

PISARNICA
MINISTARSTVA ODBRANE

Primljeno	14-02-2024		
Org. jed.	Jedinstveni klas. znak	Broj	Priloga
06-805	24-408	5	



CRNA GORA
MINISTARSTVO ODBRANE
Direktorat za ljudske resurse

PLAN KRETANJA KADRA U 2024. GODINI

-Podgorica, februar 2024. godine-

Sadržaj

1. UVOD	3
2. ANALIZA KRETANJA KADRA U 2023. GODINI	5
2.1. ODLIV KADRA U 2023. GODINI.....	5
2.1.1. Planirani odliv kadra u 2023. godini.....	5
2.1.2. Neplanirani odliv kadra u 2023. godini.....	7
2.1.3. Dobrovoljni odliv kadra u 2023. godini	7
2.1.4. Ukupan odliv kadra u 2023. godini	9
2.2. PRILIV KADRA U 2023. GODINI.....	13
2.3. STANJE NA KRAJU 2023. GODINE.....	16
3. KRETANJE KADRA U 2024. GODINI	20
3.1. ODLIV KADRA U 2024. GODINI.....	20
3.1.1. Planirani odliv kadra u 2024. godini.....	20
3.1.2. Neplanirani i dobrovoljni odliv kadra u 2024. godini	21
3.1.3. Ukupan odliv kadra u 2024. godini	22
3.2. PLANIRANI PRILIV KADRA U 2024. GODINI	22
3.3. PROJEKTOVANO KRETANJE KADRA U VOJSCI U 2024. GODINI	23
4. IZVJEŠTAVANJE O REALIZACIJI PLANA U 2024. GODINI	24

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 2024. godine (u daljem tekstu: Plan).

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

1. Strategiju odbrane Crne Gore,
2. Strateški 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, dakle duplo manje nego što je DPRO-om predviđeno. Isto tako procenat civilnih lica nije sveden na 8%, pa trenutno iznosi oko 14%, 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 kadrovskog sastava.

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 2023. GODINI

Analiza kretanja kadra u 2023. godini podrazumijeva analizu odliva i priliva kadra, kao i analizu stanja na kraju 2023. godine, po raznim osnovama.

2.1. ODLIV KADRA U 2023. 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 2023. 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:

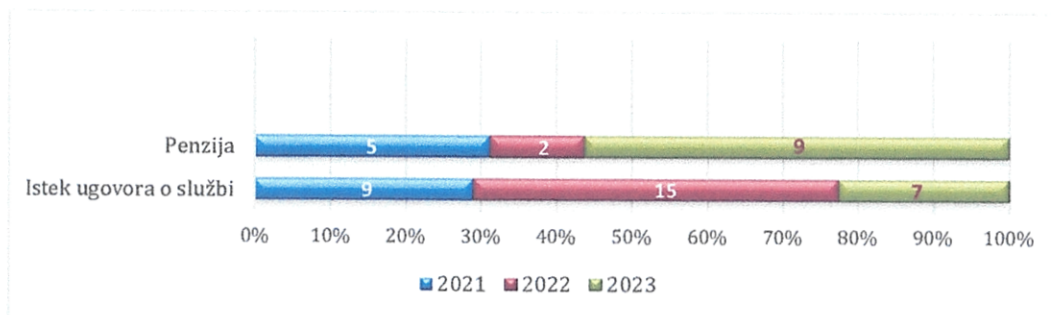
1. člana 122 ZDSiN, a u skladu sa odredbama člana 12 ZVCG za troje civilnih lica;

2. člana 17 ZPIO u skladu sa odredbama člana 121 ZDSiN za jednog državnog službenika;
3. člana 203 ZVCG za jednog oficira i jednog podoficira;
4. člana 197đ ZPIO za jednog državnog službenika i dvoje civilnih lica i
5. člana 147 stav 1, tačka 2 ZVCG za sedmero vojnika po ugovoru.

Kada je riječ o pojedinim kategorijama kadra, za dvoje državnih službenika je prestao radni odnos u Ministarstvu, dok je radni odnos, služba u Vojsci prestala za petoro civilnih lica, sedmero vojnika po ugovoru, jednog oficira i jednog podoficira. Starosna granica preko 60 godina bilježi najveći planirani odliv – osmoro lica, a zatim slijedi starosna granica od 20 do 29 godina – petoro lica (vojnici po ugovoru kojima nije isti produžen). Od ukupnog planiranog odliva, 12 lica je muškog, a četiri ženskog pola. Najveći broj lica ima ukupan staž do 10 godina i to njih šestoro.

Stopa planiranog odliva u 2023. godini 0,75% = $\frac{16}{(2087+2154^1)/2} \times 100$

Trogodišnja stopa planiranog odliva iznosi 0,64%. Ovaj podatak predstavlja prosječnu stopu planiranog odliva za 2021, 2022. i 2023. godinu. U 2021. stopa planiranog odliva iznosi 0,33% u 2021, u 2022. godini 0,83%.



Grafik br. 1 Planirani odliv kadra po godinama 2021, 2022. i 2023.

Zakonske uslove za penzionisanje je iskoristilo najveći broj lica u 2023. godini, dok istek ugovora vojnicima po ugovoru je veći u 2021. i 2022. u odnosu na 2023. godinu.

¹ Brojno stanje na početku i kraju 2023. godine

2.1.2. Neplanirani odliv kadra u 2023. godini

Usljed neplaniranog odliva kadra, u 2023. godini je prestao radni odnos, odnosno služba u Vojsci za 60 lica. Tako je u Vojsci prestala služba za 51 lice: petoro oficira, četvero podoficira, 39 vojnika po ugovoru, troje civilnih lica, a u Ministarstvu za devetoro lica. Starosna granica do 29 godina bilježi najveći neplanirani odliv – 37 lica (61,6% u ukupnom neplaniranom odlivu), a zatim slijedi starosna granica od 30 do 39 godina – 12 lica. Preko 40 godina neplanski je odliveno 11 lica. Od ukupnog planiranog odliva 54 lica je muškog, a šest ženskog pola. Najveći broj lica ima ukupan staž do 10 godina i to njih 44, što je za očekivati, posebno ako imamo u vidu starosnu granicu lica koja su neplanski napuštala službu.

$$\text{Stopa neplaniranog odliva u 2023. godini 2,83 \% = } \frac{60}{(2087+2154^2)/2} \times 100$$

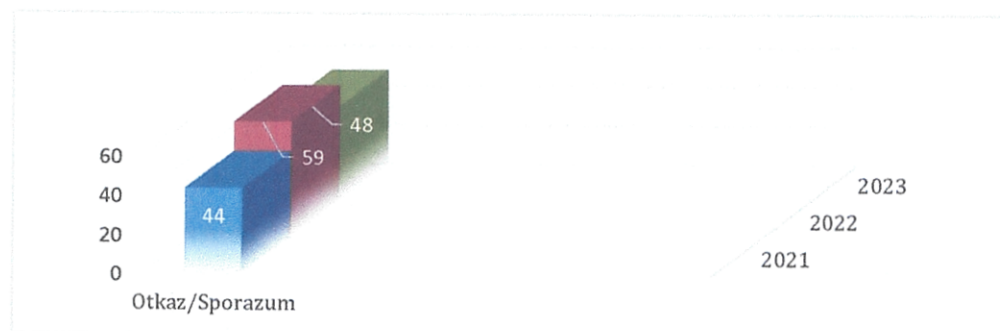
Trogodišnja stopa neplaniranog odliva iznosi 2,70%. Ovaj podatak predstavlja prosječnu stopu neplaniranog odliva za 2021, 2022. i 2023. godinu. U 2021. godini stopa neplaniranog odliva iznosi 1,59%, a u 2022. 3,70%. Dakle, stopa neplaniranog odliva je najveća u 2022. godini, međutim, ne zaostaje umnogome odliv po ovom osnovu ni 2023. godine.

2.1.3. Dobrovoljni odliv kadra u 2023. 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 2023. godini, prestao je radni odnos/služba za 48 lica (čak 80% u ukupnom neplaniranom odlivu) i to u Vojsci za 40 lica: petoro oficira, dvoje podoficira, 30 vojnika po ugovoru, troje civilnih lica, a u Ministarstvu za osmoro lica, od čega dvoje oficira i šestoro državnih službenika.

² Brojno stanje na početku i kraju 2023. godine

$$\text{Stopa dobrovoljnog odliva u 2023. godini } 2,26\% = \frac{48}{(2087+2154^3)/2} \times 100$$



Grafik br. 2 Dobrovoljni odliv kadra po godinama 2021, 2022. i 2023.

Trogodišnja stopa dobrovoljnog odliva iznosi 2,05%. Ovaj podatak predstavlja prosječnu stopu dobrovoljnog odliva za 2021, 2022. i 2023. godinu. U 2021. stopa neplaniranog odliva iznosi 1,03%, a u 2022. godini 2,87%. Ovim podatkom se ukazuje na konstantan trend dobrovoljnog odliva kadra u posljednje dvije godine.

Kao što se vidi u grafiku br. 2 dobrovoljni odliv kadra je najveći u 2022. godini (59 zaposlenih), u odnosu na 2021. i 2023. 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 programa/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 apscentizma, 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. Stoga, nalazi i iz ovog plana će poslužiti u kreiranju odgovarajućeg osnova za dalju realizaciju predviđene aktivnosti. Važno je takođe dovesti u vezu dobrovoljno napuštanje Ministarstva, odnosno Vojske sa nalazima anketiranja, kako bismo utvrdili razloge koje podstiču zaposlene na takve odluke. Tako je analiza izlaznih upitnika u 2023. godini pokazala da su tri najčešća razloga napuštanja sadašnjeg poslodavca: drugi odnosno konkurentniji poslodavci (koji nude veće plate i dodatne benefite), želja za promjenom karijere, kao i nezadovoljstvo mogućnostima napredovanja.

³ Brojno stanje na početku i kraju 2023. godine

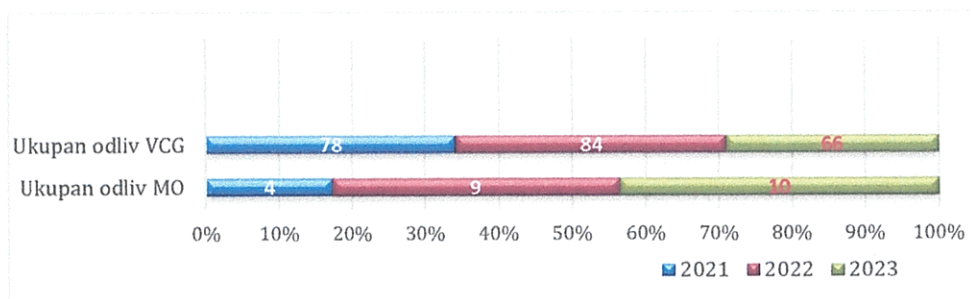
2.1.4. Ukupan odliv kadra u 2023. godini

U 2023. godini, u Ministarstvu i Vojsci prestao je radni odnos, odnosno služba za ukupno 76 lica i to u Ministarstvu za 10, a u Vojsci 66 lica.

$$\text{Stopa ukupnog odliva u 2023. godini } 3,58\% = \frac{76}{(2087+2154^4)/2} \times 100$$

Trogodišnja stopa ukupnog odliva iznosi 3,34%. Ovaj podatak predstavlja prosječnu stopu ukupnog odliva za 2021, 2022. i 2023. godinu. U 2021. iznosi 1,92%, a u 2022. godini 4,52%. Stopa ukupnog odliva u 2023. godini je nešto manja u odnosu na 2022. godinu, ali umnogome veća u odnosu na 2021. godinu.

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.

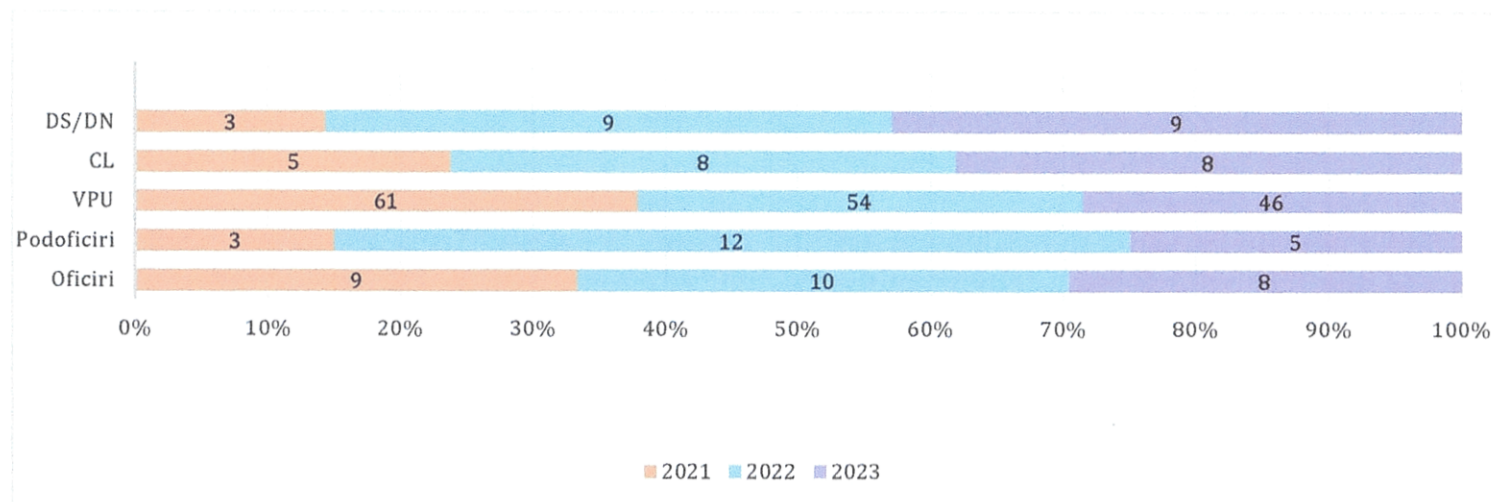


Grafik br. 3 Ukupan odliv kadra po godinama u Ministarstvu i Vojsci 2021, 2022. i 2023.

Razlog odliva	Oficiri	Podoficiri	VPU	CL	DS-N	UKUPNO
Istekom ugovora o službi u Vojsci (ZVCG član 145 stav 1, tačka 2)			7			7
Na osnovu pisanog sporazuma/otkaza (ZVCG član 145 stav 1 t. 12 i 13) i (ZDSiN čl. 121)	7	2	30	3	6	48
Na osnovu čl. 17,197d,198a ZPIO				2	2	4
Na osnovu člana 122 ZDSN				3		3
Na osnovu člana 203 stav 3 ZVCG	1	1				2
Na osnovu člana 145 t. 3, 5a,7,8,11a ZVCG		1	9		1	11
Smrt		1				1
SVEGA PRESTALA SLUŽBA PO KATEGORIJAMA	8	5	46	8	9	76

Tabela br. 1 - Pregled odliva kadra u Ministarstvu i Vojsci u 2023. godini po svim osnovama prestanka radnog odnosa/službe

⁴ Brojno stanje na početku i kraju 2023. godine

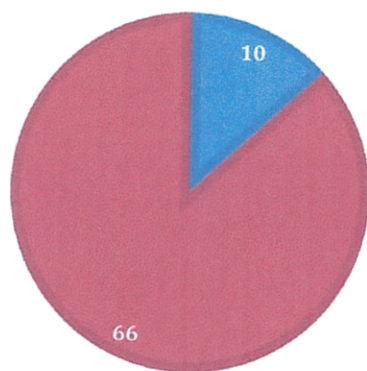


Grafik br. 4 Poređenje odliva u trogodišnjem periodu po kategorijama kadra

U grafiku br. 4 evidentan je gotovo isti trend odliva oficirskog kadra, u posmatranom periodu, kao i odliva civilnih lica i državnih službenika i namještenika, u posljednje dvije godine. Najveći odliv podoficirskog kadra se bilježi u 2022. godini, dok vojničkog u 2021. godini. Međutim ne treba zanemariti ipak veliki broj odlivenog vojničkog kadra, pogotovo što popuna istim kadrom nije tekla dinamikom predviđenom strateškim i planskim dokumentima.

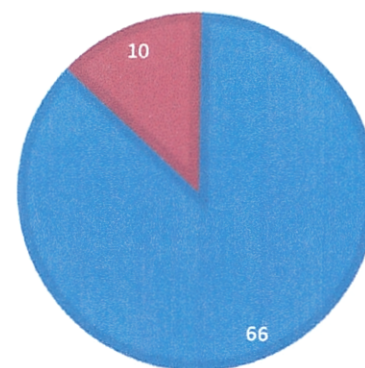
ODLIV MO/VCG

■ MO ■ VCG



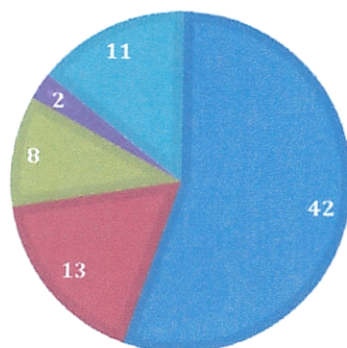
ODLIV PO POLU

■ Muški ■ Ženski



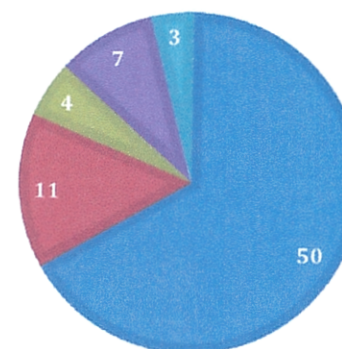
ODLIV PO GODINAMA STAROSTI

■ 20-29 ■ 30-39 ■ 40-49 ■ 50-59 ■ 60+

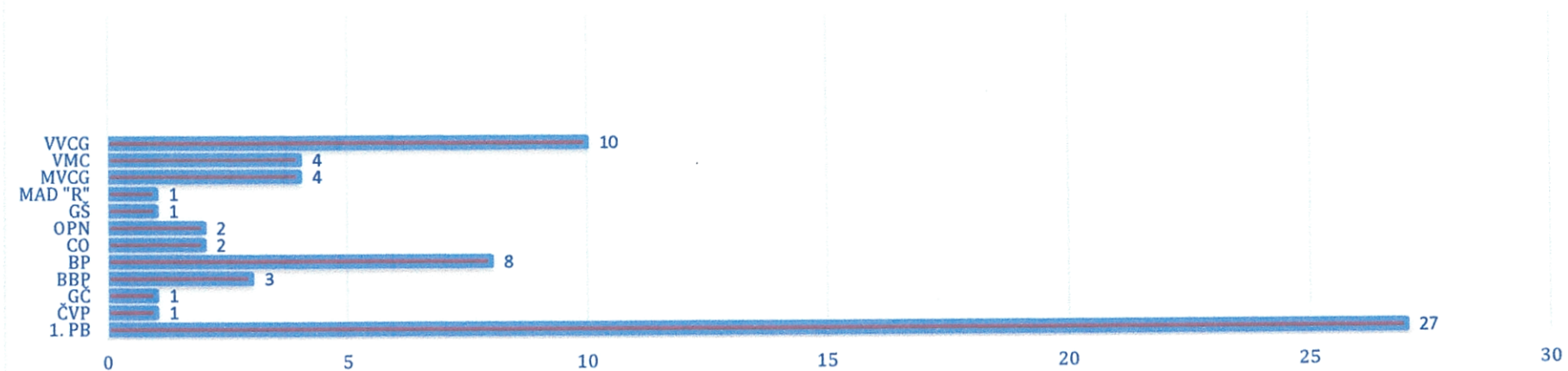


ODLIV PO UKUPNOM STAŽU

■ 0-10 ■ 11-20 ■ 21-30 ■ 31-40 ■ 40+



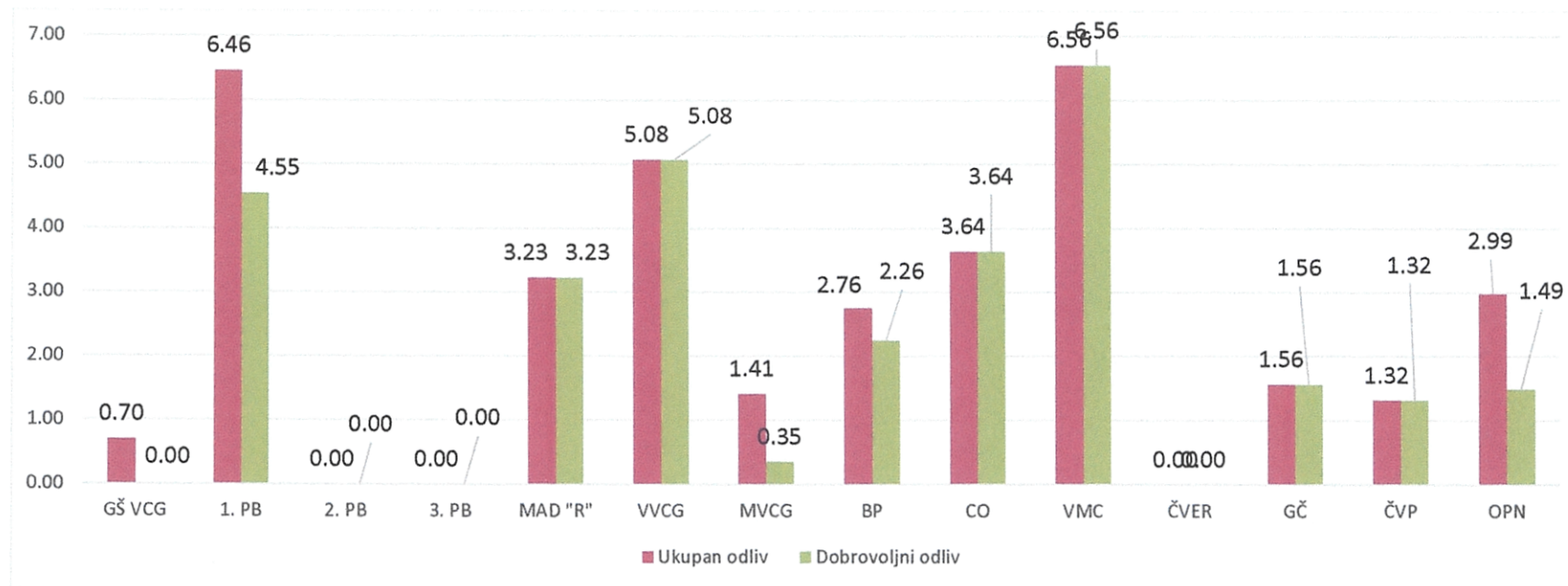
Odliv po jedinicama VCG (detaljnije)



Grafik br. 5 – Prikazi odliva po jedinicama

Brojčano najveći odliv se bilježi u 1. Pješadijskom bataljonu, a zatim u Vazduhoplovstvu Vojske Crne Gore i u Bataljonu za podršku (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, 1. Pješadijskom bataljonu i Vazduhoplovstvu Vojske, dok najveći neplanski odliv kadrova, što ukazuje i na dobrovoljni, u odnosu na brojno stanje u konkretnim jedinicama se bilježi u Vojno medicinskom centru i Vazduhoplovstvu Vojske, dakle kod specifičnih i vrlo konkurentnih profesija (grafik br.6).



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

2.2. PRILIV KADRA U 2023. GODINI

Djelimični Kadrovski plan usvojen je, u martu 2023. godine, Zaključkom Vlade broj: 07-100/23-144/2 od 16.3.2022. godine. Nacrtom ovog kadrovskog plana za 2023. godinu u Ministarstvu odbrane predviđena je popuna 12 radnih mjesta. Zaključno sa 31.12.2023. godine realizovana je popuna od sedam radnih mjesta. Dva mjesta popunila su se prelaskom službenika iz OBD u Ministarstvo.

U 2023. godini, u službu u Vojsci, po raznim osnovama, primljeno je 137 lica, i to:

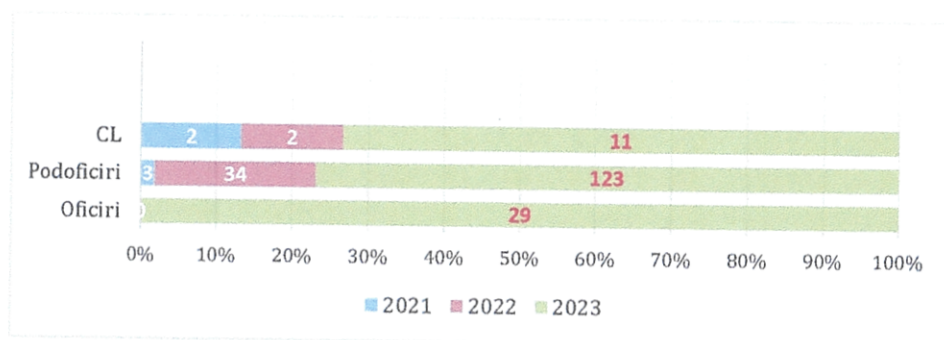
- oficirskog kadra, po završetku obrazovanja – 11 i dvoje oficira iz građanstva;
- podoficirskog kadra iz građanstva – 20;
- vojnika po ugovoru – 86 i
- civilnih lica - 18.

U 2023. godini, u službu u Vojsci, prekategoriizovalo se 163 lica, po sljedećem:

- iz kategorije vojnika po ugovoru u civilna lica – 11;
- iz oficira po ugovoru u oficire – 25;
- iz vojnika po ugovoru u oficire – 2;
- iz vojnika po ugovoru u podoficire – 51, a iz kategorije vojnika po ugovoru u podoficire po ugovoru - dvoje;
- iz kategorije podoficira po ugovoru u podoficire – 70;
- iz civilnih lica u oficire – 2.

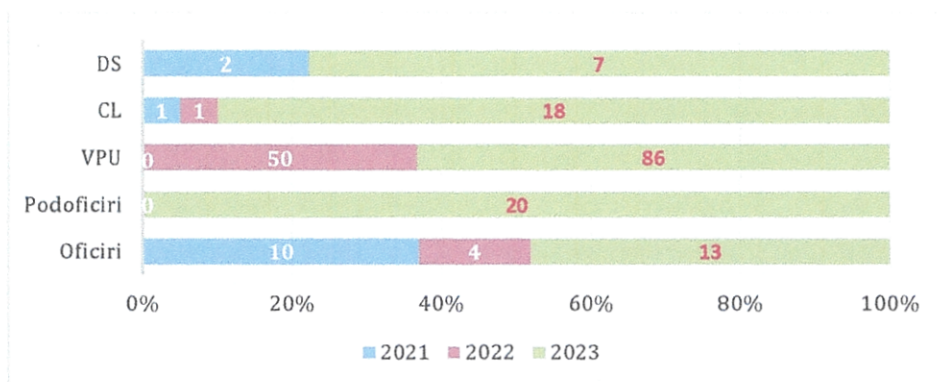
Ukupan priliv u Ministarstvu i Vojsci je 309 lica, uključujući proizvođenje iz kategorije vojnika po ugovoru u civilna lica, u oficire i podoficire i podoficire po ugovoru, podoficira po ugovoru u podoficire, oficira po ugovoru u oficire, iz civilnih lica u oficire. Od ukupnog broja, u odnosu na pol, primljeno je više muškaraca odnosno njih 242 i 67 žena (21,68%). Ukoliko posmatramo isključivo prijem iz građanstva, 37 žena je primljeno ili 27,82%, u odnosu na ukupan broj primljenih na ovaj način (133). Kako bi starosnu strukturu doveli na zadovoljavajući nivo, najviše je primljenih lica starosne dobi od 18 do 29 godina - 156, 94 lica je starosti od 30 do 39 godina, starosne dobi od 40 do 49 godina – 53 lica, dok je najmanje primljenih u starosnoj dobi od 50 do 59 godina i to šest lica. Ukoliko posmatramo isključivo prijem iz građanstva, takođe je najviše primljenih do 29 godina čak 91,73%, 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 (82), Četi vojne policije (10), Bataljonu za podršku (9), Mornarici (7), Centru za obuku (6), Gardijskoj četi (3), Vazduhoplovstvu (3), Vojno medicinskom centru (2), a zatim po jedno u Generalštabu, Pješadijskom bataljonu, Mješovitom artiljerijskom divizionu "R", Četi za elektronsko ratovanje.



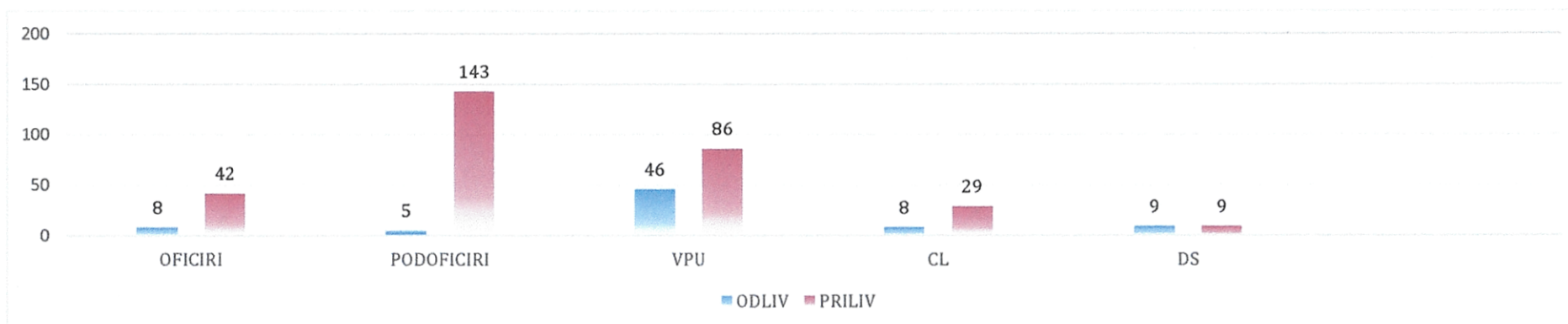
Grafik br. 7- Uporedni prikaz prekategoriizacije kadra, 2021, 2022. i 2023.

Kao što se može vidjeti na grafiku br. 7, u 2023. godini je uočljiva značajno veća prekategoriizacija u sve kategorije kadra u odnosu na 2021. i 2022. godinu. Pogotovo proizvođenje u kategoriju civilnih lica nije u skladu sa strateškim smjernicama, gdje je navedeno da taj procenat treba da se svede na 8%. Međutim vrijedi istaći da je 70 podoficira po ugovoru proizvedeno u podoficire i 25 oficira po ugovoru u oficire, tako da se promjena kategorije nije desila, već statusa unutar kategorije.



Na grafiku br. 8 primjećuje se u 2023. godini veći priliv iz građanstva i po završetku obrazovanja u odnosu na 2021. i 2022. godinu. Pohvalno je što je veći priliv u 2023. godini vojnika po ugovoru, međutim, ne i civilnih lica jer je u suprotnosti sa strateškim smjernicama.

Grafik br.8 - Uporedni prikaz priliva kadra iz civilstva ili nakon završenog obrazovanja, 2021,2022. i 2023.

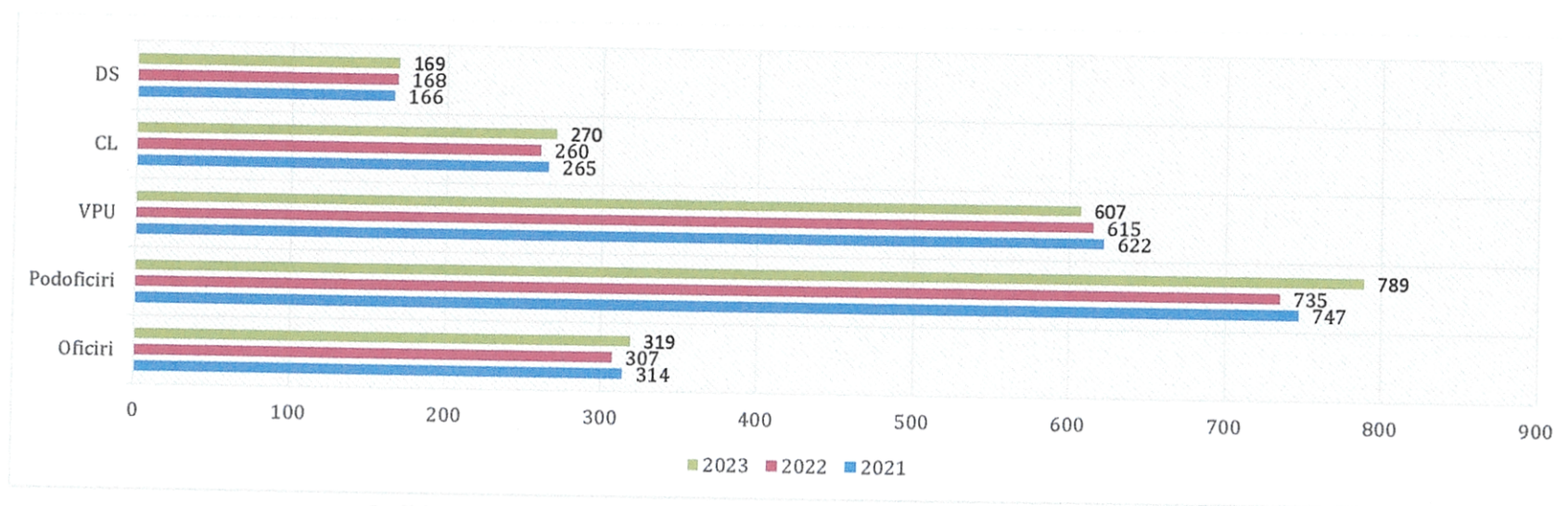


Grafik br. 9 - Uporedni prikaz odnosa odliva i priliva po kategorijama kadra u 2023. godini

S aspekta implementacije strateških smjernica, u određenoj mjeri pozitivno je povećanje kategorije vojnika po ugovoru, međutim ukoliko uporedimo sa odlivom ove kategorije kadra, povećanje u brojnom smislu iznosi 40 vojnika po ugovoru, što nikako nije u skladu sa strateškim smjernicama. U 2023. godini se bilježi znatno povećanje podoficirskog kadra, a djelimično oficirskog kadra i civilnih lica.

2.3. STANJE NA KRAJU 2023. GODINE

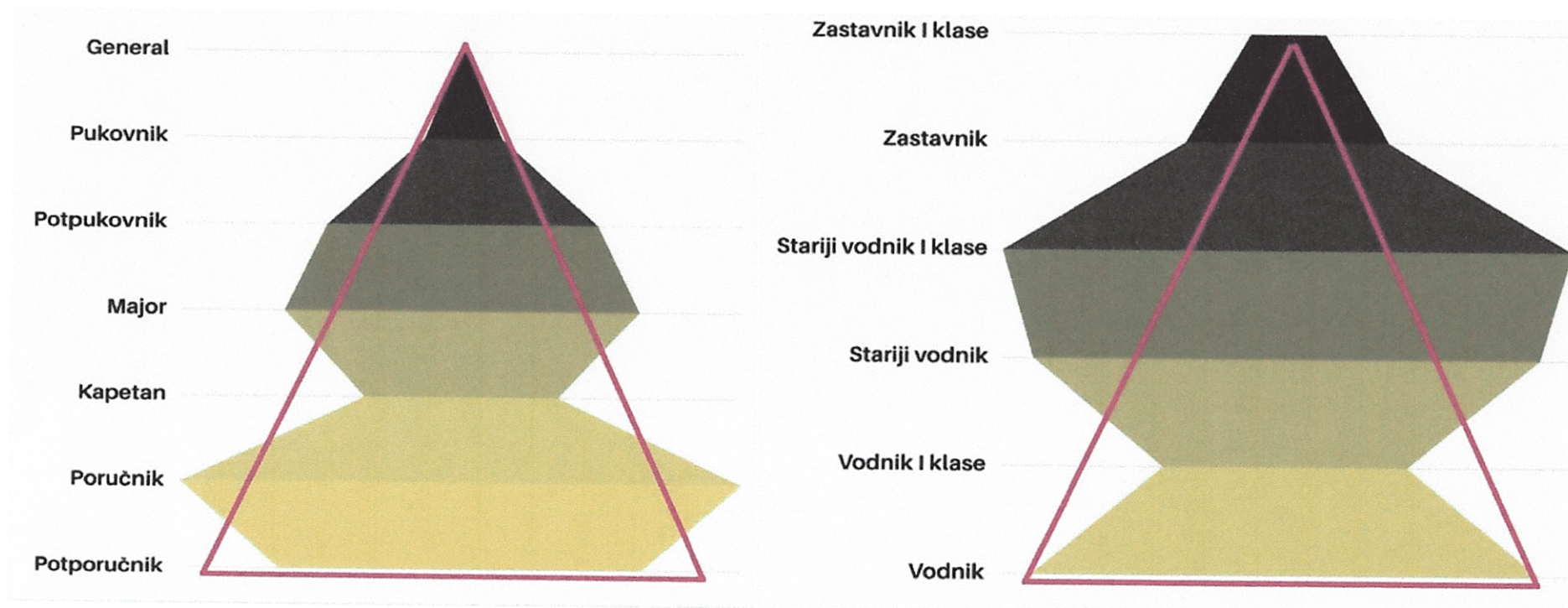
Pokazatelji udjela pojedinih kategorija kadra u ukupnom brojnom stanju lica u službi u Vojski (uključujući profesionalna vojna lica u Ministarstvu), na kraju 2023. godine su sljedeći: oficiri –14,81% (2021. bilo 16%, a u 2022. 16,12%), podoficiri –36,63% (2021. bilo 38,35% u 2022. godini 38,34%), vojnici po ugovoru – 28,18% (2021. godine bilo 31,93%, a u 2022. godini 32,08%) i civilna lica – 12,53% (2021. godine bilo 13,84%, u 2023. godini 13,56%), što u okviru profesionalnog vojnog kadra predstavlja odnos 1:2,47:1,90 (2021. godine bilo 1:2,38:1,98, 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%, pa iako se bilježi blagi pad udjela civilnog kadra u ukupnom kadru i dalje je na nezadovoljavajućem nivou. Ukoliko posmatramo samo Vojsku, udio oficirskog kadra je 14,56%, podoficirskog 40,16%, vojnika po ugovoru 31,34%, a civilnih lica 13,93% u ukupnom brojnom stanju.



Grafik br.10 - Uporedni prikaz ukupnog brojnog stanja po kategorijama kadra u MO i VCG 2021, 2022. i 2023.

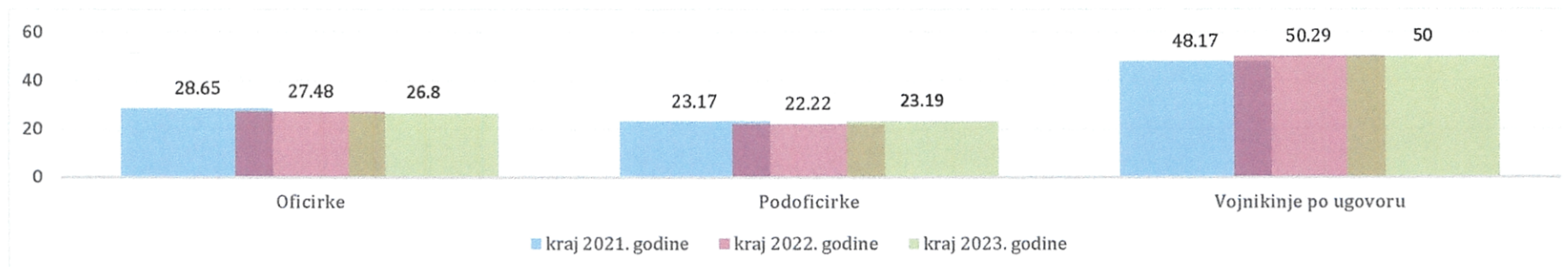
Na prethodnom grafiku uočena je tendencija smanjenja vojničkog kadra što nikako ne bi trebalo da je slučaj, pa se za dvije godine, ovaj kadar smanjio za 15 vojnika po ugovoru, umjesto da se godišnje povećavao za 100. Oficirski kadar u odnosu na 2021. godinu povećan je samo za pet oficira, dok podoficirski za 42 lica. Bilježi se povećanje civilnih lica za pet u odnosu na 2021. godinu, dok broj državnih službenika je blago rastao tokom ovih godina, za po dva, tri državna službenika.

Piramidalna struktura oficirskih i podoficirskih činova nije na zadovoljavajućem nivou. I dalje je povećan broj poručnika, majora i potpukovnika, kada je riječ o oficirskom kadru, dok i dalje ostaje prostora za povećanjem broja potporučnika i kapetana. Kada je riječ o podoficirskom kadru, piramidalna struktura je u znatno nepovoljnijem stanju, pa je broj srednjih kategorija podoficirskog kadra najproblematičniji od starijeg vodnika do zastavnika. O ovim pokazateljima je potrebno voditi računa, naročito kada se predviđa obrazovanje oficirskog kadra, odnosno proizvođenje i unaprjeđivanje u pojedine činove oficirskog i podoficirskog kadra, na šta je već godinama ukazivano brojnim analizama.



Povećan je broj žena u Vojsci sa 15,07% (2021) na 15,56% (2022) na 16,35% u 2023. godini. Ukoliko uzmemo u obzir samo žene profesionalna vojna lica brojno stanje se kretalo sa 164 (2021) na 171 (2022) i 194 u 2023. godini, dakle broj žena profesionalnih vojnih lica za dvije godine je povećan za 30 što je izuzetno pozitivan trend. Udio oficirki u odnosu na ukupan broj žena profesionalnih vojnih lica iznosi 26,80% (u 2021. je bio 28,65%, a u 2022. godini 27,48%), podoficirki 23,19% (u 2021. je bio 23,18%, a u 2022. godini 22,20%), a vojnkinja po ugovoru 50% (u 2021.

godini je bio 48,17%, 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, 2020, 2021. i 2022.

Kako se može vidjeti na grafičkom prikazu, kategorija vojnkinja po ugovoru, u 2023. godini, održava isti trend kao i 2022. godine, podoficirke bilježi blaži porast, za razliku od oficirke koje bilježe blaži pad u 2023. godinu, u odnosu na 2022. godinu.

Pozitivni zaključci ove analize su sljedeći:

- poboljšanje starosne strukture kadra iz razloga što je najveći broj primljenih, čak 91,73% starosne granice do 29 godina;
- realizovano proizvođenje iz kategorije oficira po ugovoru u oficire i podoficira po ugovoru u podoficire, ne odstupa umnogome od planiranog;
- realizovano proizvođenje u kategoriju podoficira i oficira ne odstupa umnogome od planiranog;
- povećan priliv vojnika po ugovoru u 2023. godini, u odnosu na 2021. i 2022. godinu;
- povećanje procentualne zastupljenosti žena u Vojsci, i u strukturi profesionalnih vojnih lica.

Međutim, pored 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:

- nepostupanje po planu kada je riječ o naročito o prijemu (npr. nije planirano oglašavanje za podoficire i civilna lica, a u 2023. godini je realizovano);
- iako se bilježi povećanje vojnika po ugovoru prijemom, u odnosu na 2021. i 2022. godinu, u ukupnom stanju vojničkog kadra, na kraju 2021, 2022. i 2023. godine uočava se smanjenje za 15 lica, umjesto da se godišnje povećavala ova kategorija za 100;

- neplanirani odliv kadra je manji u odnosu na 2022. godinu, ali veći u odnosu na 2021. godinu;
- bilježi se konstantan trend dobrovoljnog odliva kadrova, pa je tako u neplaniranom odlivu, dobrovoljni odliv kadrova čini čak 80%;
- starosna granica lica koja neplanirano napuštaju službu je najveća od 20 do 29 godina starosti (61,60% u ukupnom neplaniranom odlivu pripadaju ovoj starosnoj granici);
- proizvođenje i prijem u kategoriju civilnih lica nije u skladu sa strateškim smjernicama, niti planiranim smjernicama iz 2023. godine. Brojno stanje civilnih lica na kraju posmatranih godina ukazuje na trend rasta;
- neusklađena piramidalna struktura oficirskog i podoficirskog kadra;
- najveći neplanski odliv kadrova, što ukazuje i na dobrovoljni, u odnosu na brojno stanje u konkretnim jedinicama se bilježi u Vojno medicinskom centru i Vazduhopolovstvu Vojske, dakle kod specifičnih i vrlo konkurentnih profesija, što je alarmantan podatak i potrebno je usmjeriti politike zadržavanja kadrova u navedenim jedinicama, kao i promotivne aktivnosti.

Kategorije kadra i način prijema/proizvođenja	Planirano	Realizovano	Razlika	Planirano brojno stanje na kraju 2023.	Stvarno stanje na kraju 2023.	Razlika u brojnom stanju
Oficiri				289	282	-7
Oglas	0	2	+2			
Obrazovanje	11	11	0			
Proizvođenje	2	4	+2			
Oficiri po ugovoru u oficire	29	25	-4			
Ukupno	42	42	0			
Podoficiri				779	778	-1
Oglas	0	20	+20			
Proizvođenje	50	53	+3			
Podoficiri po ugovoru u podoficire	73	70	-3			
Ukupno	123	143	+20			
Civilna lica				256	270	+14
Oglas	0	18	+18			
Proizvođenje	0	11	+11			
Ukupno	0	29	+29			
Vojnici po ugovoru				745	607	-138
Oglas	161	86	-75			
UKUPNO	326	300	-26	2069	1937	-132

Tabela br. 2 – prikaz realizacije Plana kretanja kadra u 2023. godini, za Vojsku

Ovi zaključci su ujedno i preporuke od kojih se izdvajaju najvažnije a to je neophodnost slijedenja 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. Takođe je potrebno sprovoditi selekzione procedure u roku, odnosno iste planirati i realizovati shodno ovom planu.

3. KRETANJE KADRA U 2024. 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 2024. godinu.

3.1. ODLIV KADRA U 2024. 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 2024. godini

Na osnovu:

- člana 145 stava 1 tač. 2 i 15 ZVCG služba vojnika po ugovoru može trajati do navršenih 45 godina života – šest 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 - jedan oficir i dva podoficira ispunjavaju ovaj uslov, pored toga u GŠ VCG još tri oficira ispunjavaju navedeni uslov, ali im je produžena služba do 2025. godine;
- člana 122 ZDSiN - četiri civilna lica koje ispunjava ovaj uslov;
- člana 145 stav 1 tačka 2 ZVCG za 309 vojnika po ugovoru moguć je prestanak ugovora o službi u Vojsci. Upoređujući sa prethodnim godinama, projekcija odliva po ovom osnovu može biti do 20 VPU.

Imajući u vidu prethodno navedeno, odliv kadra u 2024. godini, na osnovu zakonskih uslova i projekcija, može biti 34 lica i to: jedan oficir, dva podoficira, 26 vojnika po ugovoru, četiri civilna lica i jedan državni službenik.

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 navršanih 45 godina života)				6			6
Član 122 ZDSiN					4	1	5
Član 145 stav 1, tačka 2 iz ZVCG (istek ugovora o službi profesionalnih vojnih lica)				20			20
Člana 203 stava 3 Zakona o Vojsi (ZVCG), kojim je određeno da vojna služba profesionalnih vojnih lica može trajati najduže do 40 godina staža osiguranja i navršanih 55 godina života		1	2				3
Ukupno po strukturi kadra		1	2	26	4	1	34

Tabela br.3 – Prikaz planiranog odliva po strukturi kadra i po razlozima odliva u 2024. godini

3.1.2. Neplanirani i dobrovoljni odliv kadra u 2024. 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 2021, 2022. i 2023. godini. Shodno tome, neplanirani odliv kadra treba planirati do 55 lica i to: šest oficira, šest podoficira, 40 vojnika po ugovoru, tri civilna lica.

3.1.3. Ukupan odliv kadra u 2024. godini

Struktura kadra Vrste odliva	Oficiri	Podoficiri	Vojnici po ugovoru	Civilna lica	Državni službenici i namještenici	Ukupan odliv po vrsti
Planirani (projektovan) odliv	1	2	26	4	1	34
Neplanirani odliv	6	6	40	3	5 ⁵	60
Ukupan odliv po strukturi kadra	7	8	66	7	6	94

Tabela br. 4 – Prikaz ukupnog odliva kadra u 2024. godini, po vrstama odliva i po strukturi kadra

3.2. PLANIRANI PRILIV KADRA U 2024. 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 tim u vezi, a shodno odobrenim budžetskim sredstvima (odgovor Službe za finansijske, opšte i pomoćne poslove, broj: 1501-805/24-408/3 od 19. januara 2024. godine), moguća je popuna 10 radnih mjesta u Ministarstvu odbrane, putem oglašavanja, međutim, još uvijek nije finalizovan nacrt kadrovskog plana (neformalne je donešena odluka da se Kadrovski plan radi na osnovu novog Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta).

Aktom Generalštaba broj: 09101-805/8201-2 od 12.1.2024. godine, predložena je popuna od 243 formacijskih/radnih mjesta u Vojsci, od čega, putem javnih oglasa 165 mjesta, internim oglasima, odnosno proizvođenjem 60 (lica koja se proizvode su već u službi u Vojsci) i prijemom u službu u Vojsci, po završetku obrazovanja 18 oficira, i to:

a) Oficirskog kadra - projektovani priliv je do 28 oficira:

- Nakon završetka obrazovanja na vojnim akademijama u inostranstvu i stipendiranja na civilnim fakultetima – 18 oficira;
- 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 55 podoficira:

- proizvođenje VPU koji su završili osnovni podoficirski kurs – do 50 podoficira,

⁵ u 2021. godini – dvoje, u 2022. godini sedmor, u 2023. godini šestoro

- javni oglas – do petoro podoficira.

c) vojnici po ugovoru - do 150 VPU:

- na osnovu dva javna oglasa tokom tokom 2024. godine planirati do 150 VPU.

d) civilnih lica – do 10 CL:

- prevođenjem iz vojnika po ugovoru u kategoriju civilnog lica do pet lica,

- putem javnih oglasa do 5 lica.

Takođe se planira proizvođenje dva oficira po ugovoru u oficire. Ovaj broj lica se ne prikazuje u konačnoj popuni iz razloga što je riječ o istoj kategoriji kadra različitog statusa.

Na osnovu mišljenja Službe za finansijske, opšte i pomoćne poslove, broj: 1501-805/24-408/3 od 19. januara 2024. godine, moguća je popuna 150 vojnika po ugovoru, međutim obaviješteni smo da je u okviru toga moguće popuniti i drugim kategorijama kadra iz građanstva, u zavisnosti od dinamike popune i odliva, koji bi se dešavao u međuvremenu. Takođe smo obaviješteni da zahtijevano proizvođenje nije problematično, jer je riječ o licima su već u služba u Vojsci.

3.3. PROJEKTOVANO KRETANJE KADRA U VOJSCI U 2024. GODINI

U narednoj tabeli, prikazano je kretanje kadra u 2024. godini u Vojsci Crne Gore kako slijedi:

Kategorija kadra / Projekcija kretanja kadra	Brojno stanje kraj 2023. godine	Kretanje kadra u 2024. godini		
		Projekcija priliva	Projekcija odliva ⁶	Projektovano stanje na kraju 2024.
OFICIRI	282	+28	-7	303
PODOFICIRI	778	+55	-8	825
VOJNICI PO UGOVORU	607	+150	-66	691
CIVILNA LICA	270	+10	-7	273
UKUPNO BROJNO STANJE	1937	+243	-88	2092

Tabela br. 5 – Prikaz projektovanog kretanja kadra u 2024. godini u Vojsci Crne Gore

⁶ Prikazan je planirani odliv iz razloga što je izvjesniji

Napomena: U tabeli nije prikazano 37 oficira i 11 podoficira koja su raspoređena u Ministarstvu odbrane.

4. IZVJEŠTAVANJE O REALIZACIJI PLANA U 2024. GODINI

Izvještavanje o kretanju kadra u 2024. godini, vršiće Odjeljenje za ljudske resurse Generalštaba Vojske Crne Gore i Direkcija za statusna pitanja i pravne poslove Direktorata za ljudske resurse. Izvještaji 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 izvještavanje do 15. jula 2024. godine, dok se nacrti godišnjih izvještaja, dostavljaju nosiocima izrade planova, do 15. decembra 2024. godine iz razloga što su oni sastavni dio pripremne faze procesa planiranja. Finalni godišnji izvještaj 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 pravne poslove Direktorata za ljudske resurse treba da dostavljaju izvještaje u okviru sljedećih tabela:

Izvještavanje 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

Izvještavanje 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

