moj personalni dosije** (koji omogućava svim državnim službenicima i namještenicima uvid u sopstvene podatke kao i komunikaciju sa osobom koja radi kadrovske poslove u organu. Ova funkcionalnost će pored unapređenja ažurnosti znatno podići i sami kvalitet svih podataka koji se nalaze u sistemu, ali i ubrzati komunikaciju između zaposlenih i osoba koje su zadužene za unos podatka u sistem);
- 2) **Help desk** ( modul za komunikaciju između državnog službenika i osobe koja je u organu zadužena samo za unos podataka u KIS, kao i KIS korisnika sa Upravom za kadrove. Kroz ovaj modul se ujedno i šalju zahtjevi i vrši njihova obrada i realizacija);
- 3) **Obuka** (ovaj modul omogućava da zaposleni ima pristup obukama u organizaciji Uprave za kadrove, proces stručnih usavršavanja vodi se kroz ovaj modul, kao i evidencija o ocjenama predavača i mogućnost kreiranja upitnika za provođenje analize potreba za obukom);
- 4) **Interno tržište rada** (modul koji sadrži podatke o svim državnim službenicima, odnosno namještenicima koji su na raspolaganju);
- 5) **Kadrovski plan** (modul koji omogućava državnim organima izradu Kadrovskog plana, a Upravi za kadrove praćene realizacije istog);
- 6) **Podaci za obračun zarada** ( modul koji sadrži podatke na osnovu kojih će Ministarstvo finansija vršiti obračun zarada);
- 7) **Modul izvještaji**

Izvještaji koji su kreirani u CKE odnose se na skoro sve oblasti ljudskih resursa i to:

- *Pregled zaposlenih* (pregled svih zaposlenih po instituciji (organizacionoj jedinici), kategoriji zvanja i podstatusu, koji trenutno imaju aktivno rješenje o popuni radnog mjesta; Pregled svih pasivnih zaposlenih po instituciji, sa informacijom o trenutnom angažovanju ako ga ima);
- *Izvještaj o starosnim grupama i polu;*
- *Kretanje zaposlenih u službi po instituciji/organizacionoj jedinici;*
- *Pregled svih radnih mjesta (aktivna sistematizacija) po instituciji, tipu institucije, uredbi, tipu organizacione jedinice i statusu;*
- *Sva rješenja o prestanku radnog odnosa;*
- *Rješenja o prestanku radnog odnosa po kategorijama za definisani period;*
- *Rješenja o popuni radnog mjesta po kategorijama za definisani period;* (Pregled svih rješenja o popuni radnog mjesta po instituciji, kategoriji zvanja, koja važe od nekog datuma u unešenom period)
- *Pregled ocjena zaposlenih* (koji imaju aktivno rješenje o popuni radnog mjesta, ili imaju rješenje o prekidu a ocijenjeni su za izabranu godinu) po instituciji (organizacionoj jedinici), godini u kojoj je ocjena formirana, kategorizaciji zaposlenog;
- *Pregled nacionalnosti zaposlenih;*

- *Broj zaposlenih po kategoriji i statusima određeno/neodređeno* (Pregled broja zaposlenih po instituciji, tipu institucije, uredbi, i statusima određeno/neodređeno);
- *Struktura zaposlenih prema nivou kvalifikacija obrazovanja;*
- *Pripravnici ;*
- *Korisnici KIS-a – zaposleni u državnim organima koji unose podatke u CKE*
- *Slobodna radna mjesta* (Pregled slobodnih radnih mjesta po instituciji i tipu institucije oslanjajući se na aktivnu sistematizaciju);
- *Podaci o djeci zaposlenih;*
- *Zvanje stečeno diplomom;*
- *Spisak novozaposlenih za određeni vremenski period;*
- *Izveštaji o godišnjem odmoru;*
- *Broj rješenja u definisanom period* (Pregled rješenja po instituciji, tipu institucije, tipu rješenja, podtipu rješenja, čije se važi od nalazi u unešenom period; Ovdje se naaze sva rješenja koje jedan zaposleni ima);
- *Obrasci – ocjenjivanje*
- *Disciplinski postupak (broj postupaka, vrsta...)*
- *izveštaji u vezi sa Obukom državnih službenika;*
- *Izveštaje je moguće kreirati za svaki podatak koji postoji u CK*

Pored činjenice da je neažurnost CKE posljedica relativno čestih reorganizacija, ona je dominantno posljedica i nedovoljnog razumijevanja uloge i značaja ovog informacionog sistema, od strane starješina organa i visoko rukovodnog kadra.

Ovaj institut predstavlja jedan od indikatora putem kojeg Eropska komisija mjeri napredak Crne Gore na polju reforme javne uprave u SIGMA radi svoje ocjene na osnovu podataka iz CKE. CKE vodi Uprava za kadrove, dok podatke u istu dostavljaju državni organi, odnosno zaposleni koji su obučeni za unos podataka u CKE, a za blagovremenost unosa istih odgovorne su starješine državnih organa u skladu sa propisima o državnim službenicima i namještenicima, na način da će se kazniti za prekršaj starješina državnog organa sa novčanom kaznom od 2.000 eura za prekršaj, ako ne izvrši unos podataka u CKE (čl.157 st.1 tč.7 ZDSN). Zakon o elektronskoj upravi ("Sl.list CG", br.72/19) propisuje prekršajne odredbe za organ ako prilikom razmjene, obrade, dostavljanja i objavljivanja podataka, podnesaka, akata i drugih dokumenata poslove iz svoje nadležnosti ne vrši upotrebom informacionog sistema, odnosno ako Uprava za kadrove ne pruža usluge u oblasti upravljanja ljudskim resursima preko kadrovskog informacionog sistema.

### **-Predlog mjera za unapređenje stanja u ovoj oblasti**

Inoviranim KIS-om predviđeno je nekoliko mehanizama kojima će se povećati ažurnost podataka u KIS-u:

**1. Izrada kadrovskih planova kroz KIS:** ovim mehanizmom će se eliminisati raniji način kreiranja kadrovskih planova gdje su korisnici popunjavali tabele na analogni način. Na ovaj način KIS će sam kreirati tabele. Kadrovski plan se može pripremiti samo ako su ažurni podaci u CKE; Ažurni podaci u CKE su polazna osnova za izradu Kadrovskog plana. Nemogućnost izrade Kadrovskog plana dovešće do blokiranja sprovođenja svih planiranih postupaka zapošljavanja u narednom periodu, nakon usvajanja Budžeta;

**2. Centralizovan obračun zarada na osnovu ažurnih podataka iz CKE.** Vlada je u tom smislu donijela zaključak da do kraja 2021.godine, državni organi pređu na ovakav način obračuna zarada, što će nužno dovesti do potpune ažurnosti podataka iz CKE;

Pored ovog, postoje i zakonski mehanizmi kao što su:

**1.iniciranje postupaka inspekcijskog nadzora** kod Upravne inspekcije Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija u pogledu blagovremenosti dostavljanja podataka u CKE;

**2.poštovanje preporuka Državne revizorske institucije** koje se odnose na ažurnost unosa podataka u CKE;

**3.disciplinska odgovornost** za neblagovremeno dostavljanje podataka kroz CKE, za KIS korisnike;

*4.prekršajna odgovornost za starješine organa* za nedostavljanje odnosno neblagovremeno dostavljanje podataka kroz CKE;

Takođe, kao mehanizme za unapređenje stanja u oblasti digitalizovanog upravljanja ljudskim resursima možemo navesti:

**1.dostavljanje Vladi** kvartalnih izvještaja o ažurnosti podataka u CKE;

**2.povećanje obuhvata CKE na jedinice lokalne samouprave** u skladu sa Zakonom o lokalnoj samoupravi (*update and upgrade of the Human Resources Management Information System*);

**3.uvezivanje CKE sa drugim registrima**, kao što su registri /evidencije o broju zaposlenih u javnom sektoru koji se vode kod organa uprave nadležnog za poslove finansija i prihoda (interoperabilnost registara);

4.Normativno urediti institut ažurnosti CKE, na način da se utvrde jasni kriterijumi prema kojima Uprava za kadrove može vršiti ocjenu stepena ažurnosti CKE.

## **9. INTERNO TRŽIŠTE RADA- Evidencija internog tržišta rada**

Evidencija internog tržišta rada uvedena je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima u poglavlju Centralna kadrovska evidencija-čl.152 i čl.153. Evidencija internog tržišta rada obuhvata podatke o državnim službenicima, odnosno namještenicima koji su na raspolaganju, kao i druge potrebne podatke.

Članom 128 st.3,st.4,st.5 Zakona o državnim službenicima i namještenicima uveden je institut internog tržišta rada na način da je propisano da državni službenik, odnosno namještenik koji ne bude raspoređen zato što nema slobodnih radnih mjesta za koje ispunjava uslove stavlja se na raspolaganje organu za upravljanje kadrovima za potrebe internog tržišta rada, na osnovu odluke starješine organa.

Rješenje o raspoređivanju, odnosno rješenje o stavljanju na raspolaganje, donosi starješina državnog organa koji je preuzeo poslove iz stava 1 ovog člana, najkasnije u roku od dva mjeseca od dana donošenja akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji tog organa. Na osnovu rješenja o stavljanju na raspolaganje, organ za upravljanje kadrovima donosi rješenje o pravima i obavezama državnog službenika, odnosno namještenika na raspolaganju. Članom 131 Zakona o državnim službenicima i namještenicima je propisano, između ostalog, da državni službenik, odnosno namještenik, dok se nalazi na raspolaganju ostvaruje pravo na naknadu zarade u visini zarade isplaćene u mjesecu koji je prethodio stavljanju na raspolaganje, do obezbjeđivanja odgovarajućeg raspoređivanja, a najduže šest mjeseci od dana stavljanja na raspolaganje, dok je članom 133 st.1 istog Zakona propisano da državnom službeniku, odnosno namješteniku koji za vrijeme dok se nalazi na raspolaganju ne bude raspoređen, po isteku tog vremena prestaje radni odnos po sili zakona.

#### **- Stanje i ocjena stanja**

Tokom 2020.godine u Evidenciji internog tržišta rada nije bilo službenika koji su stavljeni na raspolaganje Upravi za kadrove u smislu gore citiranih odredbi.

Ovako Zakonom postavljen institut internog tržišta rada predstavlja samo zaštitu radno-pravnog statusa državnih službenika koji se stave na raspolaganje Upravi za kadrove zbog nemogućnosti njihovog rasporeda u državnom organu, dok isti ne omogućava internu mobilnost kadrova između organa odnosno ne predstavlja instrument za popunjavanje slobodnih radnih mjesta u državnim organima, ne omogućava zadržavanje kvalitetnih i talentovanih kadrova, kao ni karijerni razvoj kadrova. Ovaj institut treba da se ojača kao instrument koji će omogućiti povećanje interne mobilnosti zaposlenih, ali koji će omogućiti i lakšu popunu slobodnih radnih mjesta u državnim organima i omogućiti karijerni razvoj zaposlenih.

Evidencija internog tržišta rada treba da bude elektronska baza podataka o slobodnim radnim mjestima, o kadrovskim potrebama državnih organa na tim radnim mjestima, o neraspoređenim državnim službenicima, kao i o službenicima koji žele premještanje na drugo radno mjesto i da se vodi kroz CKE, slično kao modul "Moj personalni dosije" na internet stranici Uprave za kadrove. Takođe, da

službenicima sa Evidencije stižu notifikacije o slobodnim radnim mjestima koja odgovaraju njihovim znanjima, vještinama, kompetencijama i za koja ispunjavaju uslove. Treba da omogući da se sami službenici koji žele promjenu radnog mjesta prijave u Evidenciju, tako što će popuniti odgovarajuće formulare, a Uprava za kadrove će stimulisati njihovo prfijavljanje na te pozicije kroz institut internog oglasa ili privremenog rasporeda u drugi državni organ, odnosno odgovarajućeg rasporeda.

### **-Preporuke za unapređenje stanja u ovoj oblasti**

1. Institut internog tržišta rada **treba remodelovati** na način da postane instrument za popunjavanje slobodnih radnih mjesta u državnim organima u cilju efikasnog i transparentnog rješavanja kadrovske potrebe državnih organa, zadržavanja kvalitetnih kadrova, povećanja interne mobilnosti zaposlenih, karijernog razvoja zaposlenih, kao i zaštite radno-pravnog statusa neraspoređenih državnih službenika.

Državni službenici koji su neraspoređeni treba da koriste interno tržište rada, radi nalaženja posla. Ostali državni službenici treba da koriste interno tržište rada u cilju trajnog ili privremenog rasporeda na drugo radno mesto u istom ili drugom državnom organu. U tom smislu Uprava za kadrove bi trebalo da posreduje između učesnika na internom tržištu rada u cilju njihovog povezivanja, da savjetuje zaposlene koji se nalaze na Evidenciji o planiranju karijere u cilju povećanja interne mobilnosti, procjenjuje kompetencije zaposlenih koji se nalaze na Evidenciji, obavještava starješine organa o mogućnosti popunjavanja radnih mesta zaposlenima upisanim u Evidenciju koji ispunjavaju uslove i imaju potrebne kompetencije za rad na upražnjenom radnom mjestu i sl.

2. Evidencija treba da bude dio KIS-a kao što je i sada, ali takođe da ima karakter web aplikacije na internet stranici Uprave za kadrove, koja može da se koristi kao modul "Moj personalni dosije".

## **10. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

### **-Stanje i ocjena stanja**

Uprava za kadrove je Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji formirala posebnu organizacionu jedinicu, Odjeljenje za praćenje standarda u oblasti ljudskih resursa, septembra 2020. godine. Formiranjem Odjeljenja prepoznati su poslovi koji se odnose na praćenje standarda u oblasti upravljanja ljudskim resursima, kao važnog segmenta za uspostavljanje efikasne i efektivne javne uprave. Posebno značajno je i



obezbjeđivanje funkcionisanja Mreže za upravljanje ljudskim resursima, koja treba da doprinese boljoj koordinaciji, ali i razmjeni informacija i iskustava između Uprave za kadrove i drugih državnih organa na daljem unapređenju upravljanja ljudskim resursima. Formiranje Odjeljenja nije prouzrokovalo povećanje broja izvršilaca, već je izvršen preraspored iz postojećih organizacionih jedinica. U Odjeljenju su sistematizovana ukupno četiri (4) radna mjesta sa 4 izvršioca.

Odjeljenje se između ostalog se bavi poslovima koji se odnose na praćenje standarda i instituta službeničkog sistema; praćenje reforme javne uprave u oblasti upravljanja ljudskim resursima; davanje inicijativa za unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima; praćenje uporednih iskustava domaćih i međunarodnih institucija od značaja za oblast službeničkog sistema i unapređenje upravljanja ljudskim resursima.

Analizirali smo ministarstva i organe državne uprave koje imaju uspostavljene jedinice za ljudske resurse. Jako je bitno prepoznati značaj jedinica za ljudske resurse kroz Pravilnike o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i ojačati njihove kapacitete u kadrovskom planiranju, strateškom planiranju, planiranju obuka i slično.

Pregled državnih organa koji imaju uspostavljene jedinice za ljudske resurse:

1. Ministarstvo odbrane – Direktorat za upravljanje ljudskim resursima;
2. Ministarstvo ekonomskog razvoja – Kancelarija za opšte poslove i ljudske resurse;
3. Ministarstvo vanjskih poslova – Odjeljenje za upravljanje ljudskim resursima;
4. Ministarstvo unutrašnjih poslova – Direkcija za ljudske resurse, obuke i stručno usavršavanje;
5. Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma – Služba za upravljanje ljudskim resursima;
6. Ministarstvo kapitalnih investicija – Služba za opšte poslove i ljudske resurse

Članovi Mreže iz ostalih ministarstava su iz Službe za opšte, finansijske i kadrovske poslove i Odjeljenja za javne nabavke, računovodstvo, finansijske, kadrovske i opšte poslove.

Kada je riječ o organima uprave imamo sljedeće podatke:

1. Agencija za zaštitu prirode i životne sredine – Služba za opšte poslove, ljudske resurse i finansije;
2. Uprava za kadrove – Odjeljenje za praćenje standarda u oblasti upravljanja ljudskim resursima;
3. Uprava javnih radova – Sektor za pravne poslove i ljudske resurse;
4. Uprava policije – Služba za ljudske resurse, kadrovske i pravne poslove;
5. Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama – Sektor za ljudske resurse i prvostepeni upravni postupak;



6. Uprava prihoda i carina – Sektor za ljudske resurse;
7. Uprava za inspekcijske poslove – Odsjek za ljudske resurse;
8. Uprava za ugljovodonike – Odjeljenje za upravljanje resursima

Članovi Mreže iz ostalih organa uprave su iz Službe za opšte poslove i finansije i Službe za pravne i kadrovske poslove.

Jako je bitno prepoznati značaj jedinica za ljudske resurse kroz Pravilnike o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i ojačati njihove kapacitete u kadrovskom planiranju, strateškom planiranju, planiranju obuka i slično.

Što se tiče lokalne samouprave samo Glavni grad Podgorica i opština Danilovgrad imaju uspostavljenu jedinicu/odsjek za upravljanje ljudskim resursima. Dok u 21 opštini poslovi ljudskih resursa su u okviru sekretarijata za opštu upravu, lokalnu samoupravu, u okviru predsjednika opštine i društvene djeletnosti. U okviru Zajednice opština određen je službenik za praćenje upravljanja ljudskim resursima na lokalnom nivou.

Mreža za upravljanje ljudskim resursima u izvještajnom periodu broji 120 članova na državnom i lokalnom nivou.

Benefiti Mreže za upravljanje ljudskim resursima se ogleda u pružanju podrške stručnjaka u oblasti ljudskih resursa u javnoj upravi, kako bi prepoznali i implementirali najbolju praksu u ovoj oblasti i kako bi podstakli i poboljšali profesionalizam ljudskih resursa u oblasti javne uprave u Crnoj Gori kroz: uvođenje standarda u upravljanju ljudskim resursima u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi; širenje novih pristupa, postupka i alata za poboljšanje upravljanja ljudskim resursima; umrežavanje i povezivanje između zaposlenih koji rade u sektorima i službama za ljudske resurse i formiranje baze kontakata; unapređenje mehanizma za dobijanje povratnih informacija o potrebama i pitanjima koja su značajna za zaposlene koji se bavi upravljanjem ljudskim resursima; osnivanje foruma za razmjenu iskustava i prakse za upravljanje ljudskim resursima u Crnoj Gori; predstavljanje iskustva i najbolje prakse u oblasti upravljanja ljudskim resursima; jačanje kontakata i saradnje između stručnjaka za ljudske resurse; saradnja sa istim i sličnim Mrežama koje se bave pitanjem ljudskih resursa iz zemalja okruženja i zemalja članica EU.

Bitno je za napomenuti da je glavni digitalni alat u oblasti upravljanja ljudskim resursima ažurna CKE. Iako njena potpuna ažurnost nije postignuta tokom 2020.godine, presjeke koje smo vršili sa vremena na vrijeme mogli su da nam pomognu radi analiziranja određenih pitanja u smislu uzorka, u izvještajima koje smo dostavljali na zahtjev Vlade i drugih subjekata.

Prema podacima iz CKE analizirana je starosna i polna struktura na nivou državne uprave u cilju prikaza postojećeg stanja raspoloživih kadrovskih kapaciteta/ ljudskih

resursa. Došli smo do sljedećih podataka, ukupno zaposlenih državnih službenika i namještenika je 12.546, od toga muškaraca 6.685 i žena 5.861.

Što se tiče starosnih grupa stanje sljedeće:

- do 25 godina 144 državnih službenika i namještenika;
- od 26 do 35 godina 2.308 državnih službenika i namještenika;
- od 36 do 45 godina 3.718 državnih službenika i namještenika;
- od 46 do 55 godina 3.698 državnih službenika i namještenika;
- preko 55 godina starosti 3.698 državnih službenika i namještenika

Na osnovu ovih podataka dolazi se do zaključka da je procenat zaposlenih iz starosne grupe 26 do 35 godina 18,4 % u odnosu na ukupan broj zaposlenih 12.546; dok je starosna grupa preko 55 godina u odnosu na ukupan broj zaposlenih 12.546 zastupljena 29,47 %.

Posebno su analizirana tri državna organa i to : Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo odbrane i Uprava policije zbog specifičnosti poslova i broja zaposlenih.

U Ministarstvo unutrašnjih poslova zaposleno je 631 službenik i namještenik od čega je 418 žena, u Ministarstvu odbrane od ukupno 175 službenika i namještenika 109 je žena, a u upravi policije od ukupno 3179 službenika i namještenika 673 je žena.

Kompletan izvještaj o starosnim grupama i polu na nivou pojedinačnog organa nalazi se u Izvještaju o starosnim grupama i polu koji je u prilogu Analize.

U izvještajnom periodu radni odnos je prestao za 457 državna službenika i namještenika. Prestanak radnog odnosa zbog isteka mandata 20 zaposlenih, na lični zahtjev je prestao mandat za 32 zaposlena, dok je prestanak radnog odnosa razrešenjem bilo 15, po sili Zakona ( navršenih 67 godina života i najmanje 15 godina staža osiguranja) radni odnos je prestao za 83 zaposlenih.

Na osnovu sporazuma o prestanku radnog odnosa državnu upravu napustila su 144 službenika. Kompletan Izvještaj o prestanku radnog odnosa dat je u tabeli koja je u prilogu. Od ukupno zaposlenih u državnoj upravi 12.546 po svim osnovama o prestanku radnog odnosa državnu upravu je napustilo 3,64%.

Takođe, dugogodišnje iskustvo u realizaciji ključnih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, kao i stalna saradnja sa jedinicama i pojedincima zaduženim za poslove upravljanja ljudskim resursima u državnim organima, objašnjava potrebu da je Uprava za kadrove kreirala Program obuke obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima. Nakon završenog programa učesnici dobijaju potvrdu o sticanju ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima i da nakon tri ciklusa završenog programa, i dalje je mali broj raspoređen na poslovima i zadacima koji se odnose na upravljanje ljudskim resursima. S tim u vezi, program je osmišljen tako da

pruži neophodnu podršku organima za uspostavljanje jedinica za ljudske resurse, međutim situacija je praktično ostala ista.

S obzirom na značaj upravljanja ljudskim resursima i na potrebu savremenog upravljanja ljudskim resursima i dalje nedovoljan broj jedinica za ljudske resurse kao posebnih organizacionih jedinica, kao i službenika koji ove poslove obavljaju u okviru opštih i kadrovskih poslova. Ovakav pristup umanjuje značaj upravljanja ljudskim resursima i ne prati strateške ciljeve u pogledu ljudskih resursa na nivou principa i standarda EU, kao što su profesionalizam, liderstvo, usavršavanje, razvoj karijere, planiranje itd.

Članovi Mreže za upravljanje ljudskim resursima aktivno su uzeli učešće u realizaciji Twinning projekat "Pružanje podrške u oblasti upravljanja ljudskim resursima". Twinning projekat, finansiran od strane Evropske unije, je realizovan kao zajednički projekat između Finskog instituta za javno upravljanje HAUS, Ministarstva javne uprave Hrvatske, Uprave za kadrove Crne Gore i Ministarstva javne uprave Crne Gore. Svrha ovog projekta je poboljšanje upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru Crne Gore prema standardima efikasne, uslužne i transparentnije javne uprave.

Članovi Mreže za upravljanje ljudskim resursima u toku 2020. godine uzeli su učešće na sljedećim obukama: Zaštita na radu i dobrobit na radu (tri obuke), Rješavanje problema orijentisano na rezultat (tri obuke), Procjena potreba za obukom (osam obuka), Okvir kompetencija za zapošljavanje visoko rukovodnog kadra (deset obuka) i Ocjenjivanje rada državnih i lokalnih službenika i namještenika (šest obuka).

U praksi nije razvijeno savremeno upravljanje ljudskim resursima već preovladava obavljanje kadrovskih poslova, odnosno odsustvo djelotvornog planiranja ljudskih resursa. U sistemima gdje postoje jedinice za uspravljanje ljudskim resursima, njihov rad je usmjeren na pripremu pravnih akata – opštih i pojedinačnih, osiguranje zakonitosti u sferi radnopravnih i državno službeničkih odnosa i obavljanje administrativnih poslova. Takođe, problemi nastaju i u tome što imamo nedovoljan broj službenika za obavljanje ovih poslova, kao i neaužurnost CKE, kao jedinog digitalnog alata u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Uspostaviti sistem kontinuiranog mjerenja zadovoljstva zaposlenih u javnom sektoru. Ova vrsta analize do sada nije postojala, a značaj iste se ogleda u unapređenju učinka kao i motivacije zaposlenih. Posebnu brigu treba usmjeriti na uslove rada i zdravlja na radu. Uspostaviti vezu između zadovoljstva zaposlenih sa zadovoljstvom građana uslugama i njihovim povjerenjem u javni sektor kroz jačanje svijesti i kontinuiranu obuku.

Ova aktivnost je inače pokrenuta u 2020.godini gdje je formiran tim od strane predstavnika Uprave za kadrove, Ministarstva javne uprave digitalnog društva i medija, Zajednice opština i nezavisnog eksperta angažovanog od strane SIGMA-e, koji

je intenzivno radio na definisanju upitnika za sprovođenje mjerenje zadovoljstva zaposlenih. Pripremljeni su materijali koji se odnose na: Mapu puta za mjerenje zadovoljstva, koncept pilot faze u kojoj će učestvovati 4 organa, kao i nacrt upitnika. Pilot faza mjerenja zadovoljstva je realizovana u prvoj polovini 2021.godine i sprovedena je u: Upravi za kadrove, Ministarstvu javne uprave digitalnog društva i medija, Službi skupštine Crne Gore i Opštini Kolašin.

Važno je istaći da je upitnik pripreman u skladu sa standardima OECD-a i Svjetske zdravstvene organizacije i da će biti uporediv sa drugim državama. Pilot faza je u završnoj fazi, upitnici su popunjeni i polslati i trenutno su u fazi obrade dobijeni podaci. Nakon donošenja zaključka o sprovedenoj pilot fazi, mjerenje zadovoljstva zaposlenih će se kontinuirano sprovoditi u javnom sektoru.

Uprava za kadrove u smislu savremenog upravljanja ljudskim resursima treba da omogući državnim organima da ojačaju bazu znanja i vještina, da poboljša potencijal za rješavanje neravnoteže u raspodjeli i iskorišćenosti radne snage, što će doprinijeti i optimizaciji procesa unutar organa, kao i da bude u stanju da zadrži visokokvalitetne kadrove.

S tim u vezi Uprava za kadrove će biti u obavezi da pruža usluge i alate koji će omogućiti da državni organi razvijaju planove karijera u skladu sa potrebama organizacije sa ciljem da se regrutuju najkompetentniji i najkvalifikovaniji resursi za buduće slobodne pozicije. Uprava za kadrove treba da razvija alate kojim će jačati kompetencije zaposlenih koje ne predstavljaju samo sticanje stručnih znanja i vještina, već da radi i na razvoju procjene kompetencija i potencijala zaposlenih kao što su : formalno karijerno savjetovanje, radionice, koučing, simulacije radnih aktivnosti-assessment vježbe, psihološko ispitivanje, sociometrijsko ispitivanje, 360 stepeni feedback, kompetencijski i motivacijski intervju, poslovne prezentacije, PCM metodologija procjene ličnosti, Ponts of You alati, Erikosnova metodologija profesionalnog karijernog razvoja i sl.U tom smislu treba i da analizira potencijale za razvoj državnih službenika, analizira prilive i odlive kadrova, da izrađuje planove razvoja, da identifikuje skrivene potencijale i talente, da identifikuje oblasti za razvoj zaposlenih, da pomaže u planiranju karijera odnosno da pomaže državnim službenicima da razumiju svoje sposobnosti, težinu njihove tržišne vrijednosti, da se osiguraju raspoloživi talenti u situacijama kada rukovodioci odlaze u penziju ili im prestaje radni odnos po nekom drugom osnovu, procjena individualnih karakteristika profesionalca ali i ponašanja i međusobne interakcije članova tima, kako bi dobijene informacije pokazale koja znanja i vještine kod državnih službenika treba unaprijediti, da nudi ekspertizu, alate u oblasti upravljanja ljudskim resursima pri reorganizaciji državnih organa i osigura održivost intelektualnog kapitala u situacijama reorganizacije, kao i da omogući uspješno upravljanje promjenama.

Na ovaj način bi se uvećao profesionalizam, fleksibilnost i brže reagovanje na promjene, preuzimanje odgovornosti za ostvarivanje rezultata od strane svih zaposlenih, veća usmjerenost na građane kao korisnike usluga od javnog interesa, podizanje motivisanosti i zadovoljstva poslom samih državnih službenika. S tim u vezi, potrebno je da se u Upravi za kadrove razvija odnosno jača jedinica za upravljanje karijerama ili za postavljanje standarda u oblasti upravljanja ljudskim resursima, u okviru koje će se razvijati neka vrsta Procenjivačkog centra/Assesment centar, pošto se uvede okvir kompetencija za sve kategorije službenika.

### **-Preporuke za unapređenje stanja u ovoj oblasti**

**1.Ojačati kompetencije službenika za upravljanje ljudskim resursima i uspostaviti organizacione jedinice za ljudske resurse**, a omogućiti Upravi za kadrove da svojom horizontalnom funkcijom obavlja posebnu ulogu u smislu razvoja i upravljanja organizacionim jedinicama za ljudske resurse, tako što će doprinijeti inkluziji najboljih standarda;

2. Normativno regulisati status ovih službenika i definisati kao uslov za obavljanje poslova kvalifikaciju o stečenoj ključnoj vještini za upravljanje ljudskim resursima;

3. Potrebno je osnažiti Mrežu za ljudske resurse kroz razvoj određenih IT platformi;

**4.Uspostaviti kontinuirani sistem mjerenja zadovoljstva zaposlenih** na način što će državni organi u saradnji sa Upravom za kadrove sprovoditi ove aktivnosti i vršiti analizu stepena zadovoljstva zaposlenih u ovim organima.

## **11. PREDLOG ZAKLJUČAKA:**

1. Vlada Crne Gore je, na sjednici od ..... razmotrila i usvojila Analizu o stanju u oblasti upravljanja ljudskim resursima u državnim organima za 2020.godinu.
2. Zadužuje se Uprava za kadrove da do kraja četvrtog kvartala tekuće godine pripremi Metodologiju za upravljanje ljudskim resursima u državnim organima.
3. Zadužuje se Uprava za kadrove da pripremi i Vladi Crne Gore dostavi na razmatranje Analizu o stanju u oblasti upravljanja ljudskim resursima u državnim organima do 31.marta tekuće godine za prethodnu godinu.

### **Prilog:**

-Izveštaji generisani iz CKE:

1. Izveštaj o starosnoj i polnoj strukturi;

2. Izveštaj o prestanku radnog odnosa;

3. Izveštaj o implementaciji Kadrovskog plana za 2020.godinu.

### IZVJEŠTAJ O IMPLEMENTACIJI KADROVSKOG PLANA ZA 2020. GODINU

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
LISTA INSTITUCIJA ZA 2020	USVOJEN DA/NE	DATUM USVAJANJA	BROJ ZAPOSLENIH	BROJ PLANIRANIH	BROJ OKONČANIH POSTUPAKA	IMPLEMENTIRAN KP U SKLADU SA VAŽEĆIM PROPISIMA	NAPOMENA	
1	Ministarstvo pravde	DA	13.2.2020.	72	13	9	djelimično implementiran	1 izuzetak
2	Ministarstvo unutrašnjih poslova	DA	13.2.2020.	624	22	9	djelimično implementiran	2 izuzetka
3	Ministarstvo odbrane	DA	13.2./2.7.2020	180 (209)	39 (14)	9	djelimično implementiran	
4	Ministarstvo finansija	DA	13.2.2020.	214	68	26	djelimično implementiran	5 izuzetaka
5	Ministarstvo vanjskih poslova	DA	13.2.2020.	230	24	19	djelimično implementiran	
6	Ministarstvo javne uprave	DA	13.2.2020.	98	9 (8)	8	implementiran	
7	Ministarstvo prosvjete	DA	13.2.2020.	83	8	9	implementiran	1 izuzetak
8	Ministarstvo zdravlja	DA	13.2.2020.	60	6	6	implementiran	6 izuzetaka
9	Ministarstvo saobraćaja i pomorstva	DA	13.2.2020.	100	11	11	implementiran	3 izuzetaka
10	Ministarstvo ekonomije	DA	13.2.2020.	141	15	3	djelimično implementiran	
11	Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja	DA	13.2.2020.	169	15	15	implementiran	1 izuzetak
12	Ministarstvo održivog razvoja i turizma	DA	13.2./2.7.2020	177 (185)	86 (72)	26	djelimično implementiran	
13	Ministarstvo nauke	DA	13.2.2020.	23	13	6	djelimično implementiran	
14	Ministarstvo kulture	DA	13.2.2020.	44	12	8	djelimično implementiran	
15	Ministarstvo rada i socijalnog staranja	DA	13.2./2.7.2020	102 (103)	12	7	djelimično implementiran	1 izuzetak
16	Ministarstvo za ljudska i manjinska prava	DA	13.2.2020.	29	8	5	djelimično implementiran	
17	Ministarstvo sporta i mladih	DA	13.2./2.7.2020	34 (36)	7 (5)	5	implementiran	1 izuzetak
18	Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	DA	13.2.2020.	506	34	9	djelimično implementiran	
19	Uprava policije	DA	13.2.2020.	4282	36	16	djelimično implementiran	2 izuzetka
20	Direkcija za zaštitu tajnih podataka	DA	13.2.2020.	14	0	0		
21	Poreska uprava	DA	13.2.2020.	577	69	58	djelimično implementiran	8 izuzetaka
22	Uprava carina	DA	13.2.2020.	515	13	14	implementiran	1 izuzetak
23	Uprava za igre na sreću	DA	13.2.2020.	14	6	3	djelimično implementiran	
24	Uprava za nekretnine	DA	13.2.2020.	314	59	24	djelimično implementiran	6 izuzetaka
25	Uprava za imovinu	DA	13.2.2020.	222	23	24	implementiran	7 izuzetaka
26	Uprava za statistiku	DA	13.2.2020.	94	14	5	djelimično implementiran	
27	Uprava za dijasporu	DA	13.2.2020.	7	11	9	djelimično implementiran	2 izuzetka
28	Uprava za kadrove	DA	13.2.2020.	50	5	12	implementiran	7 izuzetaka
29	Uprava za inspekcijske poslove	DA	13.2.2020.	278	39	48	implementiran	17 izuzetaka
30	Zavod za školstvo	DA	13.2.2020.	64	4	1	djelimično implementiran	
31	Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	DA	13.2.2020.	53	7	3	djelimično implementiran	
32	Uprava za saobraćaj	DA	13.2.2020.	35	13	8	djelimično implementiran	1 izuzetak
33	Uprava za željeznice	DA	13.2.2020.	10	5	2	djelimično implementiran	
34	Zavod za metrologiju	DA	13.2.2020.	44	3	6	implementiran	3 izuzetka
35	Uprava za ugljovodnike	DA	13.2.2020.	7	1	0	nije implementiran	
36	Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarn	DA	13.2.2020.	86	19	20	implementiran	
37	Uprava za šume	DA	13.2.2020.	362	20	17	djelimično implementiran	
38	Uprava za vode	DA	13.2.2020.	7	2	0	nije implementiran	
39	Uprava javnih radova	DA	13.2.2020.	52	21	11	djelimično implementiran	8 izuzetaka
40	Agencija za zaštitu prirode i životne sredine	DA	13.2.2020.	73	7	3	djelimično implementiran	
41	Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	DA	13.2.2020.	117	4	4	implementiran	
42	Uprava za zaštitu kulturnih dobara	DA	13.2.2020.	32	10	6	djelimično implementiran	
43	Državni arhiv	DA	13.2.2020.	148	6	3	djelimično implementiran	1 izuzetak
44	Zavod za socijalnu i dječju zaštitu	DA	13.2./2.7.	19 (18)	2	2	implementiran	
45	Sekretarijat za zakonodavstvo	DA	13.2.2020.	22	5	0	nije implementiran	



46	Kabinet predsjednika Vlade Crne Gore	DA	13.2.2020.	44	13	5	djelimično implementiran	1 izuzetak
47	Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	DA	13.2.2020.	111	28	18	djelimično implementiran	
48	Ustavni sud Crne Gore	DA	13.4.2020.	39	7	1	djelimično implementiran	
49	Apelacioni sud Crne Gore	DA	21.3.2020.	32	9	4	djelimično implementiran	
50	Upravni sud	DA	4.2.2020.	40	4	0	nije implementiran	
51	Privredni sud	DA	3.2/26.6/20.8.2020	75(74)	14(15)	17	implementiran	
52	Sekretarijat Sudskog savjeta	DA	29.7.2020.	40	14	3	djelimično implementiran	1 izuzetak
53	Sekretarijat Tužilačkog savjeta	DA	18.6.2020.	19	4	3	djelimično implementiran	1 izuzetak
54	Vrhovni sud	DA	16.3.2020.	41	5	1	djelimično implementiran	1 izuzetak
55	Viši sud u Podgorici	DA	11.2.2020.	110	18	17	djelimično implementiran	
56	Viši sud u Bijelom Polju	DA	17.9.2020.	25	8	5	djelimično implementiran	1 izuzetak
57	Osnovni sud u Baru	DA	25.3.2020.	49	3	3	implementiran	1 izuzetak
58	Osnovni sud u Beranama	DA	3.2./10.7.2020	45(31)	3	3	implementiran	1 izuzetak
59	Osnovni sud u Bijelom Polju	DA	10.11.2020.	49	10	0	nije implementiran	
60	Osnovni sud u Danilovgradu	DA	23.3.2020.	17	/	0		
61	Osnovni sud u Žabljaku	DA	5.3.2020.	9	2	1	djelimično implementiran	
62	Osnovni sud u Kolašinu	DA	4.2.2020.	11	1	1	implementiran	
63	Osnovni sud u Kotoru	DA	5.2.2020.	49	5	4	djelimično implementiran	1 izuzetak
64	Osnovni sud u Nikšiću	DA	11.2.2020.	66	12	0	nije implementiran	
65	Osnovni sud u Plavu	DA	7.2.2020.	13	2	2	implementiran	
66	Osnovni sud u Pljevljima	DA	3.7.2020.	27	3	0	nije implementiran	
67	Osnovni sud u Podgorici	DA	27.1.2020.	171	41	12	djelimično implementiran	
68	Osnovni sud u Rožajama	DA	17.1.2021.	21	3	1	djelimično implementiran	
69	Osnovni sud u Ulcinju	DA	24.4.2020.	23	5	4	djelimično implementiran	
70	Osnovni sud u Herceg Novom	DA	3.4.2020.	33	2	3	implementiran	2 izuzetka
71	Osnovni sud u Cetinju	DA	3.3.2020.	25	3	1	djelimično implementiran	
72	Viši sud za prekršaje	DA	3.2.2020.	15	3	0	nije implementiran	
73	Sud za prekršaje u Budvi	DA	3.2.2020.	43	13	4	djelimično implementiran	
74	Sud za prekršaje u Podgorici	DA	28.1.2020.	111	29	14	djelimično implementiran	3 izuzetka
75	Sud za prekršaje u Bijelom Polju	DA	15.1./21.4/23.9.2020	45(46)	7	3	djelimično implementiran	
76	Vrhovno državno tužilaštvo	DA	28.2.2020.	30	33	1	djelimično implementiran	
77	Specijalno državno tužilaštvo	DA	10.4.2020.	30	10	6	djelimično implementiran	1 izuzetak
78	Više državno tužilaštvo u Bijelom Polju	DA	17.2.2020.	9	3	1	djelimično implementiran	
79	Više državno tužilaštvo u Podgorici	DA	3.2.2020.	30	14	2	djelimično implementiran	1 izuzetak
80	Osnovno državno tužilaštvo u Baru	DA	18.2.2020.	14	2	0	nije implementiran	
81	Osnovno državno tužilaštvo u Beranama	DA	7.2.2020.	11	1	0	nije implementiran	
82	Osnovno državno tužilaštvo u Bijelom Polju	DA	10.2.2020.	11	3	1	djelimično implementiran	
83	Osnovno državno tužilaštvo u Kolašinu	DA	5.2.2020.	4	/	0		
84	Osnovno državno tužilaštvo u Kotoru	DA	13.2.2020.	10	3	1	djelimično implementiran	
85	Osnovno državno tužilaštvo u Nikšiću	DA	13.2.2020.	12	0	0		
86	Osnovno državno tužilaštvo u Plavu	DA	6.2.2020.	5	1	0	nije implementiran	
87	Osnovno državno tužilaštvo u Pljevljima	DA	4.3.2020.	7	3	0	nije implementiran	
88	Osnovno državno tužilaštvo u Podgorici	DA	10.2.2020.	22	6	5	djelimično implementiran	1 izuzetak
89	Osnovno državno tužilaštvo u Rožajama	DA	10.2.2020.	5	5	0	nije implementiran	
90	Osnovno državno tužilaštvo u Ulcinju	DA	17.2.2020.	6	4	0	nije implementiran	
91	Osnovno državno tužilaštvo u Herceg Novom	DA	23.3.2020.	5	1	0	nije implementiran	
92	Osnovno državno tužilaštvo u Cetinju	DA	14.2.2020.	10	2	0	nije implementiran	
93	Fond za zdravstveno osiguranje	DA	29.1/26.10.2020	191(192)	21(15)	18	djelimično implementiran	
94	Fond rada	DA	5.2.2020.	12	1	0	nije implementiran	
95	Fond PIO	DA	3.3./29.10.2020	202(206)	27(11)	38	implementiran	1 izuzetak
96	Fond za obeštećenje	DA	3.2.2020.	8	/	0		
97	Fond za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava	DA	22.9.2020.	7	4	4	implementiran	
98	Zavod za zapošljavanje	DA	6.2./13.5.2020	301(302)	25(22)	23	djelimično implementiran	2 izuzetka

99	Agencija za zaštitu konkurencije	DA	28.2.2020.	28	14	4	djelimično implementiran	
100	Agencija za sprječavanje korupcije	DA	3.2.2020.	54	6	5	djelimično implementiran	3 izuzetka
101	Agencija za mirno rješavanje radnih sporova	DA	3.2.2020.	9	5	3	djelimično implementiran	
102	Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog	DA	30.1.2020.	14	2	1	djelimično implementiran	1 izuzetak
103	Zaštitnik imovinsko pravnih interesa	DA	13.4.2020.	34	6	2	djelimično implementiran	
104	Zaštitnik ljudskih prava i sloboda	DA	22.10.2020.	25	5	5	implementiran	
105	Centar za posredovanje	DA	31.1.2020.	8	2	1	djelimično implementiran	
106	Centar za obuku u sudstvu i tužilaštvu	DA	29.1.2020.	16	2	2	implementiran	
107	Revizorsko tijelo	DA	11.2.2020.	19	5	3	djelimično implementiran	
108	Državna revizorska institucija	DA	7.2./23.11.2020	65(68)	12(10)	8	djelimično implementiran	
109	Služba Predsjednika Crne Gore	DA	11.2.2020.	18	5	1	djelimično implementiran	1 izuzetak
110	Agencija za investicije	DA	31.3.2020.	20	17	12	djelimično implementiran	
111	Državna komisija za kontrolu postupaka javnih naba	DA	29.1.2020.	17	1	1	implementiran	
112	Državna izborna komisija	NE	/	/	/	0		

#### Objašnjenje kolona

##### **III Datum usvajanja KP**

Kod organa kod kojih su naznačena dva datuma, prvi se odnosi na datum kad je Kadrovski plan tog organa donijet, a drugi se odnosi na datum kada su bile izmjene Kadrovskog plana.

##### **IV Broj zaposlenih**

Kod organa kod kojih su naznačena dva podatka o broju zaposlenih, prvi podatak se odnosi na broj zaposlenih u tom organu u momentu kad je Kadrovski plan donijet, a drugi podatak u zagradi, odnosi se na broj zaposlenih u organu u momentu kada su bile izmjene Kadrovskog plana tog organa.

##### **V Broj planiranih zapošljavanja**

Kod organa kod kojih su naznačena dva podatka o broju planiranih zapošljavanja, prvi podatak se odnosi na broj planiranih zapošljavanja u momentu kad je Kadrovski plan donijet, a drugi podatak u zagradi, odnosi se na broj planiranih zapošljavanja u momentu kada su bile izmjene Kadrovskog plana tog organa.

##### **VI Broj okončanih postupaka,**

Broj okončanih postupaka podrazumijeva broj odluka o izboru (izabranih izvršilaca) koje su donijete u postupcima po internim, javnim oglasima i javnim konkursima.

##### **VII Implementiran KP u skladu sa važećim propisom**

Kod organa gdje je naznačeno da je KP djelimično implementiran, isto podrazumijeva da je broj izabranih po internim, javnim oglasima ili javnim konkursima, manji od broja planiranih zapošljavanja u 2020. godini.

##### **VIII Napomena**

U ovoj koloni naznačeno je kod kojih organa je u 2020. godini bilo izuzetaka, odnosno kod kojih je u skladu sa zakonom starješina državnog organa donio odluku o pokretanju postupka za popunu radnog mjesta, a popuna nije predviđena Kadrovskim planom za 2020. godinu.

# Broj zaposlenih kojima je prestao radni odnos u periodu 01.01.2020-31.12.2020. godine po osnovama

OSNOV PRESTANKA RADNOG ODNOSA	BROJ REŠENJA
PRIJEVREMENA STAROSNA PENZIJA (ZPiO) / PRIJEVREMENA STAROSNA PENZIJA (ZPiO)	1
RJEŠENJA O PRESTANKU MANDATA / Rješenje o prestanku mandata istekom mandata	20
RJEŠENJA O PRESTANKU MANDATA / Rješenje o prestanku mandata na lični zahtjev	32
RJEŠENJA O PRESTANKU MANDATA / Rješenje o prestanku mandata razrješenjem	15
RJEŠENJA O PRESTANKU MANDATA / Rješenje o prestanku mandata u slučaju iz člana 84 stav 5 i člana 134 ZDSiN	1
RJEŠENJA O PRESTANKU RADNOG ODNOSA PO SILI ZAKONA / ako je pravosnažnom presudom osuđen na bezuslovnu kaznu zatvora od najmanje 6 mjeseci	1
RJEŠENJA O PRESTANKU RADNOG ODNOSA PO SILI ZAKONA / kad navršši 67 godina života i najmanje 15 godina staža osiguranja	42
RJEŠENJA O PRESTANKU RADNOG ODNOSA PO SILI ZAKONA / smrću	13
RJEŠENJA O PRESTANKU RADNOG ODNOSA PO SILI ZAKONA / usljed gubitka radne sposobnosti	3
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Prestanak mandata na lični zahtjev	4
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Prestanak mandata prestankom radnog odnosa	1
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rjesenje o prestanku radnog odnosa - starosna penzija	10
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rjesenje o prestanku radnog odnosa isplatom otpremnine na zahtjev	6
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku r.o zbog preuzimanja zaposlenog u novootvoreni d.o.	1
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa istekom prava na naknadu po prestanku funkcije	2
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa istekom vremena na koji je zasnovao radni odnos	16
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa na određeno vrijeme	4
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa otkazom koji daje službenik odnosno namještenik	11
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa po otkazu zaposlenog	13
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa po sili zakona	6
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa po sili zakona - kad navršši 67 godina života i najmanje 15 godina staža osiguranja - danom donošenja rješenja	32

RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa po sili zakona - smrću	21
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa po sili zakona ako je pravosnažnom presudom osuđen na безусловnu kaznu zatvora od najmanje šest mjeseci - danom dostavljanja pravosnažne presude organu	1
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa po sili zakona u slučaju iz člana 132 stav 3 i član 133 stav 1 zakona - danom donošenja rješenja o prestanku radnog odnosa	1
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa po sili zakona usljed gubitka radne sposobnosti - danom dostavljanja pravosnažnog rješenja o utvrđivanju gubitka radne sposobnosti	4
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa sporazumom između starješine državnog organa i državnog službenika, odnosno namještenika	12
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa u slučaju neopravdanog izostanka sa posla pet radnih dana uzastopno	8
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa na osnovu sporazuma o prestanku radnog odnosa	13
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku vršenja dužnosti	2
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku vršenja dužnosti v.d.pomoćnika direktora na lični zahtjev	1
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Sporazum o prestanku radnog odnosa	42
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA NA OSNOVU SPORAZUMA O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Rješenje o prestanku radnog odnosa na osnovu sporazuma o prestanku radnog odnosa	21
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA ZBOG ISTEKA VREMENA NA KOJI JE ZASNOVAN / Rješenje o prestanku radnog odnosa zbog isteka vremena na koji je zasnovan	15
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA ZBOG NEOPRAVDANOG IZOSTANKA SA POSLA 5 RADNIH DANA UZASTOPNO / Rješenje o prestanku radnog odnosa zbog neopravdanog izostanka sa posla 5 radnih dana uzastopno	1
RJEŠENJE O PRESTANKU RADNOG ODNOSA ZBOG OTKAZA KOJI JE DAO DRŽAVNI SLUŽBENIK, ODNOSNO NAMJEŠTENIK / Rješenje o prestanku radnog odnosa zbog otkaza koji je dao državni službenik, odnosno namještenik	25
SPORAZUM O PRESTANKU RADNOG ODNOSA / Sporazum o prestanku radnog odnosa	56
<b>U K U P N O</b>	<b>457</b>

## Izveštaj o starosnim grupama - na 28.06.2021. god

INSTITUCIJA	<=25	>=55	26-35	36-45	46-55	UKUPNO
Agencija za investicije	1	1	20	7	1	30
Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja		1	6	6	2	15
Agencija za mirno rješavanje radnih sporova		4	3	2	3	12
Agencija za sprječavanje korupcije	1	3	17	28	6	55
Agencija za zaštitu konkurencije	1	6	9	10	5	31
Agencija za zaštitu prirode i životne sredine		12	10	29	25	76
Apelacioni sud		5	12	11	8	36
Centar za alternativno rješavanje sporova		1	2	4	1	8
Centar za obuku u sudstvu i Državnom tužilaštvu			5	8	2	15
Direkcija za zaštitu tajnih podataka		2	3	13	5	23
Disciplinska komisija		3			1	4
Drzavna revizorska institucija	1	12	19	23	17	72
Drzavni arhiv		76	6	17	44	143
Državna izborna komisija		1	2	4	3	10
Fond PIO		66	30	43	64	203
Fond rada		6	2	2	1	11
Fond za obestecenje				4	3	7
Fond za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava		1	4	4	2	11
Fond za zdravstveno osiguranje		58	26	60	48	192
Generalni sekretarijat Predsjednika CG		6	4	4	6	20
Generalni Sekretarijat Vlade CG	1	27	42	51	23	144
Kabinet predsjednika Vlade Crne Gore	1	4	29	25	5	64
Komisija za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki		7	3	12	1	23
Komisija za žalbe		1		4		5
Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma	2	34	51	44	40	171
Ministarstvo ekonomije		19	17	52	32	120
Ministarstvo ekonomskog razvoja		6	16	7	5	34
Ministarstvo evropskih poslova			3	5	2	10
Ministarstvo finansija		43	78	90	31	242
Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija	1	10	33	40	20	104
Ministarstvo kapitalnih investicija		31	33	49	28	141
Ministarstvo kulture		7	11	19	7	44
Ministarstvo nauke		2	13	8	10	33
Ministarstvo odbrane		22	57	66	34	179
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	1	25	68	51	38	183
Ministarstvo pravde, ljudskih i manjinskih prava	1	14	42	36	16	109
Ministarstvo prosvjete		22	17	36	17	92
Ministarstvo rada i socijalnog staranja		19	36	33	17	105
Ministarstvo saobracaja i pomorstva		3				3
Ministarstvo sporta i mladih			3	5		8
Ministarstvo unutrašnjih poslova	4	272	148	206	241	871
Ministarstvo vanjskih poslova	3	40	81	94	36	254
Ministarstvo vanjskih poslova i evropskih integracija		5	2	5	4	16
Ministarstvo za informaciono društvo i telekomunikacije				1		1
Ministarstvo zdravlja		17	16	24	13	70
Osnovni sud Bar	3	11	6	17	18	55
Osnovni sud Berane		18	8	7	13	46
Osnovni sud Bijelo Polje		27	7	15	10	59
Osnovni sud Cetinje		7	6	4	8	25
Osnovni sud Danilovgrad		4	5	7	4	20
Osnovni sud HercegNovi		4	12	10	14	40
Osnovni sud Kolašin		2	2	1	9	14
Osnovni sud Kotor	2	11	15	18	11	57

INSTITUCIJA	<=25	>=55	26-35	36-45	46-55	UKUPNO
Osnovni sud Niksic		23	13	15	22	73
Osnovni sud Plav		3	4	6	3	16
Osnovni sud Pljevlja		10	4	6	10	30
Osnovni sud Podgorica		32	38	58	38	166
Osnovni sud Rozaje		2	7	5	6	20
Osnovni sud Ulcinj		4	8	5	8	25
Osnovni sud Zabljak		3	3	2	3	11
Osnovno drzavno tuzilastvo Bar	2		2	8	2	14
Osnovno drzavno tuzilastvo Berane		2	4	2	3	11
Osnovno drzavno tuzilastvo Cetinje		2	2	5	3	12
Osnovno drzavno tuzilastvo Herceg Novi		1	2	2	2	7
Osnovno drzavno tuzilastvo Kolasin			1	4		5
Osnovno drzavno tuzilastvo Kotor		1	4	3	2	10
Osnovno drzavno tuzilastvo Niksic		1				1
Osnovno drzavno tuzilastvo Plav	1		3	2		6
Osnovno drzavno tuzilastvo Podgorica	2	2	19	17	4	44
Osnovno drzavno tuzilastvo Rozaje			2	3	1	6
Osnovno drzavno tuzilastvo Ulcinj		1	2	2	1	6
Osnovno državno tužilaštvo Bijelo Polje		3	4	3	6	16
Poreska uprava	3	223	132	100	145	603
Privredni sud Crne Gore	1	17	19	21	24	82
Revizorsko Tijelo	1	2	11	5	3	22
Sekretarijat Sudskog savjeta	1	6	8	20	9	44
Sekretarijat Tužilačkog savjeta		1	7	11	2	21
Sekretarijat za evropske integracije				6	1	7
Sekretarijat za zakonodavstvo	1	4	9	3	2	19
Sluzba Skupstine CG		17	89	74	30	210
Sluzba zaštitnika ljudskih prava i sloboda		4	7	14	3	28
Specijalno državno tužilaštvo Crne Gore		3	6	13	6	28
Stručna služba Zaštitnika imovinsko-pravnih interesa		8	6	15	5	34
Sud za prekrasaje u Bijelom Polju	1	18	10	12	9	50
Sud za prekrasaje u Budvi		1	1	1		3
Sud za prekrasaje u Podgorici	1	30	30	29	35	125
Uprava carina	3	84	46	220	165	518
Uprava javnih radova	1	9	18	17	12	57
Uprava policije	67	432	419	1501	2254	4673
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama		13	7	16	22	58
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu I fitosanitarne poslove	3	27	11	15	31	87
Uprava za dijasporu		2	5	5	2	14
Uprava za igre na sreću		3	4	8	3	18
Uprava za imovinu		76	22	56	69	223
Uprava za inspeksijske poslove	1	93	88	55	69	306
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	11	62	136	162	152	523
Uprava za kadrove		7	17	25	6	55
Uprava za nekretnine		120	47	102	76	345
Uprava za saobraćaj		11	9	11	11	42
Uprava za sport i mlade	1	5	17	10	2	35
Uprava za statistiku		22	12	38	25	97
Uprava za sume		172	29	63	105	369
Uprava za ugljovodonike			4	1	4	9
Uprava za vode		1	3	2	1	7
Uprava za zastitu kulturnih dobara	1	7	13	6	7	34
Uprava za željeznice		3	5	3		11
Upravni sud		5	14	14	12	45
Ustavni sud CG		7	6	10	10	33
Vise drzavno tuzilastvo Podgorica	3	5	8	5	4	25

<b>INSTITUCIJA</b>	<b>&lt;=25</b>	<b>&gt;=55</b>	<b>26-35</b>	<b>36-45</b>	<b>46-55</b>	<b>UKUPNO</b>
Vise drzavno tuzilastvo Bijelo Polje		2	3	5	3	13
Visi sud_Podgorica	2	11	40	48	23	124
Viši sud Bijelo Polje	1	7	16	19	16	59
Viši sud za prekršaje Crne Gore		1	1	8	5	15
Vrhovni sud		13	10	9	7	39
Vrhovno drzavno tuzilastvo CG		3	6	18	5	32
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	1	44	11	24	36	116
Zavod za izvršenje krivičnih sankcija				1	2	3
Zavod za metrologiju	2	6	15	7	15	45
Zavod za školstvo		22	2	12	24	60
Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu		1	5	6	6	18
Zavod za zaposljavanje Crne Gore		75	50	78	115	318
<b>U K U P N O</b>	<b>134</b>	<b>2753</b>	<b>2596</b>	<b>4373</b>	<b>4641</b>	<b>14497</b>

<b>REKAPITULACIJA</b>						
<b>OPSEG GODINA</b>	<b>&lt;=25</b>	<b>&gt;=55</b>	<b>26-35</b>	<b>36-45</b>	<b>46-55</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>BROJ ZAPOSLENIH</b>	<b>134</b>	<b>2,753</b>	<b>2,596</b>	<b>4,373</b>	<b>4,641</b>	<b>14,497</b>



## Izveštaj o polnoj strukturi - na 28.06.2021. god

INSITUCIJA	Muški pol	Ženski pol	UKUPNO
Agencija za investicije	10	20	30
Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja	3	12	15
Agencija za mirno rješavanje radnih sporova	3	9	12
Agencija za sprječavanje korupcije	19	36	55
Agencija za zaštitu konkurencije	13	18	31
Agencija za zaštitu prirode i životne sredine	37	39	76
Apelacioni sud	5	31	36
Centar za alternativno rješavanje sporova	1	7	8
Centar za obuku u sudstvu i Državnom tužilaštvu	5	10	15
Direkcija za zaštitu tajnih podataka	12	11	23
Disciplinska komisija	1	3	4
Drzavna revizorska institucija	26	46	72
Drzavni arhiv	41	102	143
Državna izborna komisija	4	6	10
Fond PIO	52	151	203
Fond rada	4	7	11
Fond za obestecenje	2	5	7
Fond za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava	4	7	11
Fond za zdravstveno osiguranje	58	134	192
Generalni sekretarijat Predsjednika CG	10	10	20
Generalni Sekretarijat Vlade CG	58	86	144
Kabinet predsjednika Vlade Crne Gore	20	44	64
Komisija za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki	8	15	23
Komisija za žalbe		5	5
Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma	49	122	171
Ministarstvo ekonomije	48	72	120
Ministarstvo ekonomskog razvoja	12	22	34
Ministarstvo evropskih poslova	1	9	10
Ministarstvo finansija	57	185	242
Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija	38	66	104
Ministarstvo kapitalnih investicija	70	71	141
Ministarstvo kulture	16	28	44
Ministarstvo nauke	6	27	33
Ministarstvo odbrane	61	118	179
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	77	106	183
Ministarstvo pravde, ljudskih i manjinskih prava	39	70	109
Ministarstvo prosvjete	30	62	92
Ministarstvo rada i socijalnog staranja	27	78	105
Ministarstvo saobracaja i pomorstva	3		3
Ministarstvo sporta i mladih	3	5	8
Ministarstvo unutrašnjih poslova	364	507	871
Ministarstvo vanjskih poslova	111	143	254
Ministarstvo vanjskih poslova i evropskih integracija	8	8	16
Ministarstvo za informaciono društvo i telekomunikacije		1	1
Ministarstvo zdravlja	20	50	70
Osnovni sud Bar	13	42	55
Osnovni sud Berane	20	26	46
Osnovni sud Bijelo Polje	23	36	59

INSITUCIJA	Muški pol	Ženski pol	UKUPNO
Osnovni sud Cetinje	8	17	25
Osnovni sud Danilovgrad	7	13	20
Osnovni sud HercegNovi	13	27	40
Osnovni sud Kolašin	3	11	14
Osnovni sud Kotor	12	45	57
Osnovni sud Niksic	24	49	73
Osnovni sud Plav	6	10	16
Osnovni sud Pljevlja	12	18	30
Osnovni sud Podgorica	42	124	166
Osnovni sud Rozaje	5	15	20
Osnovni sud Ulcinj	7	18	25
Osnovni sud Zabljak	4	7	11
Osnovno drzavno tuzilastvo Bar	3	11	14
Osnovno drzavno tuzilastvo Berane	1	10	11
Osnovno drzavno tuzilastvo Cetinje	5	7	12
Osnovno drzavno tuzilastvo Herceg Novi	2	5	7
Osnovno drzavno tuzilastvo Kolasin	3	2	5
Osnovno drzavno tuzilastvo Kotor	3	7	10
Osnovno drzavno tuzilastvo Niksic		1	1
Osnovno drzavno tuzilastvo Plav	3	3	6
Osnovno drzavno tuzilastvo Podgorica	13	31	44
Osnovno drzavno tuzilastvo Rozaje	4	2	6
Osnovno drzavno tuzilastvo Ulcinj	1	5	6
Osnovno državno tužilaštvo Bijelo Polje	5	11	16
Poreska uprava	197	406	603
Privredni sud Crne Gore	26	56	82
Revizorsko Tijelo	7	15	22
Sekretarijat Sudskog savjeta	17	27	44
Sekretarijat Tužilačkog savjeta	7	14	21
Sekretarijat za evropske integracije		7	7
Sekretarijat za zakonodavstvo	6	13	19
Sluzba Skupstine CG	64	146	210
Sluzba zaštitnika ljudskih prava i sloboda	10	18	28
Specijalno državno tužilaštvo Crne Gore	9	19	28
Stručna služba Zaštitnika imovinsko–pravnih interesa	11	23	34
Sud za prekrasaje u Bijelom Polju	20	30	50
Sud za prekrasaje u Budvi	2	1	3
Sud za prekrasaje u Podgorici	39	86	125
Uprava carina	341	177	518
Uprava javnih radova	23	34	57
Uprava policije	4027	646	4673
Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	35	23	58
Uprava za bezbjednost hrane, veterinu I fitosanitarne poslove	28	59	87
Uprava za dijasporu	7	7	14
Uprava za igre na sreću	9	9	18
Uprava za imovinu	61	162	223
Uprava za inspekcijske poslove	115	191	306
Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	406	117	523
Uprava za kadrove	9	46	55

<b>INSITUCIJA</b>	<b>Muški pol</b>	<b>Ženski pol</b>	<b>UKUPNO</b>
Uprava za nekretnine	113	232	345
Uprava za saobraćaj	22	20	42
Uprava za sport i mlade	12	23	35
Uprava za statistiku	26	71	97
Uprava za sume	305	64	369
Uprava za ugljovodonike	8	1	9
Uprava za vode	3	4	7
Uprava za zaštitu kulturnih dobara	14	20	34
Uprava za željeznice	8	3	11
Upravni sud	12	33	45
Ustavni sud CG	9	24	33
Vise drzavno tuzilastvo Podgorica	9	16	25
Vise drzavno tuzilastvo Bijelo Polje	4	9	13
Visi sud_Podgorica	19	105	124
Viši sud Bijelo Polje	13	46	59
Viši sud za prekršaje Crne Gore	5	10	15
Vrhovni sud	7	32	39
Vrhovno drzavno tuzilastvo CG	7	25	32
Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	59	57	116
Zavod za izvršenje krivičnih sankcija	3		3
Zavod za metrologiju	14	31	45
Zavod za školstvo	17	43	60
Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu	5	13	18
Zavod za zaposljavanje Crne Gore	88	230	318
<b>UKUPNO</b>	<b>7,936</b>	<b>6,561</b>	<b>28,994</b>

**Broj žena u Upravi policije i Ministarstvu odbrane -  
na 28.06.2021. god**

<b>Ministarstvo odbrane</b>		
<b>Starost</b>	<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Broj zaposlenih žena u odnosu na ukupan broj zaposlenih (%)</b>
26-35	36	20.69
36-45	44	25.29
46-55	24	13.79
>=55	11	6.32
<b>Ukupno:</b>	<b>115</b>	<b>66.09</b>

<b>Uprava policije</b>		
<b>Starost</b>	<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Broj zaposlenih žena u odnosu na ukupan broj zaposlenih (%)</b>
<=25	15	0.34
26-35	93	2.08
36-45	197	4.40
46-55	189	4.22
>=55	103	2.30
<b>Ukupno:</b>	<b>597</b>	<b>13.33</b>