

PISARNICA
MINISTARSTVA ODBRANE

Primljeno: 11-02-2025				
Org. jed.	Jedinstveni klas. znak	Broj	Prilog	Vrijednost
06-	805/25-	1128		



CRNA GORA
MINISTARSTVO ODBRANE
Direktorat za ljudske resurse

PLAN KRETANJA KADRA U 2025. GODINI

-Podgorica, februar 2025. godine-

Sadržaj

1. UVOD	3
2. ANALIZA KRETANJA KADRA U 2024. GODINI	6
2.1. ODLIV KADRA U 2024. GODINI	6
2.1.1. Planirani odliv kadra u 2024. godini	6
2.1.2. Neplanirani odliv kadra u 2024. godini	7
2.1.3. Dobrovoljni odliv kadra u 2024. godini	8
2.1.4. Ukupan odliv kadra u 2024. godini	10
2.2. PRILIV KADRA U 2024. GODINI	14
2.3. STANJE NA KRAJU 2024. GODINE	17
3. KRETANJE KADRA U 2025. GODINI	21
3.1. ODLIV KADRA U 2025. GODINI	21
3.1.1. Planirani odliv kadra u 2025. godini	21
3.1.2. Neplanirani i dobrovoljni odliv kadra u 2025. godini	22
3.1.3. Ukupan odliv kadra u 2025. godini	23
3.2. PLANIRANI PRILIV KADRA U 2025. GODINI	23
3.3. PROJEKTOVANO KRETANJE KADRA U VOJSCI U 2025. GODINI	24
4. IZVJEŠTAVANJE O REALIZACIJI PLANA U 2025. GODINI	25

1. UVOD

Zbog potrebe usklađivanja priliva sa odlivom kadra i kontinuiranog predviđanja ovih kadrovskih procesa, a sve radi obezbjeđenja planirane brojne veličine, kvalifikacione i starosne strukture kadra, donesen je Plan kretanja kadra u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore u periodu 2025. godine (u daljem tekstu: Plan).

Plan se oslanja na sljedeća strateška, zakonska i organizaciona dokumenta:

1. Strategiju odbrane Crne Gore,
2. Strategijski pregled odbrane Crne Gore (u daljem tekstu: SPO),
3. Dugoročni plan razvoja odbrane 2019-2028 (u daljem tekstu: DPRO),
4. Strategiju upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore 2023-2027. godina (u daljem tekstu: Strategija),
5. Zakon o Vojsci Crne Gore (u daljem tekstu: ZVCG) i podzakonske akte koji regulišu ove oblasti,
6. Zakon o državnim službenicima i namještenicima (u daljem tekstu: ZDSIN) i podzakonske akte koji regulišu ove oblasti,
7. Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju (u daljem tekstu: ZPIO),
8. Zakon o državnoj upravi (u daljem tekstu: ZDU),
9. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva odbrane i Formaciju Vojske Crne Gore.

SPO je određeno da se pribavljanje kadra vrši kroz realnu procjenu i planiranje potreba za određenim kategorijama, pa se planski odliv ne može odvojiti od ovog procesa. Ovim strateškim dokumentom daju se određene smjernice za uspostavljanje optimalne starosne strukture svih kategorija lica u službi u Vojsci Crne Gore (u daljem tekstu: Vojska), kroz politiku odliva.

Realnije planiranje ova dva procesa je istaknuto i u DPRO. Cilj je bio da se kvalitetnim upravljanjem prilivom i odlivom kadra dostigne planirana brojna veličina i struktura do 2022. godine. Međutim, činjenica je da nijesu ispunjeni ciljevi predviđeni ovim dokumentom, iz razloga što nije povećavan broj vojnika po ugovoru 140 godišnje, već je to stanje bilo manje. Tako, ako uzmemo kao primjer 2021. i 2022. godinu, priliv vojničkog kadra je iznosio prosječno 75 lica godišnje, a ukoliko posmatramo i godine nakon 2022. kada je planirano da se dostigne optimalna brojna veličina i struktura, u 2023. godini priliv vojnika po ugovoru je 86, dok u 2024. godini 20, dakle manje nego što je DPRO-om predviđeno. Isto tako procenat civilnih lica nije sveden na 8%, pa trenutno iznosi oko 13,99%, gotovo isto kao u momentu donošenja ovog dokumenta 2019. godine.

Kada je riječ o upravljanju odlivom, razmatraće se sljedeće vrste odliva:

- planirani odliv, kao redovni kadrovski proces kojim se u određenom planskom periodu predviđa odliv kadra po osnovu penzionisanja, isteka ugovora o službi, odnosno istekom vremena na koji je zasnovao radni odnos i drugih predvidljivih razloga;
- neplanirani odliv, odnosno potencijalni odliv, smrt, gubitka radne sposobnosti, izricanjem disciplinskih kazni (prestanak radnog odnosa) za težu povredu službene dužnosti i kazni zbog disciplinskog prestupa i drugih nepredviđenih razloga i
- dobrovoljni odliv, odnosno samoinicijativno napuštanje organizacije.

Priliv, odnosno pribavljanje oficirskog kadra vrši se: prijemom lica u službu u Vojsci, nakon završetka vojne akademije; prijemom lica u službu u Vojsci iz građanstva, sa završenim visokim obrazovanjem; stipendiranjem na fakultetima u Crnoj Gori i inostranstvu; proizvođenjem iz kategorije vojnika po ugovoru, podoficira i podoficira po ugovoru, oficira po ugovoru i civilnih lica, sa završenim visokim obrazovanjem; prijemom državnih službenika u službu u Vojsci. Pribavljanje podoficirskog kadra vrši se dominantno proizvođenjem iz kategorije vojnika po ugovoru, a izuzetno prijemom lica iz građanstva, putem javnog oglašavanja. Pribavljanje vojničkog kadra vrši se kroz izbor lica za prijem u službu u Vojsci po ugovoru, putem javnog oglašavanja i iz redova lica koja su služila dobrovoljni vojni rok, uz davanje prednosti u selekcionim procedurama.

Kada je riječ o upravljanju kadrovima u Ministarstvu odbrane (u daljem tekstu: Ministarstvo), ZDSIN je određeno da se donosi kadrovski plan kojim se planira broj zaposlenih, promjene u kadrovskoj strukturi i druga strateška pitanja upravljanja kadrovima, u skladu sa budžetskim i strateškim planiranjem rada Vlade.

Strategijom, koja je donošena na sjedinici Vlade od 30.6.2023. godine (Zaključcima broj: 07-039/23-3061/2), određen je strateški cilj koji se odnosi na unaprjeđenje sistema upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa savremenim međunarodnim standardima za privlačenje, profesionalni razvoj i zadržavanje kvalitetnih kadrova. Ovaj plan se oslanja na dva operativna cilja i to: poboljšanje procesa planiranja i unaprijeđenje kadrovske i organizacione strukture, putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinijele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture i unaprjeđenje politike privlačenja i zapošljavanja kadrova, na osnovu načela profesionalnih sposobnosti. U sklopu ovih operativnih ciljeva, Akcionim planom za sprovođenje Strategije 2023-2025. godine određene su aktivnosti koje su u direktnoj vezi sa procesima planiranja ljudskim resursima, poput povećanja kategorije vojnika po ugovoru.

Ovaj plan je usklađen sa smjernicama iz Metodologije za izradu i praćenje sprovođenja planova upravljanja ljudskim resursima broj: 06-805/23-2865 od 28. marta 2023. godine, kojom se propisuje struktura i interne procesne smjernice, radi primjene jednakih standarda i procedura tokom pripreme, izrade i praćenja realizacije planova. Struktura Plana, kako je Metodologijom navedeno, drugačija je od ostalih planova upravljanja ljudskim resursima, zbog specifičnosti. Dokumentom: *Plansko upravljanje odlivom kadra – Mehanizmi za izradu analize odliva* (u daljem tekstu: *Plansko upravljanje odlivom*) se doprinosi uspostavljanju konzistentnog sistema upravljanja odlivom kadra. Njime je definisan značaj analitičkog pristupa ovom procesu, kategorisane su vrste odliva kadra, stope odliva kadra i detaljno opisane aktivnosti na planskom upravljanju odlivom, koje će se dijelom sprovoditi prilikom izrade godišnjih planova odliva.

Zbog neodvojivosti procesa, u 2019. godini smo objedinili odliv sa prilivom, na način prikazivanja njihovog međusobnog uticaja i svođenja krajnjeg godišnjeg stanja koje prikazuje rezultat njihove povezanosti i mjera koje su preduzete u oblasti kretanja kadra. Konačno stanje će pokazati u kojoj mjeri su ispoštovane strateške smjernice koje imaju za cilj poboljšanje kadrovske strukture.

U dijelu planiranog odliva kadra za državne službenike i namještenike, odnosno civilna lica u Vojsci primjenjuju se članovi 17, 17a, 18, 197đ i 198a ZPIO, 122 ZDSN, dok za profesionalna vojna lica čl. 203 i 145 ZVCG.

Planskim odlivom kadra tj. prestankom radnog odnosa zaposlenih u Ministarstvu, odnosno službe u Vojsci, omogućava se zadržavanje i obezbjeđuje planirana brojna veličina, kvalifikaciona i starosna struktura kadra koja je projektovana strateškim i planskim dokumentima, a sve u cilju dostizanja izbalansirane kadrovske strukture i nesmetanog odvijanja radnih procesa.

2. ANALIZA KRETANJA KADRA U 2024. GODINI

Analiza kretanja kadra u 2024. godini podrazumijeva analizu odliva i priliva kadra, kao i analizu stanja na kraju 2024. godine, po raznim osnovama.

2.1. ODLIV KADRA U 2024. GODINI

Tri kategorije odliva (planirani, neplanirani i dobrovoljni), kao što je predviđeno DPRO i Planskim upravljanjem odlivom kadra, analiziraće se u ovom planu. Kao kvantitativni pokazatelji odliva kadra koristiće se stope odliva koje su značajne sa stanovišta prognoziranja, odnosno vjerovatnoće odliva u budućem periodu po raznim osnovama, kao i preduzimanja mjera prevencije, u slučaju svojevolijskog odliva kvalitetnog kadra. Kao što je u literaturi iz ove oblasti prepoznato, prilikom određivanja stope odliva, po raznim vrstama odliva, tolerisaće se stopa do 15% jer ne može bitnije uticati na funkcionisanje organizacije.

2.1.1. Planirani odliv kadra u 2024. godini

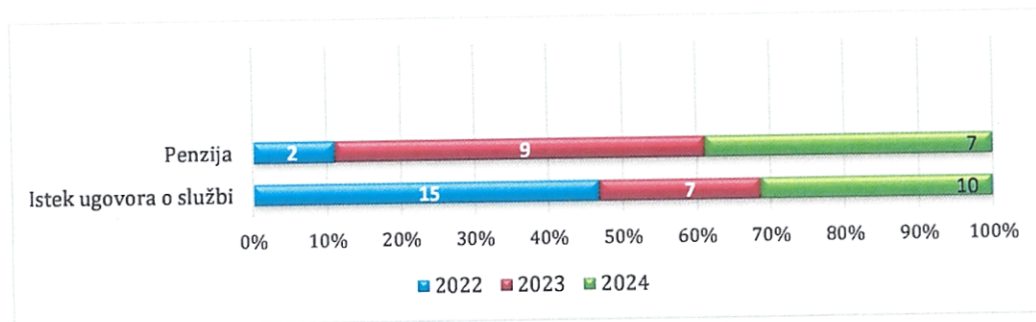
Kako se pod planiranim odlivom smatra odliv kadra usljed projekcija na osnovu zakonski predviđenih uslova, radni odnos u Ministarstvu, odnosno služba u Vojsci je prestala, na osnovu:

1. člana 122 ZDSiN i u skladu sa odredbama člana 12 ZVCG za četiri civilna lica;
2. člana 122 ZDSiN za jednog državnog službenika;
3. člana 203 ZVCG za jednog oficira i jednog podoficira;
4. člana 145 stav 1, tačka 2 ZVCG za jednog oficira i devetoro vojnika po ugovoru.

Kada je riječ o pojedinim kategorijama kadra, za jednog državnog službenika je prestao radni odnos u Ministarstvu, dok je radni odnos, služba u Vojsci prestala za četvoro civilnih lica, devetoro vojnika po ugovoru, dva oficira i jednog podoficira. Starosna granica preko 60 godina bilježi najveći planirani odliv – šestoro lica, a zatim slijedi starosna granica od 20 do 29 godina i 30 do 39, po četvoro lica (sedmoro vojnika po ugovoru i jednog oficira kojima ugovor nije produžen), starosna granica od 40 do 49 godina – dva lica i starosna granica od 50 do 59 – jedno lice. Od ukupnog planiranog odliva, 13 lica je muškog, a četiri ženskog pola. Najveći broj lica ima ukupan staž do 10 godina i to njih šestoro.

Stopa planiranog odliva u 2024. $\frac{(2154+2112^1)/2}{\text{...}} \times 100$
godini 0,80% =

Trogodišnja stopa planiranog odliva iznosi 0,79%. Ovaj podatak predstavlja prosječnu stopu planiranog odliva za 2022, 2023. i 2024. godinu. U 2022. stopa planiranog odliva iznosi 0,83% u 2021, u 2023. godini 0,75%. Trogodišnja stopa planiranog odliva je veća od iste stope u prethodnom periodu.



Grafik br. 1 Planirani odliv kadra po godinama 2022, 2023. i 2024.

Zakonske uslove za penzionisanje je iskoristilo najveći broj lica u 2023. godini, dok istek ugovora vojnicima po ugovoru je najveći u 2022. godini, od tri posmatrane godine.

2.1.2. Neplanirani odliv kadra u 2024. godini

Usljed neplaniranog odliva kadra, u 2024. godini je prestao radni odnos, odnosno služba u Vojsci i Ministarstvu za 66 lica (šest lica više nego u 2023. godini). Tako je u Vojsci prestala služba za 59 lica: petoro oficira, osmoro podoficira, 37 vojnika po ugovoru, devet civilnih lica, a u Ministarstvu za sedmero lica. Starosna granica do 29 godina bilježi najveći neplanirani odliv – 37 lica (56% u ukupnom neplaniranom odlivu), a zatim slijedi starosna granica od 30 do 39 godina – 11 lica. Preko 40 godina neplanski je odliveno 18 lica. Od ukupnog planiranog odliva 51 lice je muškog, a 15 ženskog pola. Najveći broj lica ima ukupan staž do 10 godina i to njih 45, što je za očekivati, posebno ako imamo u vidu starosnu granicu lica koja su neplanski napuštala službu.

¹ Brojno stanje na početku i kraju 2024. godine

$$\text{Stopa neplaniranog odliva u 2024. godini 3,09 \% = } \frac{66}{(2154+2112^2)/2} \times 100$$

Trogodišnja stopa neplaniranog odliva iznosi 3,20%. Ovaj podatak predstavlja prosječnu stopu neplaniranog odliva za 2022, 2023. i 2024. godinu. U 2022. godini stopa neplaniranog odliva iznosi 3,70%, a u 2023. 2,83%. Dakle, stopa neplaniranog odliva je najveća u 2022. godini, međutim, ne zaostaje umnogome odliv po ovom osnovu ni 2024. godine.

2.1.3. Dobrovoljni odliv kadra u 2024. godini

Analiza dobrovoljnog odliva kadra (otkaz zaposlenog) značajna je za monitoring ukupnih kadrovskih kretanja, planiranje potencijalnog odliva, kao i razvoj motivacionih, odnosno politika zadržavanja kadra. Usljed dobrovoljnog odliva kadra, u 2024. godini, prestao je radni odnos/slужba

$$\text{Stopa dobrovoljnog odliva u 2024. godini 2,11\% = } \frac{45}{(2154+2112^3)/2} \times 100$$

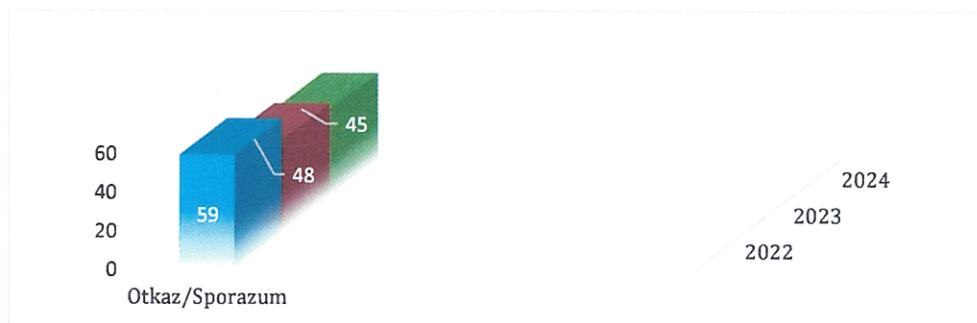
devet civilnih lica, a u Ministarstvu za sedmoro državnih službenika.

za 45 lica (čak 68% u ukupnom neplaniranom odlivu) i to u Vojsci za 37 lica: petoro oficira, osmoro podoficira, 37 vojnika po ugovoru,

Trogodišnja stopa dobrovoljnog odliva iznosi 3,62%. Ovaj podatak predstavlja prosječnu stopu dobrovoljnog odliva za 2022, 2023. i 2024. godinu. U 2022. stopa neplaniranog odliva iznosi 2,87%, a u 2023. godini 2,26%. Ovim podatkom se ukazuje na konstantan trend dobrovoljnog odliva kadra u posljednje dvije godine.

² Brojno stanje na početku i kraju 2024. godine

³ Brojno stanje na početku i kraju 2024. godine



Grafik br. 2 Dobrovoljni odliv kadra po godinama 2022, 2023. i 2024

Kao što se vidi u grafiku br. 2 dobrovoljni odliv kadra je najveći u 2022. godini (59 zaposlenih), u odnosu na 2023. i 2024. godinu.

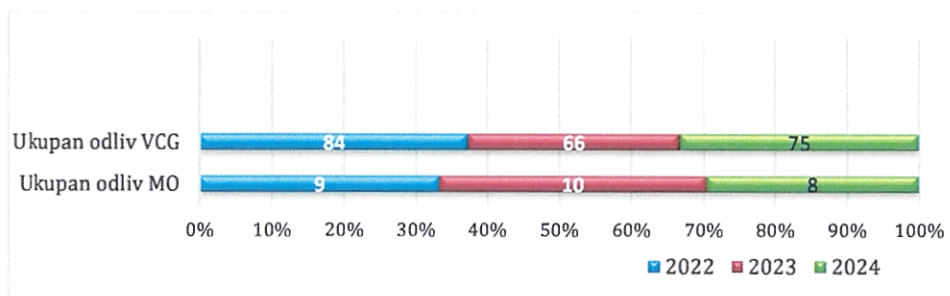
Strategijom je predviđen operativni cilj koji se odnosi na zadržavanje stručnog kadra kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima. U sklopu cilja predviđena je aktivnost koja se odnosi na izradu Politike zadržavanja kadrova u MO i VCG. Da bi se politika/program efikasnije izradio, u 2023. godini, sačinjena je analiza koja treba da služi kao osnov za njenu realizaciju. Njom su obuhvaćeni brojni procesi, poput: redovnog praćenja stope odliva, s posebnim naglaskom na dobrovoljni odliv kadrova; analize apsentizma, kao potencijalnog prediktora u napuštanju organizacije; anketiranja lica koji napuštaju sistem, putem izlaznih upitnika, kao mehanizma za buduće preveniranje odliva posebno stručnih kadrova; kao i istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih i njihovoj motivaciji i vrijednostima Vojske. Tačnije, izdvojeni su podaci iz godišnjih planova kretanja kadra, s posebnim osvrtom na dobrovoljni odliv, dok su takođe bolovanja dovedena u vezu sa izlaznim odlivom (zaključeno da postoji uzročno-posljedičan odnos), da bi se koncipirale preporuke za unaprjeđenje stanja. Dokumenta sa nivoa ovog direktorata, poput analiza, planova, strategija, izvještaja i istraživanja su dostavljena vanjskom ekspertu, angažovanom na izradi Politike, čija se finalizacija očekuje u II kvartalu godine. Tako, analiza izlaznih upitnika u 2024. godini, ukazuje da su ključni razlozi: drugi posao zbog boljih mogućnosti/veće plate i benefita, kao i drugi posao usljed želje za promjenom karijere. Pored ovih, ispitanici su kao razloge navodili i: nedostatak adekvatnog priznanja za rad, nedostatak mogućnosti napredovanja, nastavak usavršavanja/obrazovanja, nezadovoljstvo poslom koji obavljaju, nezadovoljstvo pretpostavljenim, nezadovoljstvo radnim uslovima, stres na poslu, nedovoljna iskorišćenost znanja i sposobnosti i zdravstveni i porodični razlozi.

2.1.4. Ukupan odliv kadra u 2024. godini

U 2024. godini, u Ministarstvu i Vojsci pretao je radni odnos, odnosno služba za ukupno 83 lica (za sedam lica više nego u 2023. godini) i to u Ministarstvu za osmoro, a u Vojsci 75 lica.

$$\text{Stopa ukupnog odliva u 2024. godini } 3,89\% = \frac{83}{(2154+2112^4)/2} \times 100$$

Trogodišnja stopa ukupnog odliva iznosi 4%, veća u odnosu na prethodno posmatrani period. Ovaj podatak predstavlja prosječnu stopu ukupnog odliva za 2022, 2023. i 2024. godinu. U 2022. iznosi 4,52%, a u 2023. godini 3,58%.



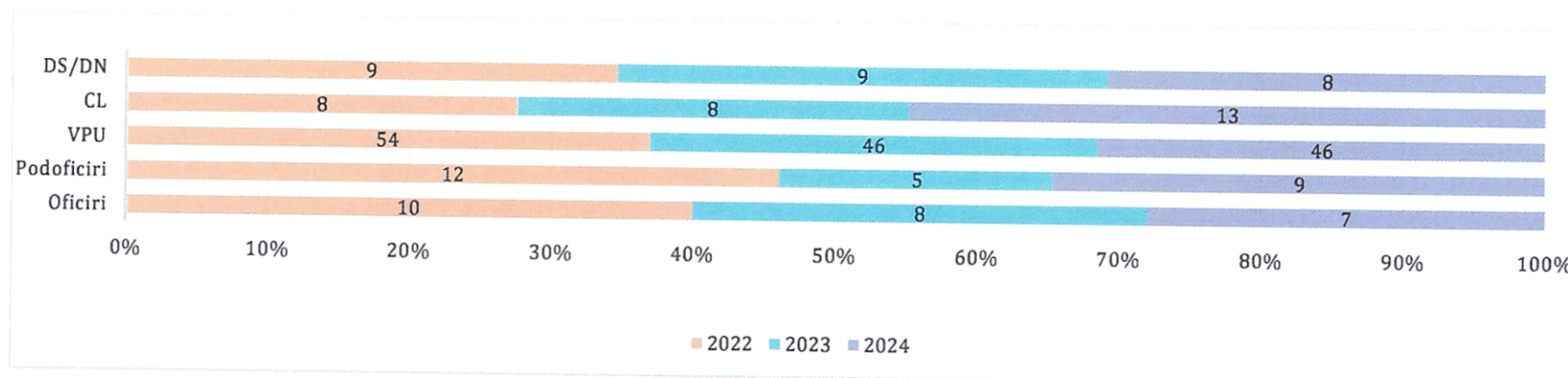
Grafik br. 3 Ukupan odliv kadra po godinama u Ministarstvu i Vojsci 2022, 2023. i 2024.

Kao što se vidi u grafiku br. 3 ukupan odliv kadra u 2022. godini je veći u odnosu na 2021. i 2023. godinu, kako u Vojsci, međutim najveći odliv u Ministarstvu se bilježi u 2023. godini.

Razlog odliva	Oficiri	Podoficiri	VPU	CL	DS-N	UKUPNO
Istekom ugovora o službi u Vojsci (ZVCG član 145 stav 1, tačka 2)	1		9			10
Na osnovu pisanog sporazuma/otkaza (ZVCG član 145 stav 1 t. 12 i 13) i (ZDSiN čl. 121)	5	3	25	5	7	45
Na osnovu člana 122 ZDSN				4	1	5
Na osnovu člana 203 stav 3 ZVCG	1	1				2
Na osnovu člana 145 stav 1, t. 3,5b,7,8,10 i 11		5	12	3		20
Smrt				1		1
SVEGA PRESTALA SLUŽBA PO KATEGORIJAMA	7	9	46	13	8	83

Tabela br. 1 - Pregled odliva kadra u Ministarstvu i Vojsci u 2024. godini po svim osnovama prestanka radnog odnosa/službe

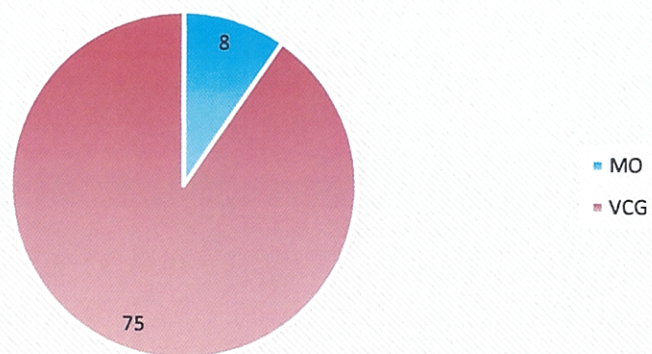
⁴ Brojno stanje na početku i kraju 2024. godine



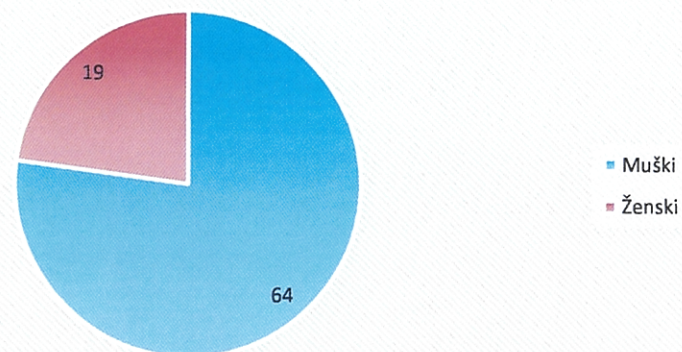
Grafik br. 4 Poređenje odliva u trogodišnjem periodu po kategorijama kadra

Na grafiku br. 4 evidentan je gotovo isti trend odliva oficirskog i vojničkog kadra, kao i državnih službenika i namještenika, u posljednje dvije godine. Najveći odliv podoficirskog i vojničkog kadra se bilježi u 2022. godini. Međutim, ne treba zanemariti ipak veliki broj odliva vojničkog kadra, pogotovo što popuna istim kadrom nije tekla dinamikom predviđenom strateškim i planskim dokumentima.

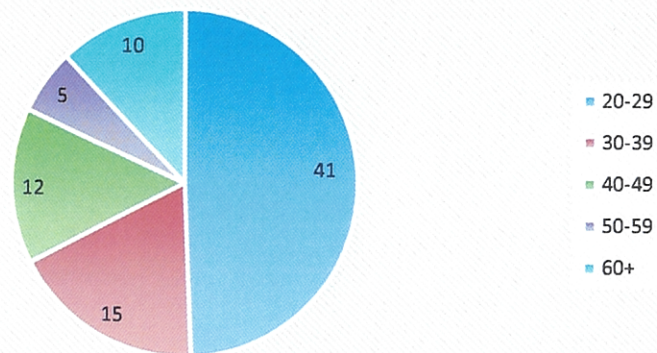
Odliv po jedinicama



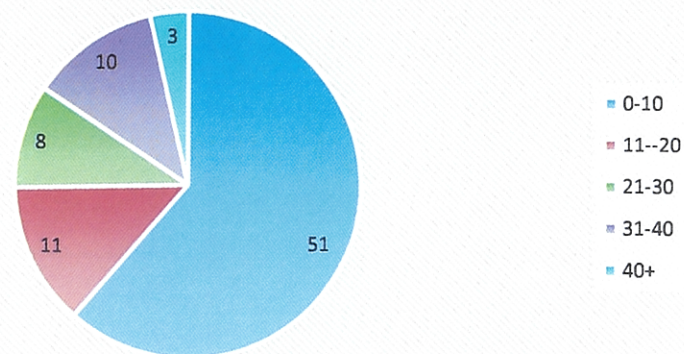
Odliv po polu

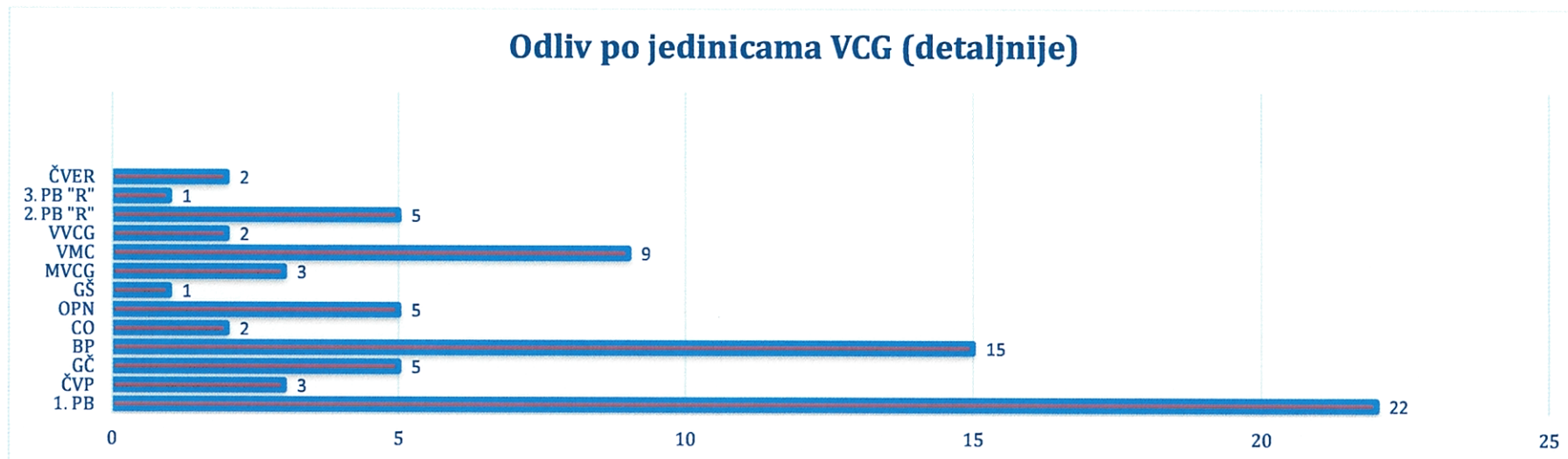


Odliv po godinama starosti



Odliv po ukupnom stažu

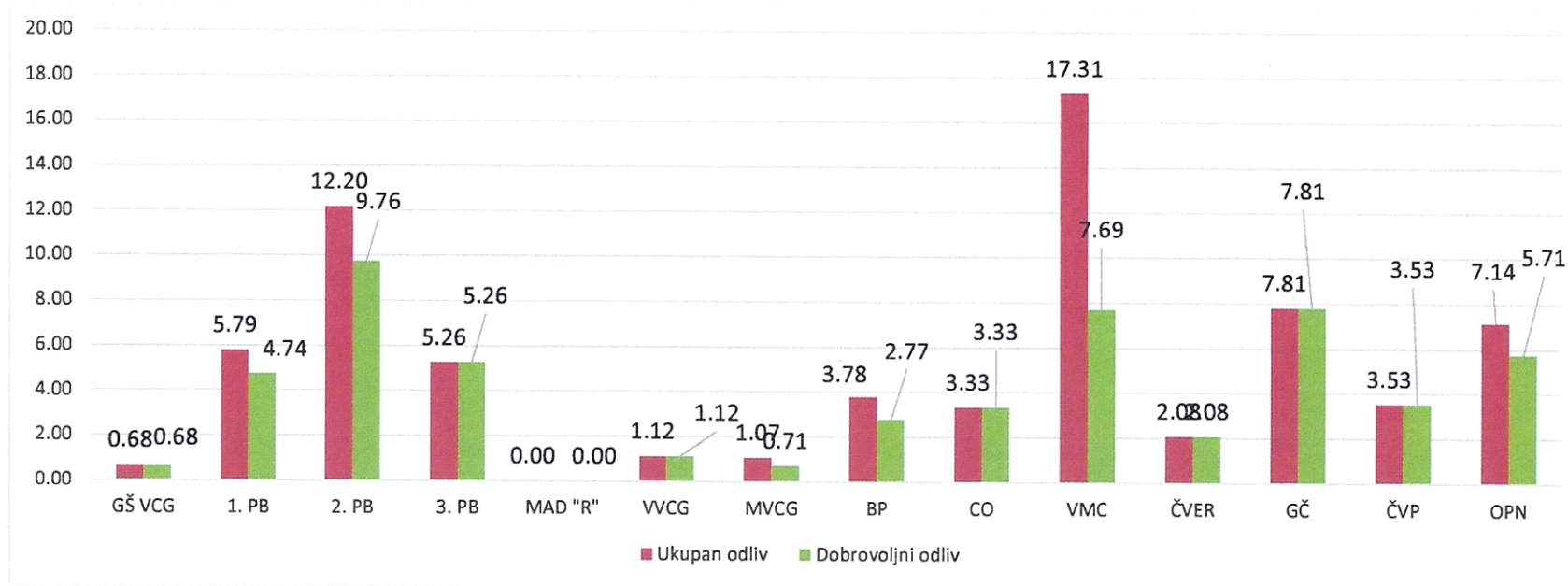




Grafik br. 5 – Prikazi odliva kadra po jedinicama

Brojčano najveći odliv se bilježi u 1. Pješadijskom bataljonu, a zatim u Bataljonu za podršku i Vojno medicinskom centru (grafik br.5).

Međutim, upoređujući udio lica kojima je prestala služba u ukupnom stanju po jedinicama u Vojsci, najveći odliv se bilježi u Vojno medicinskom centru (17,31% sastava), kao i 2023. godine, 2. Pješadijskom bataljonu (12,20% sastava) i Gardijskoj četi (7,81% sastava), dok najveći neplanski odliv kadrova, što ukazuje i na dobrovoljni, u odnosu na brojno stanje u konkretnim jedinicama se bilježi takođe u 2. Pješadijskom bataljonu (9,76% sastava), Gardijskoj četi (7,81% sastava) i Vojno – medicinskom centru (7,69% sastava), kako je prikazano na grafiku br.6.



Grafik br. 6 – Procentualni udio ukupnog i dobrovoljnog odliva u brojnom stanju po jedinicama VCG

2.2. PRILIV KADRA U 2024. GODINI

Kadrovski plan usvojen je u oktobru 2024. godine, Zaključkom Vlade broj: 10-100/23-5487/2 od 10.10.2024. godine. Istim je predviđena popuna 10 radnih mjesta. Oglasi su objavljeni u decembru 2024. godine, pa u 2024. godini, po ovom kadrovkom planu još uvijek nije realizovana popuna. Jedan državni službenik je primljen po oglasu iz 2023. godine. Prelaskom lica iz OBD u Ministarstvo, izvršena je interna popuna od 12 državnih službenika (od čega dvoje nije raspoređeno jer su na bolovanju), jedan službenik je preuzet iz Uprave za inspekcijske poslove i popunjeno je jedno radno mjesto u Direktoratu za logistiku, takođe internim preraspoređivanjem iz OBD-a.

U 2024. godini, u službu u Vojsci, po raznim osnovama, primljeno je 48 lica, i to:

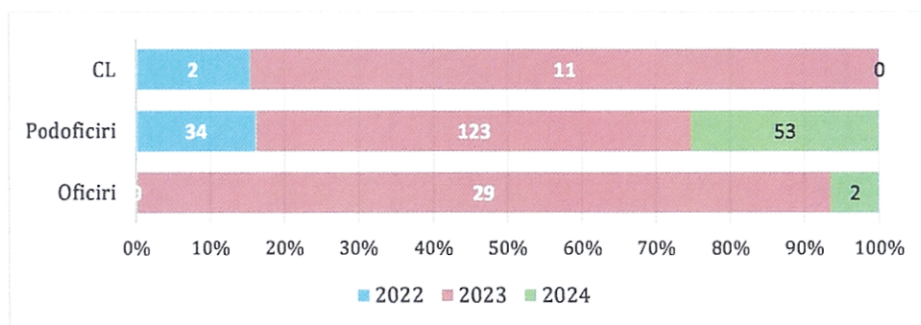
- oficirskog kadra, po završetku obrazovanja – 17;
- vojnika po ugovoru – 20 i
- civilnih lica – 11, prijemom iz građanstva.

U 2024. godini, u službu u Vojsci, prekategoriizovalo se 55 lica, po sljedećem:

- iz oficira po ugovoru u oficire – 2;
- iz vojnika po ugovoru u podoficire –49;
- iz kategorije podoficira po ugovoru u podoficire – 4.

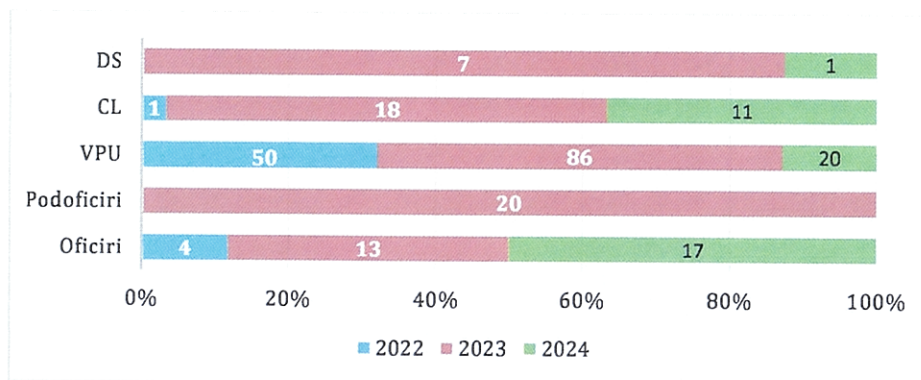
Ukupan priliv u Ministarstvu i Vojsci je 118 lica, uključujući proizvođenje iz kategorije vojnika po ugovoru u podoficire, podoficire po ugovoru u podoficire, oficire po ugovoru u oficire. Od ukupnog broja, u odnosu na pol, primljeno je više muškaraca odnosno njih 89 i 29 žena (24,58%). Ukoliko posmatramo isključivo prijem iz građanstva, osam žena je primljeno ili 26%, u odnosu na ukupan broj primljenih na ovaj način (31). Kako bi starosnu strukturu doveli na zadovoljavajući nivo, najviše je primljenih lica starosne dobi od 18 do 29 godina - 63, 30 lica je starosti od 30 do 39 godina, starosne dobi od 40 do 49 godina – 21 lice, dok je najmanje primljenih u starosnoj dobi preko 50 godina i to četvero lica. Ukoliko posmatramo isključivo prijem iz građanstva, takođe je najviše primljenih do 29 godina čak 22 lica ili 71% primljenih po osnovu oglasa, što govori u prilog poboljšanju strateških smjernica, u dijelu starosne strukture kadra.

U Vojsci je najviše lica primljeno, uključujući i prekategoriizaciju u 1. Pješadijskom bataljonu (23), Četi vojne policije (17), Bataljonu za podršku (17), Mornarici (13), Gardijskoj četi (11), Vazduhoplovstvu (7), Centru za obuku (5), Četi za elektronsko ratovanje (4), Vojno medicinskom centru, Generalštabu i Mješovitom artiljerijskom divizionu "R" po dvoje.



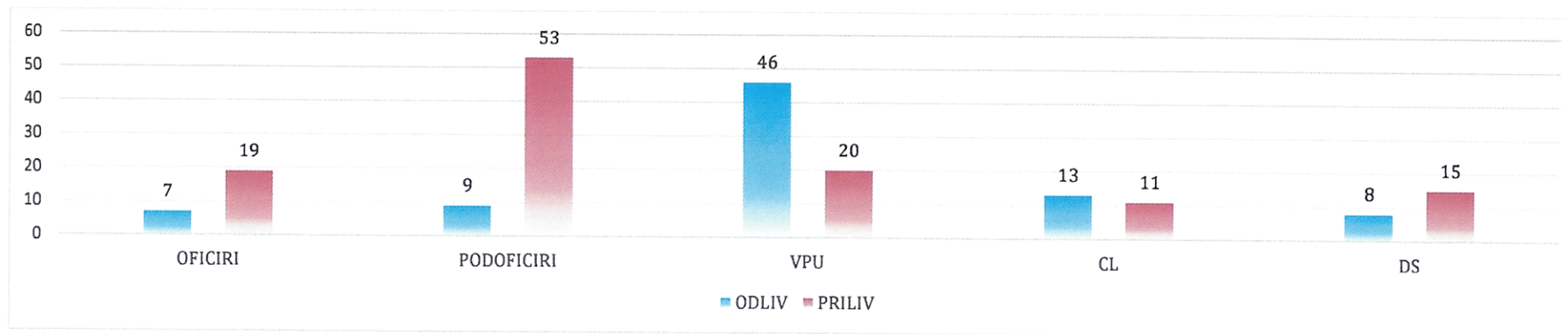
Grafik br. 7- Uperedni prikaz prekategoriizacije kadra, 2022, 2023. i 2024.

Kao što se može vidjeti na grafiku br. 7, u 2024. godini je uočljiva značajno manja prekategoriizacija u sve kategorije kadra u odnosu na 2022. i 2023. godinu. Pozitivno je što nije bilo prekategoriizacije u civilna lica, jer je to u skladu sa strateškim smjernicama, gdje je udio civilnih lica potrebno svesti na 8%. Međutim vrijedi istaći da su četiri podoficira po ugovoru proizvedena u podoficire i dva oficira po ugovoru u oficire, tako da se promjena kategorije nije desila, već statusa unutar kategorije.



Grafik br.8 - Usporedni prikaz priliva kadra iz civilstva ili nakon završenog obrazovanja, 2022,2023. i 2024.

Na grafiku br. 8 primjećuje se u 2024. godini veći priliv oficirskog kadra po završetku obrazovanja, u odnosu na druge posmatrane godine. Priliv podoficirskog kadra iz građanstva nije realizovan, što može doprinijeti boljoj razmjeri, koja je definisana strateškim dokumentima, unutar kategorije profesionalnih vojnih lica. Negativan je priliv vojničkog kadra, posebno ako uzmemo u obzir da je primljeno 20, a ovog kadra odliveno 46.



Grafik br. 9 - Usporedni prikaz odnosa odliva i priliva po kategorijama kadra u 2024. godini

S aspekta implementacije strateških smjernica, u određenoj mjeri pozitivno je povećanje kategorije oficira vojnika po ugovoru, kao i to što se priliv podoficirskog kadra odnosio isključivo na prekategoriizaciju. Priliv državnih službenika nije realizovan oglasima, odnosno Kadrovskim planom. Priliv vojničkog kadra je znatno manji od odliva, što su svakako negativne strane kretanja kadra u 2024. godini.

2.3. STANJE NA KRAJU 2024. GODINE

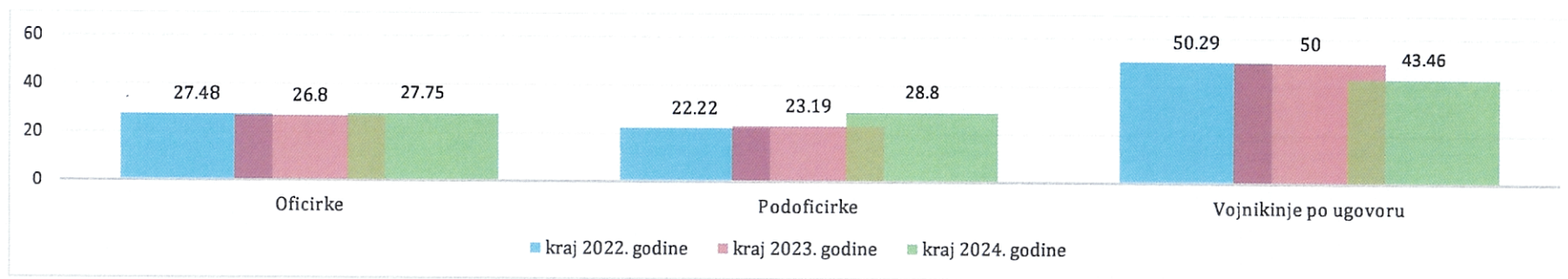
Pokazatelji udjela pojedinih kategorija kadra u ukupnom brojnom stanju lica u službi u Vojsci (uključujući profesionalna vojna lica u Ministarstvu), na kraju 2024. godine su sljedeći: oficiri –16% (2023. bilo 14,81%, a u 2022. 16,12%), podoficiri –42,82% (2023. bilo 36,63% u 2022. godini 38,34%), vojnici po ugovoru –27,32% (2023. godine bilo 28,18%, a u 2022. godini 32,08%) i civilna lica –13,79% (2023. godine bilo 12,53%, u 2023. godini 13,56%), što u okviru profesionalnog vojnog kadra predstavlja odnos 1:2,62:1,68 (2023. godine bilo 1:2,47:1,90, a u 2022. godini 1:2,39:2,00). Udio civilnih lica, po DPRO, treba da bude znatno manji i treba da ima tendenciju smanjenja do 8%, međutim, bilježi se veći udio civilnih lica u odnosu na ukupan broj lica u službi u Vojsci i u odnosu na 2023. godinu. Ukoliko posmatramo samo Vojsku, udio oficirskog kadra je 15%, podoficirskog 43%, vojnika po ugovoru 27,83%, a civilnih lica 13,99% u ukupnom brojnom stanju.



Grafik br.10 - Uporedni prikaz ukupnog brojnog stanja po kategorijama kadra u MO i VCG 2022, 2023. i 2024.

Na prethodnom grafiku uočena je tendencija smanjenja vojničkog kadra što nikako ne bi trebalo da je slučaj, pa se za dvije godine, ovaj kadar smanjio za 86 vojnika po ugovoru, umjesto da se godišnje povećavao za minimum 100. Oficirski kadar u odnosu na 2022. godinu povećan je samo za osam oficira, dok podoficirski kadar je povećan za 90 lica u odnosu na 2022. godinu. Bilježi se povećanje broja civilnih lica za sedam, u odnosu na 2022. godinu, dok broj državnih službenika je povećan za devet.

Povećan je broj žena u Vojsi sa 15,56% (2022) na 16,35% u 2023. i na 16,52% u 2024. godini (uključujući i Ministarstvo – 16,37%). Ukoliko uzmemo u obzir samo žene profesionalna vojna lica brojno stanje se kretalo sa 171 (2022) i 194 u 2023. na 191 u 2024. godini, dakle broj žena profesionalnih vojnih lica za jednu godinu je smanjen za tri. Udio oficirki u odnosu na ukupan broj žena profesionalnih vojnih lica iznosi 27,75% (u 2023. je bio 26,80%, a u 2022. godini 27,48%), podoficirki 28,80 % (u 2023. je bio 23,19%, a u 2022. godini 22,20%), a vojnkinja po ugovoru 43,46 % (u 2023. godini je bio 50%, a u 2022. godini 50,29%). Na grafiku ispod prikazan je broj žena po kategorijama kadra u odnosu na ukupan broj žena profesionalnih vojnih lica u trogodišnjem periodu.



Grafik br. 11 - Uporedni prikaz procentualnog udjela pojedinih kategorija u ukupnom broju žena profesionalnih vojnih lica, 2022, 2023. i 2024.

Kako se može vidjeti na grafičkom prikazu, kategorija vojnkinja po ugovoru, u 2024. godini, u odnosu na 2022. i 2023. godinu po prvi put pokazuje manji udio. Nešto je bolji trend podoficirki i oficirki u 2024. godini, u odnosu na prethodne dvije godine.

Djelimično pozitivni zaključci ove analize su sljedeći:

- poboljšanje starosne strukture kadra iz razloga što je 71% primljenih starosne granice do 29 godina, međutim procenat primljenih, u ovoj starosnoj granici, iz internih ili eksternih izvora u 2024. godini je znatno manji u odnosu na 2023. godinu kada je bilo 91,73%, što se u kasnijem period može odraziti negativno na starosnu struktru kadra;
- nije bilo prekategoriizacije u civilna lica što je u skladu sa strateškim smjernicama svođenja udjela ove kategorije kadra na 8%;
- nije bilo priliva podoficirskog kadra iz građanstva, što je moglo pozitivno uticati na razmjeru koja je definisana strateškim dokumentima, ali krajnje stanje ne pokazuje pozitivan iskorak jer je udio podoficira veći nego 2023. godine (u 2023. godini je bila razmjera 1:2,47:1,90 u 2024. godini je 1:2,62:1,68, a strateškim dokumentima je definisano da bude 1:2,5:3,5);

- povećanje procentualne zastupljenosti žena u Vojsci, i u strukturi profesionalnih vojnih lica, kao i povećanje udjela oficirki u ukupnom broju žena profesionalnih vojnih lica;
- dobrovoljni odliv je nešto manji u odnosu na 2023. godinu, međutim samo za tri lica.

Međutim, pored djelimično pozitivnih zaključaka, ova analiza kretanja kadra u protekloj godini je ukazala na određena pitanja na koje treba obratiti pažnju u narednom periodu i preduzeti mjere kako bi se postupno dovela struktura na željeni nivo, što se reflektuje i na proces planiranja. Određeni nedostaci se odnose na sljedeće:

- dobrovoljni odliv u neplaniranom odlivu čini čak 68%;
- u Vojno medicinskom centru se bilježi najveći odliv u odnosu na broj zaposlenih u toj jedinici (17,31% sastava), dok dobrovoljnog odliva u Vojno-medicinskom centru je bilo 7,69% sastava;
- priliv kadra po osnovu obrazovanja ili iz građanstva je 48 lica, dok je odliv 83 lica, što ukazuje na disproporciju u kretanju kadra i na buduće izazove u obezbjeđivanju neophodne brojne strukture;
- negativan priliv vojničkog kadra, jer sama činjenica da je primljeno 20 vojnika u odnosu na broj vojničkog kadra koji je istupio iz službe 46, govori u prilog neadekvatnom obezbjeđivanju ove kategorije kadra i ne slijeđenju strateških smjernica za godišnjim prilivom;
- posljednje dvije godine broj vojničkog kadra je smanjen za 86 lica;
- uzimajući u obzir i odliv kadra od 2022. godine broj oficirskog kadra je povećan samo za osmoro oficira;
- broj žena profesionalnih vojnih lica je manji za tri u odnosu na 2023. godinu, iako je njihov udio povećan. Bilježi se smanjenje udjela žena vojnika u ukupnom brojnom stanju žena PVL, što je posljedica dva faktora jednog pozitivnog – kareirnog razvoja i proizvodnja u kategoriju podoficirki i negativnog faktora koji se odnosi na izuzetno mali priliv vojničkog kadra;
- starosna granica lica koja neplanirano napuštaju službu je najveća od 20 do 29 godina starosti (49,40% u ukupnom odlivu pripadaju ovoj starosnoj granici).

Kategorije kadra i način prijema/proizvođenja	Planirano	Realizovano	Razlika	Planirano brojno stanje na kraju 2024.	Stvarno stanje na kraju 2024.	Razlika u brojnom stanju
Oficiri				303	288	-15
Oglas	5	0	-5			
Obrazovanje	18	17	-1			
Proizvođenje	5	0	-5			
Oficiri po ugovoru u oficire	2	2	0			
Ukupno	30	19	-11			
Podoficiri				825	818	-7
Oglas	5	0	-5			

Proizvođenje	50	49	-1			
Podoficiri po ugovoru u podoficire	0	4	+4			
Ukupno	55	53	-2			
Civilna lica				273	266	-7
Oglas	5	11	+6			
Proizvođenje	5	0	-5			
Ukupno	10	11	+1			
Vojnici po ugovoru				691	529	-162
Oglas	150	20	-130			
UKUPNO	245	103	-142	2092	1937	-155

Tabela br. 2 – prikaz realizacije Plana kretanja kadra u 2024. godini, za Vojsku

Ovi zaključci su ujedno i preporuke od kojih se izdvajaju najvažnije, a to je neophodnost slijeđenja planiranih aktivnosti i da donosioci odluka u svakom trenutku raspolažu podacima o brojnom stanju i u skladu sa planiranim smjernicama donose odluke o prijemu/proizvođenju/unaprijeđivanju i sl. Potrebno je povećati broj vojničkog kadra, slijeđenjem strateških smjernica, sprovođenjem selekcionih procedura u roku, odnosno iste planirati i realizovati shodno ovom planu.

3. KRETANJE KADRA U 2025. GODINI

Kretanje kadra se odnosi na procjenu odliva po svim vrstama, kao i priliva, na osnovu strateških smjernica, analitičkih mehanizama procjene po osnovu priliva iz prethodnog perioda i izvjesnog stanja po pitanju prijema u službu po završetku obrazovanja i utvrđenih potreba za 2025. godinu.

3.1. ODLIV KADRA U 2025. GODINI

Odliv kadra u Ministarstvu i Vojsci u 2024. godini obuhvaćen ovim planom se odnosi na planirani/projektivani odliv (penzionisanje po sili zakona ili ispunjavanje zakonskih uslova) i potencijalni odliv, odnosno predviđanje neplaniranog i dobrovoljnog odliva, na osnovu pokazatelja iz prethodnih godina.

3.1.1. Planirani odliv kadra u 2025. godini

Na osnovu:

- člana 145 stava 1 tač. 2 i 15 ZVCG služba vojnika po ugovoru može trajati do navršenih 45 godina života – osam vojnika po ugovoru ispunjavaju ovaj uslov;
- člana 203 stava 3 ZVCG, kojim je određeno da vojna služba profesionalnih vojnih lica može trajati najduže do 40 godina staža osiguranja i navršenih 55 godina života – četiri oficira i dva podoficira ispunjavaju ovaj uslov, pored toga u GŠ VCG još jedan oficir ispunjava navedeni uslov, ali mu je produžena služba do 2026. godine. U Ministarstvu troje oficira ispunjava uslove;
- člana 122 ZDSiN - sedam civilnih lica koje ispunjava ovaj uslov i troje državnih službenika;
- člana 145 stav 1 tačka 2 ZVCG za 170 vojnika po ugovoru moguć je prestanak ugovora o službi u Vojsci. Upoređujući sa prethodnim godinama, projekcija odliva po ovom osnovu može biti do 10 VPU.

Imajući u vidu prethodno navedeno, odliv kadra u 2025. godini, na osnovu zakonskih uslova i projekcija, može biti 37 lica i to: sedam oficira, dva podoficira, 18 vojnika po ugovoru, sedam civilna lica i troje državnih službenika.

Razlozi prestanka	Struktura	Oficiri	Podoficiri	Vojnici po ugovoru	Civilna lica	Državni službenici	Ukupno odliv
Člana 145 stav 1 tač. 2 i 15 ZVCG (vojna služba vojnika po ugovoru može trajati do navršenih 45 godina života)				8			8
Član 122 ZDSiN					7	3	10
Član 145 stav 1, tačka 2 iz ZVCG (istek ugovora o službi profesionalnih vojnih lica)				10			10
Člana 203 stava 3 Zakona o Vojsci (ZVCG), kojim je određeno da vojna služba profesionalnih vojnih lica može trajati najduže do 40 godina staža osiguranja i navršenih 55 godina života		7	2				9
Ukupno po strukturi kadra		7	2	18	7	3	37

Tabela br.3 – Prikaz planiranog odliva po strukturi kadra i po razlozima odliva u 2025. godini

3.1.2. Neplanirani i dobrovoljni odliv kadra u 2025. godini

Radi sveobuhvatnijeg planiranja odliva kadra, u planskim dokumentima se uvrstila kategorija potencijalne, odnosno predviđene stope odliva kadra, po osnovu otkaza zaposlenih, smrti, invaliditeta ili drugih nepredviđenih razloga, a koja se može procijeniti na osnovu stope odliva u prethodnim periodima, odnosno prosječnog odliva zaposlenih u prethodnim periodima. Ovo je važno i sa aspekta planiranja finansijskih sredstava za nova zapošljavanja. U okviru neplaniranog odliva kadra, potrebno je posebno obratiti pažnju na dobrovoljan odliv kadrova, posebno ako sistem napušta perspektivan kadar i kadar u čije je usavršavanje dosta ulagano, jer to slabi kolektivni potencijal i doprinosi negativnoj percepciji Ministarstva i Vojske.

Neplanirani odliv kadra smo dobili na osnovu prosjeka ove vrste odliva u 2022, 2023. i 2024. godini. Shodno tome, neplanirani odliv kadra treba planirati do 66 lica i to: šest oficira, osam podoficira, 38 vojnika po ugovoru, šest civilna lica i osam državnih službenika.

3.1.3. Ukupan odliv kadra u 2025. godini

Struktura kadra Vrste odliva	Oficiri	Podoficiri	Vojnici po ugovoru	Civilna lica	Državni službenici i namještenici	Ukupan odliv po vrsti
Planirani (projektovan) odliv	7	2	18	7	3	37
Neplanirani odliv	6	8	38	6	8	66
Ukupan odliv po strukturi kadra	13	10	56	13	11	103

Tabela br. 4 – Prikaz ukupnog odliva kadra u 2025. godini, po vrstama odliva i po strukturi kadra

3.2. PLANIRANI PRILIV KADRA U 2025. GODINI

Članom 149 Zakona o državnim službenicima i namještenicima je propisano da se Kadrovski plan donosi se za kalendarsku godinu, u roku od 30 dana od dana donošenja zakona o budžetu. S obzirom da Zakon o budžetu nije donesen u momentu izrade ovog plana, nije moguće predviđeti popunu po novom kadrovskom. Shodno Kadrovskom planu iz 2024. godine, oglašeno je 10 pozicija, za koje se očekuje da budu popunjene u 2025. godini.

Aktom Generalštaba broj: 09091-805/25-7594-2 od 17.1.2025. godine, predložena je popuna od 249 formacijskih/radnih mjesta u Vojsci, od čega, putem javnih oglasa 173 mjesta, internim oglasima, odnosno proizvođenjem 63 (lica koja se proizvode su već u službi u Vojsci) i prijemom u službu u Vojsci, po završetku obrazovanja 13 oficira, i to:

a) Oficirskog kadra - projektovani priliv je do 23 oficira:

- Nakon završetka obrazovanja na vojnim akademijama u inostranstvu i stipendiranja na civilnim fakultetima – 11 oficira, međutim shodno evidenciji Direktorata za ljudske resurse, završetak obrazovanja je planiran za 13 oficira, pa ćemo uzeti u obzir relevantnost podataka Direktorata;
- po javnom oglasu za prijem u službu u Vojsci Crne Gore - do pet oficira (popuna formacijskih mjesta za koja ne postoje smjerovi na vojnim akademijama);
- proizvođenjem VPU, CL i POF koji posjeduju VII1 kvalifikacije obrazovanja i koji su završili osnovni oficirski kurs - do pet lica.

b) podoficirskog kadra - proizvođenje iz kategorije vojnika po ugovoru – do 60 podoficira:

- proizvođenje VPU koji su završili osnovni podoficirski kurs – do 50 podoficira,
- javni oglas – do 10 podoficira.

c) vojnici po ugovoru - do 150 VPU:

- na osnovu dva javna oglasa tokom tokom 2025. godine planirati do 150 VPU. Na javni oglas koji je objavljen 16. septembra za prijem 100 vojnika po ugovoru, prijavilo se 83 lica. Oglas još uvijek nije završen.

d) civilnih lica – do 16 CL:

- prevođenjem iz vojnika po ugovoru u kategoriju civilnog lica do osmoro lica,
- putem javnih oglasa do 8 lica.

3.3. PROJEKTOVANO KRETANJE KADRA U VOJSCI U 2025. GODINI

U narednoj tabeli, prikazano je kretanje kadra u 2025. godini u Vojsci Crne Gore kako slijedi:

Kategorija kadra	Projekcija kretanja kadra	Brojno stanje kraj 2024. godine	Kretanje kadra u 2025. godini		
			Projekcija priliva	Projekcija odliva ⁵	Projektovano stanje na kraju 2025.
OFICIRI		288	+23	-13	298
PODOFICIRI		818	+60-5 ⁶	-10	863
VOJNICI PO UGOVORU		529	+150-50 ⁷⁻⁸	-56	565
CIVILNA LICA		266	+16	-13	269
UKUPNO BROJNO STANJE		1901	+186	-92	1995

Tabela br. 5 – Prikaz projektovanog kretanja kadra u 2025. godini u Vojsci Crne Gore

Na osnovu zahtjeva Direktorata za ljudske resurse broj: 06011-805/25-444 od 22. januara 2025. godine, 5. februara je dostavljen odgovor Službe za finansijske, opšte i pomoćne poslove da nemaju primjedbi ni sugestija na Plan kretanja kadra u 2025. godini.

⁵ Prikazan je planirani i neplanirani odliv

⁶ Smanjen broj podoficira koji su proizvedeni u oficire

⁷ Smanjen broj VPU koji su proizvedeni u podoficire

⁸ Smanjen broj VPU koji su proizvedeni u CL

4. IZVJEŠTAVANJE O REALIZACIJI PLANA U 2025. GODINI

Izveštavanje o kretanju kadra u 2025. godini, vršiće Odjeljenje za ljudske resurse Generalštaba Vojske Crne Gore i Direkcija za statusna pitanja i stambene poslove Direktorata za ljudske resurse. Izveštaji se dostavljaju Odsjeku za planiranje ljudskih resursa u Direkciji za planiranje i razvoj ljudskih resursa, Direktorata za ljudske resurse.

Radi pravovremenog identifikovanja mjera u cilju dalje implementacije određenih aktivnosti, vršiće se polugodišnje izveštavanje do 15. jula 2025. godine, dok se nacrti godišnjih izveštaja, dostavljaju nosiocima izrade planova, do 15. decembra 2025. godine iz razloga što su oni sastavni dio pripremne faze procesa planiranja. Finalni godišnji izveštaj o realizaciji planova se dostavlja nosiocima izrade planova najkasnije do posljednje sedmice decembra tekuće godine.

Iz razloga što smo, u prethodnom periodu uspostavili baze podataka za analize po raznim kriterijumima priliva i odliva kadra, Odjeljenje za ljudske resurse Generalštaba Vojske Crne Gore i Direkcija za statusna pitanja i stambene poslove Direktorata za ljudske resurse treba da dostavljaju izveštaje u okviru sljedećih tabela:

Izveštavanje za odliv:

Redni broj	Čin/Zvanje	Datum rođenja	Prezime	Ime	Jedinica	Efektivan staž sa uvećanjem	Ukupan staž	Osnov prestanka	Datum prestanka radnog odnosa/sluzbe	Napomena

Izveštavanje za priliv:

Redni broj	Čin/Zvanje	Datum rođenja	Prezime	Ime	Jedinica	Način prijema			Datum prijema	Napomena
						Po završetku obrazovanja (za kadete i stipendiste)	Prijem iz građanstva po osnovu oglasa	Prekategorizacija (interni resursi)		


MINISTAR
Dragan Krapović
