

PISARNICA
MINISTARSTVA ODBRANE

Primljeno: 21-06-2023				
Org. jed.	Jedinstveni klas. znak	Broj	Prilog	Vrijednost
06-039		23	-3447	5



CRNA GORA
MINISTARSTVO ODBRANE

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U
MINISTARSTVU ODBRANE I VOJSCI CRNE GORE 2023 – 2027.
GODINE SA AKCIONIM PLANOM ZA 2023-2025. GODINU**

Podgorica, jun 2023. godine

SADRŽAJ

1. UVOD	4
1.1. Uvodne napomene.....	4
1.2. Postojeći strateški i pravni okvir	5
1.3. Međunarodni standardi na kojima se Strategija zasniva	8
1.3.1. SIGMA principi dobre uprave u oblasti ljudskih resursa.....	8
1.3.2 NATO standardi o upravljanju ljudskim resursima u oružanim snagama	9
Tabela br.2 - Usklađenost Strategije sa međunarodnim obavezama	10
2. ANALIZA STANJA	12
2.1. Analiza dostignuća Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore iz 2016. godine.....	12
2.2. Planiranje ljudskih resursa	14
2.3. Pribavljanje kadrova	21
2.4. Stručno osposobljavanje i usavršavanje i karijerni razvoj	22
2.5. Sistem zarada i naknada kao osnov za zadržavanje kvalitetnih lica u radnom odnosu/službi	27
2.6. Transparentnost i integritet	28
2.7. Ovlašćenja i kapaciteti za upravljanje ljudskim resursima	29
2.8. Uloga domaćih i međunarodnih relevantnih aktera	29
3. STRATEŠKI CILJ I OPERATIVNI CILJEVI	31
3.1. Operativni cilj 1: Poboljšati proces planiranja i unaprijediti kadrovsku i organizacionu strukturu putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinijele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture	31
3.2. Operativni cilj 2: Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja kadrova na osnovu načela profesionalnih sposobnosti	33
3.3. Operativni cilj 3: Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima	34
3.4. Operativni cilj 4: Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima	35
3.5 Operativni cilj 5: Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih.....	35
3.6. Operativni cilj 6: Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova	36
4. MEHANIZMI KOORDINACIJE, PRAĆENJA I EVALUACIJE PRIMJENE STRATEGIJE	38
5. PREDLOG BUDŽETA ZA AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE 2023-2025. GODINE	39
6. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE 2023-2025. GODINE	41

LISTA SKRAĆENICA

AP	Akциони plan za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu i Vojsci Crne Gore za 2023-2025. godinu
CIDS	Centar za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške
DPRO	Dugoročni plan razvoja odbrane 2019-2028
EU	Evropska unija
HR	Ljudski resursi
HRM	Upravljanje ljudskim resursima
KAIS	Kadrovski informacioni sistem za VCG
KIS	Centralna kadrovska evidencija Uprave za ljudske resurse
JIS	Jedinstveni informacioni sistem
DMS	Sistem upravljanja podacima
MO	Ministarstvo odbrane
VCG	Vojska Crne Gore
NATO	Sjevernoatlanski savez
NSOR	Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030.
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
ppk	Potpukovnik/ca
RG	Radna grupa
SAD	Sjedinjene Američke Države
SIGMA	Podrška u implementaciji standarda vladanja i upravljanja
SO	Strategija odbrane Crne Gore
SPO	Strategijski pregled odbrane Crne Gore
stv	Stariji/a vodnik/ca
svIk	Stariji/a vodnik/ca I klase

1. UVOD

1.1. Uvodne napomene

Tokom posljednjih decenija vidno se i ubrzano mijenjaju značaj i uloga ljudskog faktora u odbrambenoj i vojnoj djelatnosti. Početni podsticaj tome su dali novi i drugačiji bezbjednosni izazovi, rizici i prijetnje. Pored klasičnih, već dugo su primat zauzele asimetrične prijetnje, među kojima je i tzv. hibridni rat. Uporedo sa tim započeta je korjenita promjena u vojnim poslovima u kojima su prednost, prije svega u SAD i NATO, stekle združene operacije mješovitih sastava izvan matične teritorije. Pored toga, raspad bipolarnog i blokovskog poretka svijeta, te posljedične promjene njegove bezbjednosne konfiguracije, dovele su do ustanovljavanja profesionalne umjesto regrutne vojske.

Novoj vojnoj strukturi sve manje su potrebni brojčano veliki sastavi, dok je u isto vrijeme porasla potražnja za visokoobučanim vojnicima/kinjama i starješinama raznovrsnih specijalnosti. Usljed razvoja informatičke tehnologije, te potrebe za brzim manevrom i učestvovanjem u zajedničkim operacijama, borbena spremnost i učinkovitost profesionalne vojske sve više zavise od kvaliteta njenog sastava, a pogotovo njenog komandnog kadra. Zbog toga se, pored ostalog, ubrzano razvijaju novi programi obuke, te usavršavaju mjerila i pokazatelji za (pr)ocjenu borbene spremnosti i morala vojnih jedinica i njihovih pripadnika. Mijenjaju se, ujedno, načela, oblici, postupci i sredstva komandovanja i upravljanja u vojsci i sektoru odbrane.

Neophodan priliv profesionalnoj vojsci nigdje više nije unaprijed osiguran, niti se odlivom kadra iz nje može lako upravljati. To je dobrim dijelom posljedica izmijenjene mape sociodemografskih izvora iz kojih se danas takva vojska popunjava. Sastav ljudstva profesionalne vojske, stoga, sve manje i rjeđe odslikava socijalnu, demografsku i kvalifikacionu strukturu društva. U skladu sa tim, mijenja se socijalno i profesionalno biće savremene vojne organizacije, kao i njena unutrašnja kohezija i dinamika. Međutim, nepromijenjena ostaje urgentna potreba vojske da u službu privuče, i u njoj zadrži, dovoljan broj kvalitetnih, motivisanih i stručnih pojedinaca/ki. Dodatno, iskustva drugih zemalja su pokazala da se njihovim ulaskom u EU suočavaju sa sve većim odlivom kvalifikovane radne snage, što može predstavljati izazov u narednim godinama i za Crnu Goru.

Dok je klasična vojska bila zaokupljena time kako da uspješno selektuje i klasifikuje, a potom i obuču regrutni kontingent, moderna vojska ima danas problem kako da iz ograničenih i nestabilnih socijalnih izvora osigura pravovremenu i valjanu popunu ljudstvom po mjeri projekcije svojih borbenih potreba. Ona, štaviše, sve teže može da osigura redovnu popunu i kvalitetnu obnovu svog komandnog kadra, između ostalog i zato što tendencijski opada privlačnost vojnog poziva, za razliku od atraktivnosti poslova privatnog sektora.

Pod dejstvom svih ovih promjena nametnula se potreba da se ljudstvom odbrane strateški upravlja na nov i drugačiji način. U osnovi strateškog koncepta upravljanja ljudskim resursima prepoznaje se zahtjev da se u sektoru odbrane djelotvorno i učinkovito angažuje raspoloživo ljudstvo. To od donosilaca/teljki odluka zahtijeva da ljudima upravljaju na najbolji način. Prva im je obaveza da osiguraju redovno i kvalitetno znavljanje i popunu sektora odbrane, potom da novoprmljena lica adekvatno obuču i opreme, te da ih funkcionalno uklope u jedinice. Donosioci/teljke odluka, istovremeno, treba da iz komandnog/rukovodnog sastava izdvoje one koje će biti dalje obrazovani, usavršavani i postavljeni/raspoređivani na više komandne, odnosno rukovodne dužnosti.

Imajući u vidu da je reforma sektora odbrane jedan od značajnih elemenata procesa ukupne demokratizacije društva, koji, zahtijeva izgradnju modernih oružanih snaga, to uključuje i potrebu potpunijeg integrisanja rodne ravnopravnosti i rodne perspektive u sektor odbrane. Rodna ravnopravnost povezana je sa potrebom

dalje izgradnje ljudskih kapaciteta vojske, da bi ona bila spremna da odgovori kompleksnim bezbjednosnim izazovima u XXI vijeku. Integrisanje i žena i muškaraca i njihovo ravnopravno učešće neophodno je kako bi sektor odbrane iskoristio potencijal ukupnih ljudskih resursa države, reflektovao društvo u kome djeluje i tako efikasnije odgovorio savremenim izazovima i bezbjednosnim potrebama muškaraca i žena, dječaka i djevojčica.

Shodno navedenom, cilj Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore 2023-2027 (u daljem tekstu: Strategija) jeste da unaprijedi strateške smjernice u upravljanju ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane (u daljem tekstu: MO) i Vojsci Crne Gore (u daljem tekstu: VCG) kako bi se najkvalitetniji ljudi privukli i zadržali u sistemu. Strateški i operativni ciljevi postavljeni su na osnovu analize dosadašnjeg upravljanja ljudskim resursima u MO i VCG. Procjena i analiza stanja, sačinjena je na osnovu podataka i pokazatelja o postignutim rezultatima i identifikovanim izazovima i sastavni je dio drugog poglavlja ovog dokumenta. Proces pripreme Strategije¹ bio je zasnovan na analitičkom pristupu koji je podrazumijevao identifikovanje unutrašnjih snaga i slabosti, spoljnjih prijetnji i mogućnosti, na osnovu kojih su definisani strateški i operativni ciljevi ovog dokumenta i planirane aktivnosti u okviru prioriternih oblasti.

1.2. Postojeći strateški i pravni okvir

Upravljanje ljudskim resursima potrebno je sagledavati u okviru strateškog i pravnog okvira koji daju strateške smjernice i pravno uređuju rad MO i VCG.

Sticanjem punopravnog članstva u NATO 2017. godine, Crna Gora se obavezala da svoje vojne sposobnosti razvija tako da doprinose kolektivnom sistemu bezbjednosti NATO. Prijem Crne Gore u punopravno članstvo u NATO i promjene u bezbjednosnom okruženju nametnule su potrebu za donošenjem novih i revidiranjem postojećih strateških dokumenata u oblasti bezbjednosti i odbrane, koji su usvojeni u periodu 2018-2019. godine. U tom smislu, posebno su važni: Strategija odbrane Crne Gore (SO)²; Strategijski pregled odbrane Crne Gore (SPO)³ i Dugoročni plan razvoja odbrane 2019-2028 (DPRO).⁴ Osnovni zakonski okvir koji reguliše upravljanje ljudskim resursima u MO i VCG predstavljaju: Zakon o državnim službenicima i namještenicima,⁵ Zakon o odbrani,⁶ Zakon o Vojsci Crne Gore,⁷ kao i Zakon o vojno-obavještajnim i bezbjednosnim poslovima.⁸ Pored navedenih dokumenata, neophodno je uzeti u obzir i strateška dokumenta koji svojim karakterom obuhvataju sve institucije javne uprave, odnosno javnog sektora, u Crnoj Gori, pa tako i MO i VCG. Ovdje se, prije svega, misli na Strategiju reforme javne uprave u Crnoj Gori 2022-2026, Nacionalnu strategiju održivog razvoja do 2030. godine (NSOR) i Nacionalnu strategiju rodne ravnopravnosti (NSRR).

Strategija odbrane (SO) je osnovni strateški dokument kojim se dugoročno uređuje i usmjerava razvoj sektora odbrane, kao i angažovanje i razvoj odbrambenih resursa, u cilju valjanog odgovora na savremene bezbjednosne izazove, rizike i prijetnje. Strategijom su definisani: strateški odbrambeni ciljevi, strategijski koncept odbrane, sistem odbrane, misije i zadaci VCG, vizija razvoja, načela organizacije i organizacione strukture VCG, resursi i finansiranje odbrane. Strategija daje viziju osnovne odbrambene funkcije - zaštite nezavisnosti, suverenosti i državne teritorije Crne Gore, uz sveobuhvatan pristup i učešće svih institucija

¹ Za izradu ove strategije, obrazovana je radna grupa koju je činilo 14 članova i članica, od čega 10 zaposlenih u MO i pripadnika VCG (šest muškog i četiri ženskog pola) i četvoro eksperata iz Centra za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške (jedna ženskog i tri muškog pola). Posebno treba istaći da je u izradi Strategije učestvovala koordinatorka za poslove rodne ravnopravnosti u MO.

² Strategija odbrane Crne Gore, Podgorica, 2019.

³ Strategijski pregled odbrane Crne Gore, Ministarstvo odbrane Crne Gore, Podgorica, 2018.

⁴ Dugoročni plan razvoja odbrane 2019-2028, Ministarstvo odbrane Crne Gore, Podgorica, 2018.

⁵ Sl. list CG, br. 2/2018, 34/2019 i 8/2021.

⁶ Sl. list Crne Gore, br. 47/07, 86/09, 88/09, 25/10, 40/11, 14/12, 02/17, 46/19, 74/20.

⁷ Sl. list CG, br. 51/2017 i 34/2019.

⁸ Sl. list CG, br. 074/20.

sistema. Ona predstavlja i odraz NATO strategijskog koncepta, kao i drugih relevantnih nacionalnih, savezničkih i međunarodnih dokumenata. U Strategiji se, u okviru dijela o načelima organizacije VCG (6.3), kao jedno od načela posebno ističe kompetentnost ljudskih resursa - stvaranje uslova za regrutovanje i zadržavanje kvalifikovanog i motivisanog kadra.

Glavni strateški dokumenti koji detaljnije obrađuju upravljanje ljudskim resursima su Strategijski pregled odbrane Crne Gore (SPO) i Dugoročni plan razvoja odbrane 2019-2028 (DPRO). U SPO se, između ostalog, uočavaju postojeće slabosti sistema, kao što su: neizbalansirana struktura ljudstva, nepovoljna starosna i kvalifikaciona struktura; nesrazmjern odnos upravljačkog i komandnog kadra, u odnosu na izvršni; odsustvo optimalnog odnosa u strukturi kadra (piramidalne strukture), prvenstveno zbog visokog broja podoficira/ki, u odnosu na definisanu razmjernu. Ukazano je i na propuste u karijernom vođenju, kao i usavršavanju profesionalnih vojnih lica. Ujedno je upozoreno na manjkavosti do kojih se dolazi prilikom izbora i upućivanja zaposlenih u MO i pripadnika/ca VCG u međunarodne misije. Naglašeno je, uz sve to, da postojeći sistem elektronske evidencije ljudskih resursa ne zadovoljava potrebe u pogledu sprovođenja kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima. Valjanost predočenih nalaza o upravljanju ljudskim resursima potvrdio je DPRO.

Kada je riječ o strateškim dokumentima koji obuhvataju cjelokupne upravne strukture Crne Gore, Strategijom reforme javne uprave 2022-2026 je definisana vizija koja se odnosi na profesionalnu javnu upravu koja kvalitetno pruža usluge krajnjim korisnicima/ama i ima adekvatne kapacitete za pristupanje Evropskoj uniji. Osnovni cilj ove Strategije jeste građenje odgovorne, efikasne, transparentne javne uprave, okrenute potrebama građana/ki i privrede.⁹ Istovremeno, Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine je krovna, horizontalna i dugoročna razvojna strategija Crne Gore, koja se ne odnosi samo na životnu sredinu i ekonomiju, već i na nezamjenjive ljudske resurse i dragocjeni društveni kapital, koji treba da omoguće prosperitetan razvoj.¹⁰ U kontekstu razvoja Strategije posebno je bitno istaći način na koji NSOR tretira pitanja dobre uprave i povjerenja građana/ki u upravne strukture: *Dobra uprava, kao i efikasna borba protiv korupcije i organizovanog kriminala, ostaju izazovi uprkos naporima koji su u prethodnom periodu ulagani. U uslovima ubrzane izmjene pravnog okvira i usklađivanja s pravnom tekovinom Evropske unije, koji po sebi nose niz osjetljivih transformacija, nedovoljno povjerenje u institucije sistema i funkcionisanje vladavine prava onemogućava društvenu koheziju, koja je neophodna za održivost sistema. Percepcija da partijske strukture utiču na državni aparat dodatno otežava izgradnju društvenog konsenzusa u pogledu strateških pravaca razvoja. Iz svega navedenog nameće se zaključak da jačanje institucija, a time i povjerenja u njih, treba da bude jedan od osnovnih strateških ciljeva održivog razvoja.*¹¹

Strategija svoju svrhu nalazi i u ciljevima Nacionalne strategije rodne ravnopravnosti (NSRR), posebno uzimajući u obzir da će se preduzimati aktivnosti koje se odnose na glavni strateški cilj, odnosno težnju ka dostizanju višeg nivoa rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori. Treba istaći da je MO nadležno za izradu nacionalnih akcionih planova za primjenu Rezolucije SBUN 1325, čija četiri stuba obuhvataju: učešće, zaštitu, prevenciju, pomoć i oporavak, koji se već integrišu kroz pomenuti akcioni plan, te iz tog razloga, a kako ne bi dolazilo do preklapanja, nijesu uvršteni u ovaj dokument.

Programom rada Vlade za Crne Gore za 2023. godinu¹², u okviru prioriteta 6: Crna Gora – buduća članica Evropske unije sa ojačanom pozicijom na međunarodnoj sceni, postavljen je cilj 6.5. Unaprjeđenje sistema odbrane Crne Gore, u okviru čega je predviđena aktivnost TD 209: Izrada Strategije upravljanja ljudskim

⁹ Strategija za reformu javne uprave u Crnoj Gori, str.9, dokument dostupan u elektronskoj formi na: <https://www.gov.me/dokumenta/823842f4-2ffd-4a0d-936e-c1b00c669115>

¹⁰ Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine, str. 19, dokument dostupan u elektronskoj formi na: <https://www.gov.me/dokumenta/6852d215-af43-4671-b940-cbd0525896c1>

¹¹ Ibid, str. 53

¹² Program rada Vlade Crne Gore za 2023. godinu, februar 2023, dokument dostupan u elektronskoj formi na: <https://www.gov.me/dokumenta/83c638de-063b-4bff-b881-03798b9d74c3>

resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore 2023-2027 sa Akcionim planom za njeno sprovođenje 2023-2025. godina.

Detaljniji prikaz usklađenosti ciljeva nacionalnih krovnih i sektorskih strateških dokumenata sa Strategijom, dat je u nastavku (Tabela br.1), pri čemu, treba napomenuti da je ovim strateškim dokumentom, pored jednog strateškog cilja, definisano šest operativnih.

Tabela br.1 – Usklađenost Strategije za krovnim i sektorskim strateškim dokumentima

Strateški dokument	Ciljevi/principi/prioriteti koji targetiraju oblast upravljanja ljudskim resursima	Usklađenost sa Strategijom upravljanja ljudskim resursima u MO i VCG
Strategija odbrane	U ovom dokumentu, definisani su glavni odbrambeni ciljevi, koji se, između ostalog, odnose na izgradnju efikasnog, kredibilnog i održivog sistema odbrane, razvojem vojnih sposobnosti, predviđenih za doprinos kolektivnom sistemu bezbjednosti.	Operativnim ciljem br.1 koji se odnosi na poboljšanje procesa planiranja i unaprjeđenja kadrovske strukture, uticaće se na povećanje potrebnih kategorija kadra, čime će se doprinijeti izgradnji održivog sistema odbrane. Operativnim ciljevima br. 2 i 4, predviđa se, između ostalog, privlačenje, zapošljavanje i zadržavanje kadra, na osnovu načela profesionalnih sposobnosti, što će, takođe doprinijeti održavanju adekvatnog brojnog stanja, spremnog da odgovori misijama i zadacima Vojske, pa i da doprinese kolektivnom sistemu bezbjednosti.
Strategijski pregled odbrane Crne Gore	Prioritet u unaprjeđenju oblasti ljudskih resursa odnosi se na jačanje pozicije MO i VCG kao konkurentnih poslodavca. Isto tako, kao jedan od prioriteta razvoja VCG definiše se razvoj sposobnosti deklariranih sastava, posebno za učesće u misijama i operacijama pod okriljem NATO, EU i UN.	Realizacijom promotivnih aktivnosti u sklopu operativnog cilja br.2, uticaće se na podizanje reputacije MO i VCG kao poželjnog poslodavca, što će direktno doprinijeti povećanju broja i kvaliteta prijavljenih kandidata/kinja na sve oglase koje raspisuje MO, a samim tim i broja pripadnika/ca VCG koji/e bi učestvovali u nekoj od misija i operacija pod okriljem NATO, EU i UN.
Dugoročni plan razvoja odbrane 2019-2028	Ovim dokumentom predviđaju se razvojni ciljevi, koji, između ostalog, obuhvataju: uspostavljanje sistema za upravljanje karijernim razvojem, uspostavljanje optimalne strukture kadra u VCG, uspostavljanje optimalne piramidalne strukture oficirskog i podoficirskog kadra i unaprjeđenje mjera za poboljšanje personalne podrške zaposlenima.	Operativnim ciljevima br.1, 3 i 4 ove strategije, detaljnije se razrađuju aktivnosti koje je potrebno preduzeti kako bi se ostvarili razvojni ciljevi, koji se odnose na karijerni razvoj, optimalnu kadrovsku strukturu i podršku zaposlenima.
Strategija reforme javne uprave 2022-2026	Strateški ciljevi br.3 i 4 ove strategije se odnose na stvaranje profesionalne javne administracije i transparentnu i otvorenu javnu upravu.	Realizacijom aktivnosti iz operativnog cilja br. 1 koji se odnosi na poboljšanje procesa planiranja i unaprjeđenja kadrovske i organizacione strukture, uticaće se na efikasnost radnih procesa, što će za posledicu imati veći stepen profesionalizacije MO i VCG, a povratno će imati doprinos na atraktivnost ovog organa, a samim tim i javne uprave. U sklopu istog cilja, radiće se i na unaprjeđenju digitalizacije sistema upravljanja ljudskim resursima, što će uticati na donošenje kredibilnih odluka i efikasnost javne uprave u službi svih građana i građanki.

Operativnim ciljem broj 5, koji se odnosi na jačanje ličnog, profesionalnog i institucionalnog integriteta, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti službenika/ca MO i pripadnika/ca VCG, daće se doprinos stvaranju transparentne javne uprave.

Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine
Kao jedna od tematskih oblasti u dostizanju održivog razvoja do 2030. godine izdvaja se unaprjeđenje stanja ljudskih resursa i jačanje socijalne inkluzije.

Glavni strateški i svi operativni ciljevi teže krajnjem rezultatu unaprjeđenja procesa upravljanja ljudskim resursima u MO i VCG, a uzimajući u obzir da je riječ o državnim intitucijama, to će u krajnjem doprinijeti ostvarivanju cilja na državnom nivou. Dakle, u ovom pogledu, ciljevi Strategije su komplementarni opštim pravcima djelovanja, prioritetima i ciljevima razvoja države. Dodatno, sprovođenjem politike rodne ravnopravnosti, doprinijeće se većoj inkluzivnosti u svim segmentima upravljanja ljudskim resursima, kao i zaštiti od diskriminacije po osnovu pola.

Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti
Glavni strateški cilj podrazumijeva težnju ka dostizanju višeg nivoa rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori.

Rodna komponenta prožima se kroz sve segmente ove strategije (počev od prijema, preko dostupnosti usavršavanja, obuka i rukovodnih/komandnih pozicija, pa do stvaranja održivih i efikasnih institucionalnih kapaciteta za upravljanje ljudskim resursima), čime će sistem odbrane dati doprinos ostvarenju strateškog cilja NSSR na nivou države.

Uzimajući u obzir sve navedeno, ova strategija oslanja se na postojeća strateška dokumenta i sačinjena je u cilju prevazilaženja aktuelnih izazova u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Cilj ovog strateškog dokumenta je da osigura da svi procesi upravljanja ljudskim resursima, počev od planiranja kadrovske i organizacione strukture, privlačenja i prijema, praćenja rada i ocjenjivanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja, napredovanja, razvoja karijere, sistema zarada i nagrađivanja, profesionalnog razvoja, zaštite i brige o zaposlenima i prestanka radnog odnosa/sluzbe budu zasnovani na tačnim i objektivnim osnovama, sistemu profesionalnih sposobnosti i zasluga (meritornosti).

1.3. Međunarodni standardi na kojima se Strategija zasniva

1.3.1. SIGMA principi dobre uprave u oblasti ljudskih resursa

Osnovni međunarodno prihvaćeni standard, u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi, jeste princip meritornosti ili profesionalnih sposobnosti (*merit*). Princip meritornosti se, u širem smislu, može definisati kao uspostavljanje posebnog vrednosnog sistema u okviru državne uprave, koji se zasniva na profesionalnosti, kompetentnosti i integritetu njenih zaposlenih, a u cilju uspješnog ostvarenja javnog interesa. Sistem meritornosti predstavlja alternativu sistemu političke lojalnosti, koji se popularno zove „sistem plijena” (*spoils system*), u kojem se na radna mjesta u državnoj upravi dolazi isključivo na osnovu političkih, a ne profesionalnih zasluga.

Zbog nacionalnih specifičnosti, oblast upravljanja ljudskim resursima obično nije predmet međunarodnih

konvencija, niti predstavlja dio pravnih tekovina EU. U ovoj oblasti, međutim, postoje tzv. „meki” (*soft*) *acquis*, koji predstavljaju zajedničke standarde država članica EU. Iako nemaju pravno obavezujuće dejstvo, ovi standardi imaju značajne praktične efekte na zemlje koje žele da postanu članice EU, jer ih Evropska komisija koristi kao standarde za ocjenu njihovog napretka ka članstvu.

Radi detaljnije razrade zahtjeva Komisije iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, SIGMA program (kao zajednička inicijativa EU i Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj - OECD) izradio je “Principe javne uprave”,¹³ među kojima značajno mjesto zauzima oblast državne uprave i upravljanja ljudskim resursima. Osnovni standardi definisani su na prilično detaljan način, u skladu sa najboljom evropskom praksom u oblasti upravljanja ljudskim resursima (i drugim oblastima sistema javne uprave).

1.3.2 NATO standardi o upravljanju ljudskim resursima u oružanim snagama

U svom Izvještaju o zapošljavanju i zadržavanju profesionalnih vojnih lica iz 2007. godine,¹⁴ NATO je detaljno razradio pojedine teme iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u vojsci. Posebna pažnja posvećena je dobroj praksi kod regrutacije¹⁵ i selekcije profesionalnih vojnih lica, kao i zadržavanja kvalitetnih kadrova.

U Izvještaju se ističe da ministarstva odbrane moraju da budu proaktivna u identifikovanju kandidata/kinja, pri čemu treba pružiti detaljne informacije i realnu sliku službe u vojsci. Neispunjenost inicijalnih očekivanja kod zaposlenih vodi do smanjenja zadovoljstva poslom i povećanja stope dobrovoljnog napuštanja organizacije. U procesu selekcije, preporučuje se da zaposleni/e u oblasti ljudskih resursa usko sarađuju sa rukovodiocima/teljicama iz drugih oblasti. Takođe, važno je obezbijediti da postupak selekcije bude dobro dokumentovan, posebno kod usmenog intervjua, što, u praksi, često nije slučaj, kako bi se obezbijedili dokazi u slučaju žalbenog postupka (npr. snimanje intervjua). Takođe, potrebno je obezbijediti jednakost u pribavljanju kadrova za žene (usklađivanje fizičkih kriterijuma, dodatni programi za sticanje vještina i sl.) i etničkih i manjinskih grupa.

Da bi se profesionalna vojna lica zadržala u službi, potrebno je obezbijediti jednake mogućnosti profesionalnog razvoja i jednako radno opterećenje zaposlenih. Iskustva NATO zemalja pokazala su da ulaganje u profesionalni razvoj predstavlja snažan motivator za zadržavanje kadrova u vojsci. Sa druge strane, veliko i nejednako radno opterećenje i nedostatak balansa između poslovnog i privatnog života pokazali su se kao ključni problemi u zadržavanju kadra. Odgovarajući nivo zarade takođe je prepoznat kao važan, iako često ne i presudan faktor za zadržavanje kvalifikovanog kadra.

Da bi se prevazišli postojeći izazovi u privlačenju i zadržavanju profesionalnih vojnih lica u službi, u izvještaju se preporučuje sprovođenje nekoliko ključnih mjera, kao što su: da se posebna pažnja u postupku regrutacije posveti pružanju adekvatnih informacija o tome šta služba u vojsci nudi, uključujući i nivo početne zarade; da se u procesu selekcije koriste kvalitetni materijali zasnovani na sredstvima savremenih tehnologija; da se redovno sprovode istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u cilju identifikovanja i modifikovanja poslovnih i organizacijskih karakteristika koje su najvjerovatnije rezultat nezadovoljstva među zaposlenima; da se na osnovu rezultata istraživanja razviju strategije unaprjeđenja regrutacije i selekcije i zadržavanja kadrova, u smislu poboljšanja radnih uslova; da se sprovodi izlazni intervju, u kome bi se identifikovali svi razlozi za napuštanje službe, a koji mogu biti izazvani i nekim drugim spoljnim faktorima i neočekivanim životnim događajima (tzv. „šokovima”).

¹³SIGMA/OECD, Principles of Public Administration, 2014, OECD publishing.

¹⁴NATO, *Recruiting and Retention of Military Personnel, Final Report of Research Task Group HFM-107*, October 2007.

¹⁵Regrutovanje ili regrutacija podrazumijeva skup različitih aktivnosti i procesa koji za cilj imaju što veću prijavu potencijalnih kandidata/kandidatkinja za otvoreno ili upražnjeno radno mjesto.

Program NATO za unaprjeđenje obrazovanja u oblasti sektora odbrane, razvio je Smjernice za profesionalni razvoj podoficira,¹⁶ koje sadrže standarde o upravljanju ljudskim resursima podoficira/ki. Ovaj dokument služi kao vodič koji treba da pomogne zemljama članicama NATO u identifikovanju kritičnih oblasti neophodnih za razvoj profesionalnog podoficirskog kadra.

Smjernice obrađuju dvije ključne oblasti koje se tiču upravljanja ljudskim resursima: pribavljanje kadra i zadržavanje ljudskih resursa. U oblasti pribavljanja kadrova, naglašava se važnost usredsređene kampanje privlačenja profesionalnih vojnih lica i pružanja odgovarajućih podsticaja za zahtjevnije i izazovnije vojne pozicije. Što se tiče zadržavanja ljudskih resursa, posebno se ističu potrebe za uspostavljanjem pravičnog sistema zarada i nagrađivanja, transparentnog i inkluzivnog sistema upravljanja karijerom. Sistem upravljanja karijerom bi trebalo da sadrži karijerni put za svaki rod i službu kod kojeg postoji potreba za napredovanjem u karijeri. Procedure napredovanja treba da budu kompetitivne. Zbog toga se savjetuje uspostavljanje komisije za karijerni razvoj, koje su sastavljene od stručnjaka koji će obezbijediti fer i transparentan proces, koji može biti centralizovan, decentralizovan ili kombinovan. Sistem upravljanja karijerom bi trebalo da uzme u obzir različite kriterijume, kao što su, na primjer, godine radnog iskustva ili radni učinak, a može uključivati i kombinaciju više faktora.

U Smjernicama se posebno ističe i potreba da se dužna pažnja posveti profesionalnim vojnim licima koji napuštaju službu (npr. zbog zakonskih ograničenja koja se tiču starosne granice), kroz osmišljavanje različitih programa podrške koji uključuju: vještinu pisanja biografije; pristup sajmovima zapošljavanja; obukama za vođenje intervjua; pomoći pri traženju posla (umrežavanje putem društvenih mreža); programe prekvalifikacije i slično.

Najzad, NATO tehnički izvještaj o ljudskim resursima iz 2012. godine¹⁷ sadrži interesantna zapažanja o razlici između upravljanja ljudskim resursima u vojnim, u odnosu na druge nevojne organizacije. U izvještaju se konstatuje da postoje razlike u praksi upravljanja ljudskim resursima u vojnim organizacijama unutar NATO i zemalja Partnerstva za mir. Usljed brojnih specifičnosti sistema upravljanja ljudskim resursima u svakoj od zemalja NATO, razvijen je generički okvirni model koji identifikuje sve važne procese upravljanja ljudskim resursima za vojne organizacije, a koji sadrži sljedeće elemente: razvoj strategija i procesa upravljanja ljudskim resursima; upravljanje HRM procesima; održavanje HR politika; upravljanje personalom i upravljanje njihovim životnim ciklusom.

Detaljniji prikaz usklađenosti ove strategije sa ciljevima i prioritetima međunarodnih organizacija, dat je u Tabeli br.2, pri čemu vrijedi napomenuti, da se, pored prethodno navedenih međunarodnih dokumenta, prikazuju i ciljevi i prioriteti iz UN Agende održivog razvoja 2030, IPA III programa i EU Strategije rodne ravnopravnosti.

Tabela br.2 - Usklađenost Strategije sa međunarodnim obavezama

Međunarodni dokumenti/obaveze	Ciljevi/principi/prioriteti koji targetiraju oblast upravljanja ljudskim resursima	Usklađenost ciljeva/principa sa Strategijom upravljanja ljudskim resursima u MO i VCG
Principi javne uprave SIGME	Princip 1: Opseg službeničkog sistema je adekvatan, jasno definisan i primjenjuje se u praksi. Princip 2: Uspostavljen je okvir politika i pravni okvir za profesionalni službenički sistem i primjenjuje se u praksi; institucionalno ustrojstvo omogućava	Principi SIGME su služili kao smjernica za definisanje operativnih ciljeva ovog strateškog dokumenta. Nije ih moguće razvrstavati po operativnim ciljevima Strategije iz razloga što pojedinačni principi obuhvataju više operativnih ciljeva.

¹⁶ NATO, *Non – Commissioned Officers Corps Professional Development Reference Guidance*, NATO, 2020.

¹⁷ NATO, *RTO Technical Report, NATO Human Resources (Manpower) Management*, February 2012.

dosljedne i djelotvorne prakse upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi.

Princip 3: Zapošljavanje javnih službenika/ca 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 5: Sistem zarada se zasniva na klasifikaciji radnih mjesta, pravičan je i transparentan.

Princip 6: Obezbijeđeni su uslovi za profesionalni razvoj javnih službenika/ca, koji 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 službeničkom sistemu.

UN Agenda održivog razvoja 2030

Cilj br.5 se odnosi na rodnu ravnopravnost, odnosno osnaživanje svih žena i djevojaka, dok se cilj br. 16 odnosi na pristup pravdi i promovisanju miroljubivih i održivih društava, te izgradnju efikasnih, odgovornih i uključivih institucija na svim nivoima.

Operativni ciljevi Strategije su komplementarni opštim pravcima djelovanja, prioritetima i ciljevima razvoja sistema odbrane, što će se u krajnjem reflektovati i na državu u cjelini. Posebno se ističe usklađenost sa operativnim ciljem br.1 koji se odnosi na povećanje broja žena u VCG, dok svi ostali utiču na stvaranje efikasne, odgovorne i inkluzivne institucije kakvo je MO, odnosno VCG.

IPA III

Osnovni ciljevi Programa:

- Unapređenje organizacione i funkcionalne postavke javne uprave;
- povećanje transparentnosti javnih institucija;
- bolji mehanizmi upravljanja ljudskim resursima i
- unapređenje razvoja politike i koordinacije.

Operativnim ciljem br.1 Strategije se teži dostizanju optimalne organizacione i kadrovske strukture MO i VCG, dok će se operativnim ciljem br.5 doprinijeti unaprjeđenju transparentnosti MO i VCG. Realizacijom aktivnosti iz operativnog cilja br.6, obezbijediće se održivi i efikasni kapaciteti za upravljanje ljudskim resursima. Nadalje, Strategijom su definisani koraci u koordinaciji i izvještavanju o sprovođenju aktivnosti.

EU Strategija rodne ravnopravnosti

Osnovni ciljevi EU Strategije se odnose na rušenje rodni stereotipa i ukidanje razlika po osnovu pola na tržištu rada.

Preduzimanjem aktivnosti u ostvarenju operativnog cilja br.1 Strategije, konkretno povećanjem procenta žena profesionalnih vojnih lica, uticaće se na prevazilaženje rodni stereotipa, koji svrstavaju Vojsku kao tradicionalno mušku organizaciju. Takođe, na taj način se prevazilazi razlika u angažovanju dostupnih ljudskih resursa na tržištu rada, bez obzira na pol.

2. ANALIZA STANJA

Analiza stanja obezbjeđuje pregled postojeće situacije u oblasti upravljanja ljudskim resursima u MO i VCG i identifikuje izazove sistema, koji će biti osnova za predlaganje strateškog i operativnih ciljeva Strategije. Analiza je izrađena na osnovu nekoliko srodnih metodoloških pristupa: prikupljanjem podataka o realizaciji mjera prethodne Strategije upravljanja ljudskim resursima u MO i VCG i analize izvještaja MO i VCG, organizacija civilnog društva i međunarodnih organizacija. Sprovedeni su i strukturirani intervjui sa ministarkom, svim licima na radnim mjestima visokog rukovodnog kadra, predstavnicima/ama Direktorata za ljudske resurse, kao i komandnim/rukovodnim kadrom u VCG. Najzad, urađena je i analiza sistema upravljanja ljudskim resursima sa tri fokus grupe koje su bile sastavljene od: državnih službenika/ca i namještenika/ca, profesionalnih vojnih lica i civilnih lica u službi u VCG.

Analiza stanja sadrži nekoliko segmenata: 1) analizu dostignuća i izazova implementacije Strategije upravljanja ljudskim resursima MO i VCG od 2016; 2) planiranje ljudskih resursa; 3) pribavljanje kadrova; 4) stručno osposobljavanje, usavršavanje i karijerni razvoj; 5) sistem zarada i naknada, kao osnov za zadržavanje kvalitetnog personala; 6) transparentnost i integritet i 7) kapacitete za upravljanje ljudskim resursima. Pored navedenog, u sklopu poglavlja je sadržana analiza uloge domaćih i međunarodnih relevantnih aktera u izradi i sprovođenju Strategije.

Usljed neadekvatnosti kadrovskog informacionog sistema u MO i VCG i nemogućnosti detaljnijeg izdvajanja podataka po polu u okviru ovog poglavlja, novim projektim rješenjima su se već preduzele mjere koje bi doprinijele dostizanju operativnog cilja br.1. One podrazumijevaju dostavljanje obrazaca, u sklopu projektnog zadatka novog kadrovskog informacionog sistema za izvještavanje po sljedećem: aktuelnom brojnom stanju, po organizacionim jedinicama MO i jedinicama VCG; kategoriji kadrova, po činovima; po prosječnoj starosti u MO i VCG; zastupljenosti na komandnim i rukovodnim dužnostima; učešću u misijama i operacijama; odlikovanjima, nagradama i priznanjima; odlivu i prilivu kadrova; selekcionim procesima, pa osim prijema, izdvajaće se podaci za proizvođenje, unaprjeđivanje, usavršavanje, obuku i u krajnjem se očekuje izdvajanje podataka i o disciplinskoj odgovornosti, po polu. Na taj način očekuje se prevazilaženje identifikovanih nedostataka sadašnjeg kadrovskog informacionog sistema i u dijelu izdvajanja rodno disagregiranih podataka.

2.1. Analiza dostignuća Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore iz 2016. godine

Strategija upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore iz 2016. godine nastala je kao izraz potreba i težnji Crne Gore da se u njenom sektoru odbrane, a prvenstveno u MO i VCG, primijeni savremeni koncept upravljanja raspoloživim ljudskim resursima. Time je, ujedno, potvrđena riješenost da se i u ovoj oblasti uskladi sa NATO principima i standardima.

Prethodni strateški dokument nije rađen u skladu sa Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata¹⁸ (u daljem tekstu: Metodologija), iz razloga što ista nije bila na snazi u momentu njegovog donošenja. Obuhvatao je 10 politika, u dijelu upravljanja ljudskim resursima i to: za unapređenje organizacione strukture; za unapređenje kadrovskog sastava; pribavljanja i zapošljavanja najkompetentnijeg kadra; obrazovanja, usavršavanja i obuke; karijernog razvoja; upravljanja radnim učinkom; unapređenja personalne podrške i kvaliteta života; rodne ravnopravnosti; odliva kadra i upravljanja personalnim podacima (kadrovski informacioni sistem).

¹⁸ Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, drugo dopunjeno izdanje, Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore, 2021. godina

Prethodna strategija se sprovodila se kroz godišnje akcijske planove, kojih je donešeno ukupno pet, zaključno sa 2021. godinom, pri čemu ovi planovi bilježe stepen realizacije, u zavisnosti od godine sprovođenja, od 57,70% do 72% realizovanih aktivnosti. Važno je napomenuti da su u okviru godišnjih akcionih planova, iz opisa politika u okviru strategije, izdvojeni specifični ciljevi, kao i to da su sadržali većinu elemenata koji su propisani Metodologijom, pri čemu su imali i odgovarajuće obrasce za izvještavanje, kao i proceduru izvještavanja, na osnovu donešenih internih dokumenata i procedura.

Najvažnije aktivnosti koje su se sprovele od momenta donošenja prethodne strategije se odnose na:

- usklađivanje organizaciono-formacijske strukture VCG i organizacije MO, u skladu sa zahtjevima i potrebama, kao i popuna adekvatnim kadrom, s ciljem podmlađivanja kadrova VCG i unaprjeđenja rodno balansirane zastupljenosti;
- izradu pojedinačnih planova upravljanja ljudskim resursima, na osnovu interne metodologije za njihovo donošenje;
- donošenje podzakonskih akata kojim se unaprjeđuje oblast upravljanja ljudskim resursima, poput dobrovoljnog služenja vojnog roka, ocjenjivanja lica u službi u VCG, Kodeksa vojne etike i sl,
- izrada godišnjih analiza o morbiditetnom apsentizmu u MO i VCG, analiza potreba za obukama, analiza izlaznih upitnika lica koja napuštaju službu u VCG, analiza praksi upravljanja ljudskim resursima u zemljama članicama NATO i sl, radi predlaganja mjera za unaprjeđenje procesa upravljanja ljudskim resursima;
- sprovođenje istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u MO i VCG i vrijednostima VCG;
- sprovođenje promotivnih kampanja za prijem u službu u VCG, sprovođenje projekata namijenjenih mladima radi približavanja VCG, ostvarivanje saradnje sa nevladinim organizacijama na projektima od značaja za promociju VCG, uspostavljanje web stranice koja služi u svrhu promocije vojnog poziva, donošenje Preporuka za privlačenje kadrova za potrebe Vojske Crne Gore;
- praktikovanje stipendiranja studenata/kinja na civilnim fakultetima u zemlji i inostranstvu radi popune VCG kritičnim specijalnostima, uvođenje stažiranja kadeta/kinja radi njihovog blagovremenog prilagođavanja vojnoj sredini;
- praktikovanje selekcionih procedura za prijem u VCG, na osnovu metodologija koje su se donosile za svaki oglas ponaosob i koje su određivale postupke selekcije radi izbora najboljih kandidata/kinja;
- izrada i praktikovanje online programa uvođenja u posao novozaposlenih u MO;
- uvođenje internih obuka na teme od značaja za službenike/ce u odbrani, u vezi sajber prijetnji, bezbjednosne kulture i sl;
- obezbjeđivanje psihološke podrške pripadnicima/ama VCG, rješavanje stambene problematike, poboljšanje uslova rada;
- izradu i sprovođenje nacionalnih akcionih planova za primjenu R SBUN 1325, donošenje Smjernica za privlačenje i zadržavanje žena u Vojsci, povećanje broja žena u VCG, misijama, na komandnim dužnostima, uspostavljanje mehanizama za rodnu ravnopravnost u MO i VCG, izvođenje internih obuka iz oblasti rodne ravnopravnosti, uvođenje kriterijuma o davanju prednosti kandidatkinjama, u slučaju da kandidati različitog pola imaju isti broj bodova u selekcionim procesima, obuka članova selekcionih komisija o jednakim mogućnostima u VCG i sl;
- uspostavljanje i ažuriranje baza o kretanju kadrova, dobrovoljnom odlivu kadrova, usavršavanju, radi podrške procesima upravljanja ljudskim resursima i slično.

Preduzete aktivnosti su doprinijele da se pitanje upravljanja ljudskim resursima pozicionira visoko na agendi MO i VCG, kroz uključivanje i angažovanje različitih subjekata, kao i kroz uspostavljanje odgovarajućih procedura i praksi, koje su poprimile kontinuirani karakter. Najočigledniji rezultati se ogledaju u unaprjeđenju prethodno definisanih strateških politika, kao što su: unaprjeđenje kadrovskog sastava kroz podmlađivanje kadrova i unaprjeđenje polne strukture, pribavljanje kadrova kroz realizovane projekte i kampanje koje imaju održivi karakter; obrazovanje, usavršavanja i obuke iz razloga što je veliki

broj zaposlenih unaprijedio znanje, vještine i sposobnosti pohađanjem različitih vidova aktivnosti na najprestižnijim vojnim i odbrambenim institutima u inostranstvu i personalne podrške putem rješavanja stambene problematike, obezbjeđivanja kvalitetnije zdravstvene zaštite, psihološke podrške zaposlenima i kroz sprovođenje sveobuhvatnih istraživanja koje doprinose rješavanju uočenih izazova percipiranih od strane zaposlenih. Do sada, stečena saznanja o tokovima, dometima i izazovima, u praktičnoj primjeni prethodne strategije, čine opravdanim potrebu za izradu novog (unaprijeđenog) dokumenta.

2.2. Planiranje ljudskih resursa

Dok je planiranje zapošljavanja državnih službenika/ca i namještenika/ca u MO, zasnovano na instrumentu godišnjeg kadrovske plana, kratkoročno planiranje je zasnovano na osnovu plana popune, u okviru godišnjih planova kretanja kadra, dok je popuna formacijskih mjesta u VCG zasnovana na prethodno pomenutim strateškim dokumentima: Strategijskom pregledu odbrane Crne Gore i Dugoročnom planu razvoja odbrane 2019-2028. Ovi dokumenti sadrže planove o broju i strukturi pripadnika VCG, u skladu sa smjernicama NATO, za period od 2019-2028. godine.

I pored značajnih napora koji se ulažu u proces planiranja ljudskih resursa, u praksi se nailazi na izazove. Postojeće planiranje kadrovske potreba orjentisano je, prvenstveno, ka održavanju brojnog stanja zaposlenih i popuni u skladu sa kratkoročnim prioritetima i odobrenim budžetskim sredstvima. Takav pristup nije usklađen sa praksom modernog upravljanja ljudskim resursima koja svrhu planiranja ljudskih resursa vidi u nastojanju da se instituciji obezbijedi da, na temelju njenih funkcionalnih potreba, može računati na optimalan broj kompetentnih ljudi na odgovarajućim radnim mjestima. U tom smislu, proces planiranja kadrovske potreba u MO zahtijeva drugačiji pristup po kome će krajnja tačka planiranja biti očekivanja države Crne Gore u pogledu onoga što MO treba da ispuni prvenstveno prema građanima/kama, a onda i prema NATO savezu. Drugim riječima, odluke o zapošljavanju, unaprjeđenjima, postavljenjima na formacijsko mjesto u drugo mjesto službovanja, obukama, edukaciji, izmjenama u broju i karakteru radnih mjesta, treba da budu zasnovane na potrebama koje proističu iz postojećih poslova MO, ali i budućim izazovima koji stoje pred ovom institucijom. Zbog toga postoji potreba za dodatnom analizom potrebnih stručnih profila i kompetencija koje bi kandidati/kinje za državne službenike/ce i namještenike/ce i lica u službi u VCG trebalo da imaju, u skladu sa realnim potrebama i strateškim planovima razvoja MO i VCG. Pored toga, nerijetka je pojava u praksi da se ne slijede zadate strateške smjernice i godišnje projekcije, što povlači za sobom prekobrojna pribavljanja kadrova i proizvođenja. Teškoće u planiranju ljudskih resursa ogledaju se i u čestim promjenama akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta MO i formacija VCG, čime se stvara i nesigurnost kod zaposlenih u MO i VCG.

Pored toga, djelotvorno planiranje ljudskih resursa otežava nemogućnost preciznog predviđanja odlaska u penziju zaposlenih u MO i VCG. Usljed relativno niskih penzija, zaposleni/e nijesu motivisani da se penzionišu prije nego što su to u zakonskoj obavezi, iako i znatno prije toga ispunjavaju uslove za penzionisanje, zbog staža sa uvećanim trajanjem. Većina zaposlenih zbog toga čeka povoljan trenutak da se penzionišu - obično zakonske izmjene ili program Vlade kojim se nude povoljne otpremnine. Tako su, na primjer, Zakonom o Vojsci Crne Gore bili predviđeni povoljni uslovi za penzionisanje oficira/ki i podoficira/ki koji su važili do kraja 2020. godine, pa je veliki broj zaposlenih, u skladu sa potrebama službe, napuštio Vojsku.

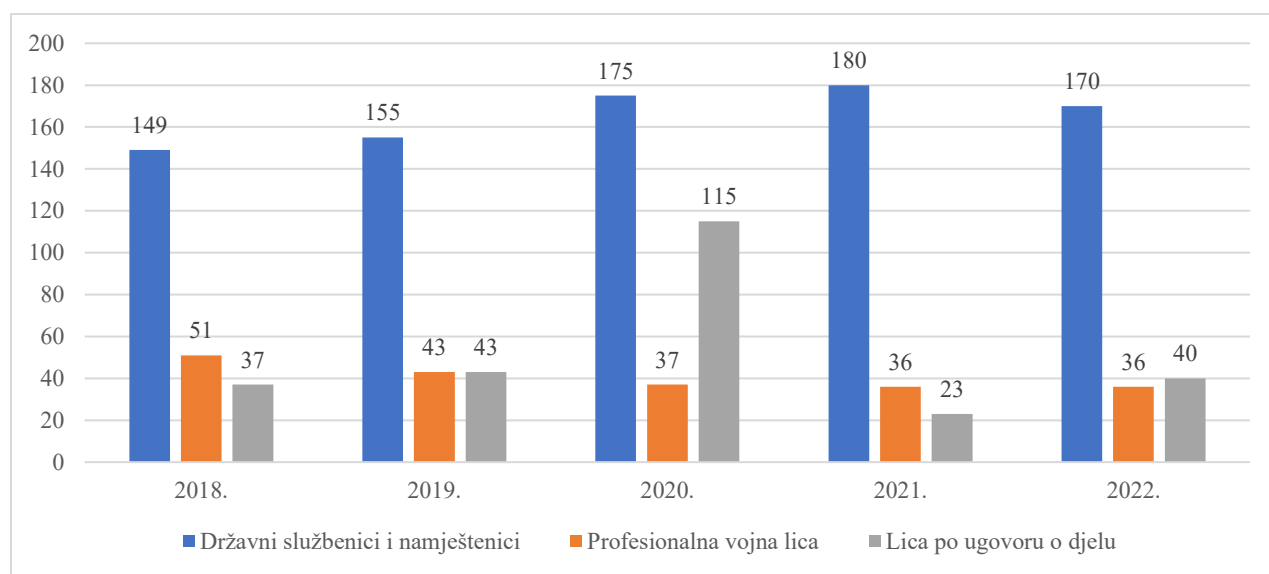
Dodatan problem u planiranju predstavlja nedovoljno efikasan sistem elektronske evidencije koji se sastoji od tri elektronske baze podataka, koje nijesu u potpunosti funkcionalne i međusobno usklađene: Centralne kadrovske evidencije Uprave za ljudske resurse (KIS), kadrovske informacionog sistema za VCG (KAIS) i aplikacije Ministarstva finansija za obračun zarada. Centralna kadrovska evidencija, kao jedinstvena baza podataka za sve organe državne uprave, sadrži podatke o državnim službenicima/ama i namještenicima/ama. Glavna elektronska evidencija koja se koristi i redovno ažurira za pripadnike VCG je

KAIS aplikacija. Treća postojeća baza podataka, aplikacija Ministarstva finansija za obračun zarada se redovno ažurira u dijelu podataka koji se odnose na zarade državnih službenika/ca, namještenika/ca i pripadnika/ca VCG. Postojeće elektronske baze podataka nijesu međusobno povezane, dok takođe ne postoji mogućnost ukrštanja podataka, u okviru pojedinačnih sistema, niti između njih.

Planiranje ljudskih resursa je otežano i nepovoljnim demografskim kretanjima u zemlji¹⁹ i ograničenim tržištem rada, što ima negativni uticaj na proces privlačenja i zadržavanje kvalitetnih kadrova u MO i VCG. To se posebno odnosi na „deficitarna“ zanimanja, kao što su informacione tehnologije, ali i drugi visoko obrazovni profili zaposlenih (npr. ljekari, lica koja imaju vještine strateškog i logističkog planiranja i sl).

Problemi u procesu planiranja ljudskih resursa odlikavaju se i na broj zaposlenih u MO i VCG. Broj zaposlenih na neodređeno vrijeme u MO, u posljednje četiri godine, u blagom je porastu. S druge strane, broj lica po ugovoru o djelu značajno je uvećan 2020. godine, kada je iznosio čak 35% od ukupnog broja zaposlenih u MO. Veliki broj lica angažovanih po ugovoru o djelu može biti indikacija neprepoznavanja poslova, u okviru postojeće sistematizacije radnih mjesta. Broj profesionalnih vojnih lica u ukupnom broju zaposlenih u MO je oko 20%, što je u skladu sa dobrom međunarodnom praksom. Detaljniji podaci o broju i strukturi zaposlenih u MO, u periodu 2018-2022. prikazani su na grafiku br. 1.

Grafik br. 1 - Broj zaposlenih u Ministarstvu odbrane 2018-2022.



Od ukupnog broja popunjenih radnih mjesta u 2022. godini u MO, 55,88% zauzimaju žene, što je sličan udio kao i u 2021. godini (55,22%).

Uprkos uložnim naporima, u posljednjih nekoliko godina, za stvaranje optimalne piramidalne strukture profesionalnih vojnih lica, ona još uvijek nije uspostavljena, prije svega zbog velikog broja podoficira/ki u činovima starijeg vodnika/ce I klase (213) i starijeg vodnika/ce (185) i malog broja lica u činu vodnika/ce I klase. Piramidalna struktura profesionalnih vojnih lica u VCG prikazana je na grafiku br. 2.

¹⁹ Zavod za statistiku, *Projekcije stanovništva Crne Gore do 2060. sa strukturnom analizom stanovništva Crne Gore*, Podgorica, mart 2014.

Grafik br. 2 - Broj profesionalnih vojnih lica po činovima 2022.

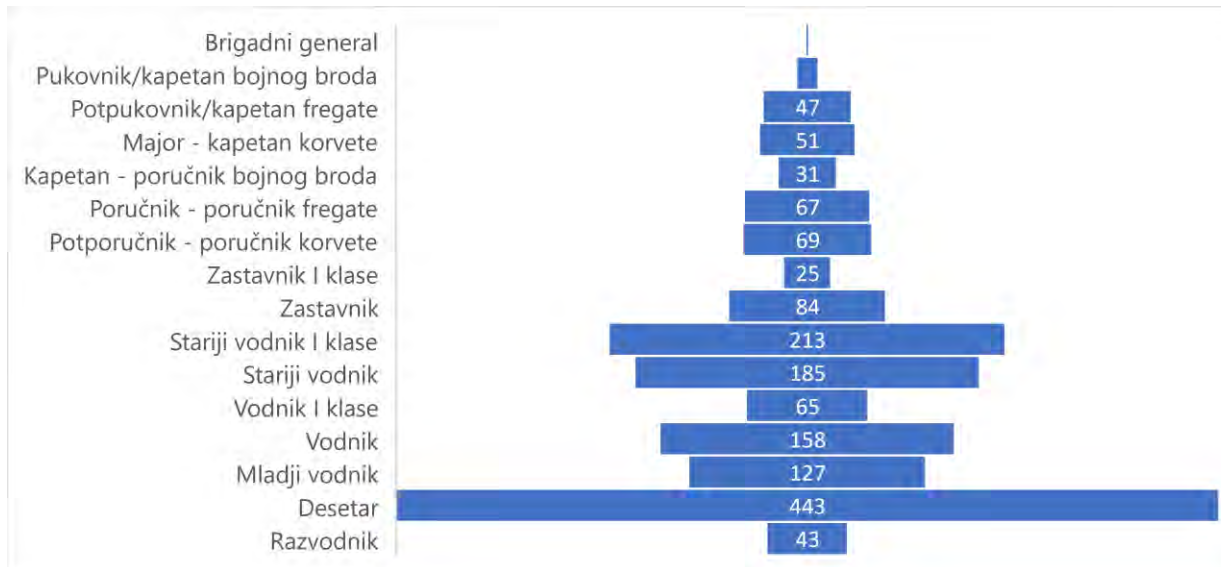


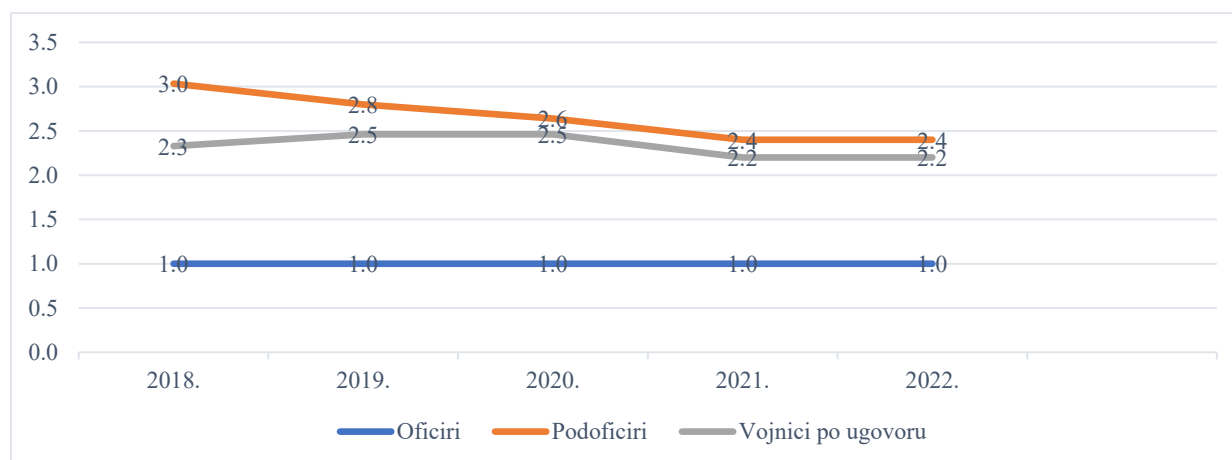
Tabela br.3 – Procentualna zastupljenost žena u VCG, po činovima

Kategorija kadra	Čin	Procentualni odnos između žena i muškaraca			
		% po činovima		% po kategoriji kadra	
		M	Ž	M	Ž
Generali/ce	<i>brigadni general - komodor</i>	100	0	100	0
	<i>general-major - kontraadmiral</i>	0			
	<i>general-potpukovnik - viceadmiral</i>	0			
	<i>general-pukovnik - admiral</i>	0			
Oficiri/ke	<i>potporučnik - poručnik korvete</i>	68	32	83.03	16.97
	<i>poručnik - poručnik fregate</i>	72	28		
	<i>kapetan - poručnik bojnog broda</i>	87	13		
	<i>major - kapetan korvete</i>	96	4		
	<i>potpukovnik - kapetan fregate</i>	100	0		
	<i>pukovnik - kapetan bojnog broda</i>	100	0		
Podoficiri/ke	<i>vodnik</i>	93	7	94.79	5.21
	<i>vodnik I klase</i>	78	22		
	<i>stariji vodnik</i>	95	5		
	<i>stariji vodnik I klase</i>	99	1		
	<i>zastavnik</i>	98	2		
	<i>zastavnik I klase</i>	100	0		
Vojnici/vojnkinje po ugovoru	<i>razvodnik</i>	83	17	86	13.90
	<i>desetar</i>	84	16		
	<i>mlađi vodnik</i>	94	6		
Civilna lica		53	47	52.90	47.10

Iz tabelarnog prikaza uočavamo da je, ukoliko posmatramo distribuciju žena po kategorijama kadra, u kategoriji oficirskog kadra žena najviše u činu potporučnice/poručnice korvete i poručnice/poručnice fregate, dok ih je najmanje u činu majorice. Ukoliko se posmatra vojnički i podoficirski kadar, zastupljenost žena je takođe najveća na nižim nivoima ovih struktura, pa su samo dvije podoficirke u činu zastavnice, a šest vojnikinja u činu mlađih vodnica.²⁰

Brojčana srazmjera između kategorija profesionalnih vojnih lica (oficira/ki, oficira/ki po ugovoru, podoficira/ki, podoficira/ki po ugovoru i vojnika/inja po ugovoru) trenutno iznosi 1: 2.4: 2, što nije u skladu sa projektovanom srazmjerom. Dok je broj podoficira/ki gotovo u skladu sa ciljanom razmjerom, broj vojnika/inja po ugovoru je još uvijek dosta manji od planiranog broja i iznosi 39,83% u ukupnom broju PVL. Kako je brojno stanje pripadnika/ca VCG utvrđeno Odlukom o organizacijsko-formacijskoj strukturi i veličini Vojske Crne Gore iz 2019. godine, postizanje ciljne razmjere između kategorija profesionalnih vojnih lica zahtijevaće dodatne napore u planiranju ljudskih resursa. U svakom slučaju, neophodno je značajno povećanje broja vojnika/inja po ugovoru, kako bi se dostigla projektovana srazmjera. Odnos kategorija profesionalnih vojnih lica u posljednjih pet godina prikazan je na grafiku br. 3.

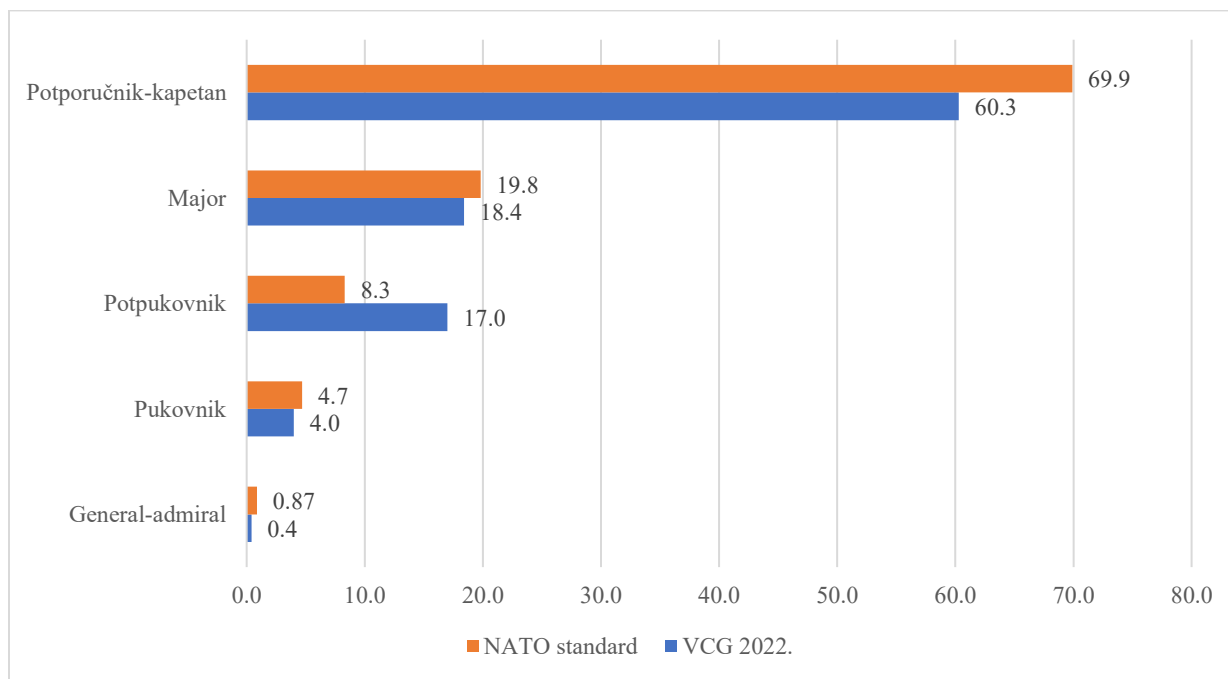
Grafik br. 3 - Odnos kategorija profesionalnih vojnih lica od 2018. do 2022.



Broj oficira/ki je generalno u skladu sa NATO standardima, osim u slučaju oficira u činu potpukovnika, kojih je oko dva puta više u odnosu na praksu u zemljama NATO (grafik br. 4).

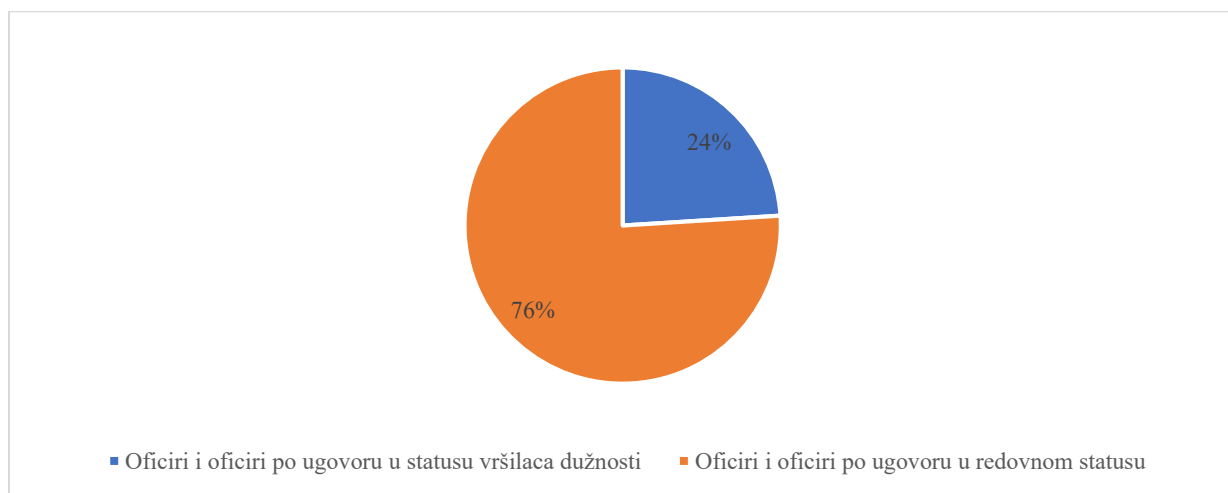
²⁰ Rodna analiza u dijelu upravljanja ljudskim resursima u 2022. godini, Ministarstvo odbrane

Grafik br. 4 - Broj oficira/ki VCG 2022. godine u poređenju sa standardima NATO



Oko jedna četvrtina oficira/ki i oficira/ki po ugovoru (ukupno njih 74) ima status vršioca/teljki dužnosti (grafik br. 5), što nije u skladu sa dobrom međunarodnom praksom. To je jednim dijelom posljedica činjenice da je nova Formacija VCG stupila na snagu u III kvartalu 2020. godine, kao i činjenice da je postavljenje, unaprjeđenje i razrješavanje oficira/ki u nadležnosti Savjeta za odbranu i bezbjednost i podrazumijeva dugotrajnu proceduru, koja uključuje dodatne bezbjednosne provjere, u skladu sa zakonskim propisima. Za razliku od oficira/ki, samo 2.7% podoficira/ki (njih 20) ima status vršioca/teljki dužnosti.

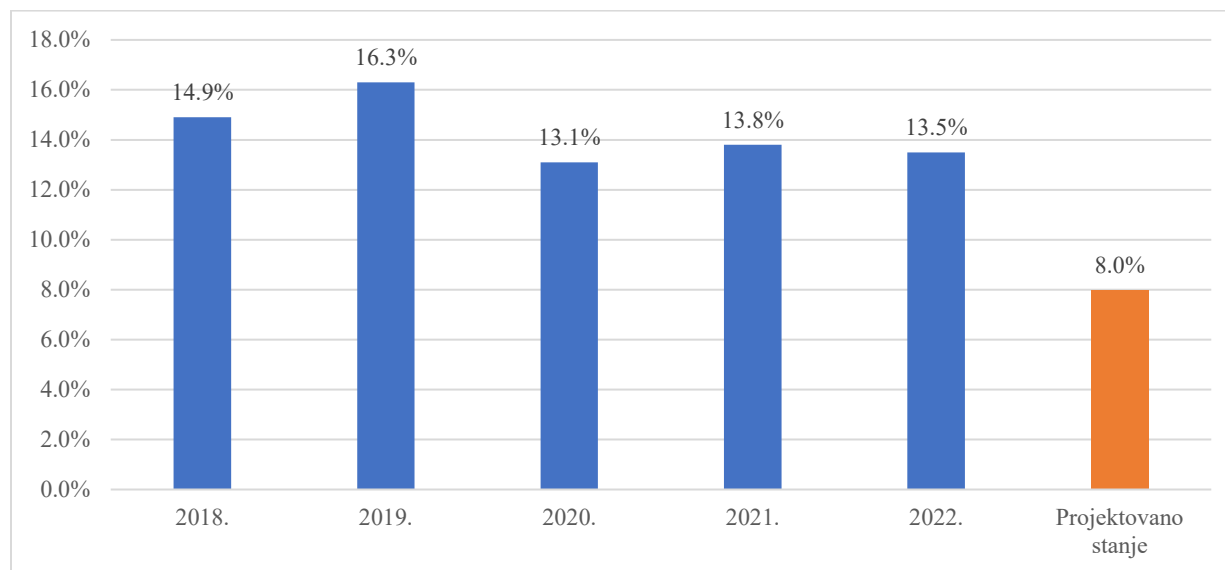
Grafik br. 5 - Broj oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u redovnom statusu i u statusu vršilaca/teljki dužnosti 2022.



Udio civilnih lica u VCG 2022. godine bio je 13.5%, što predstavlja blagi pad u odnosu na 2018. godinu (14.9%), ali je još daleko od projektovanog stanja (od 8%) koje je bilo planirano da bude ostvareno u 2022.

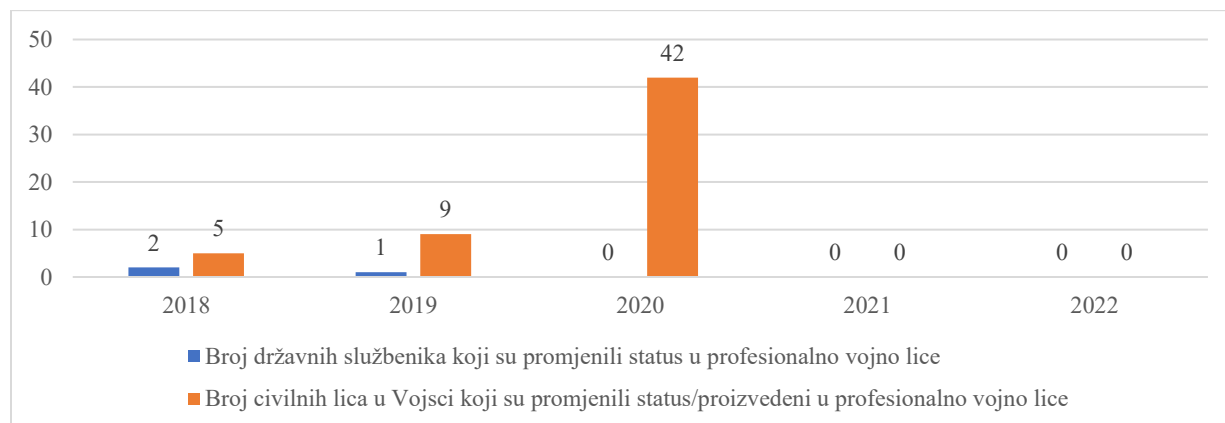
godini. Trend kretanja procentualnog udjela civilnih lica u ukupnoj strukturi kadra VCG, u periodu 2018-2022, zajedno sa projektovanim stanjem u tom periodu prikazan je na grafiku br. 6.

Grafik br. 6 - Udio civilnih lica u VCG 2018-2022. i projektovano stanje



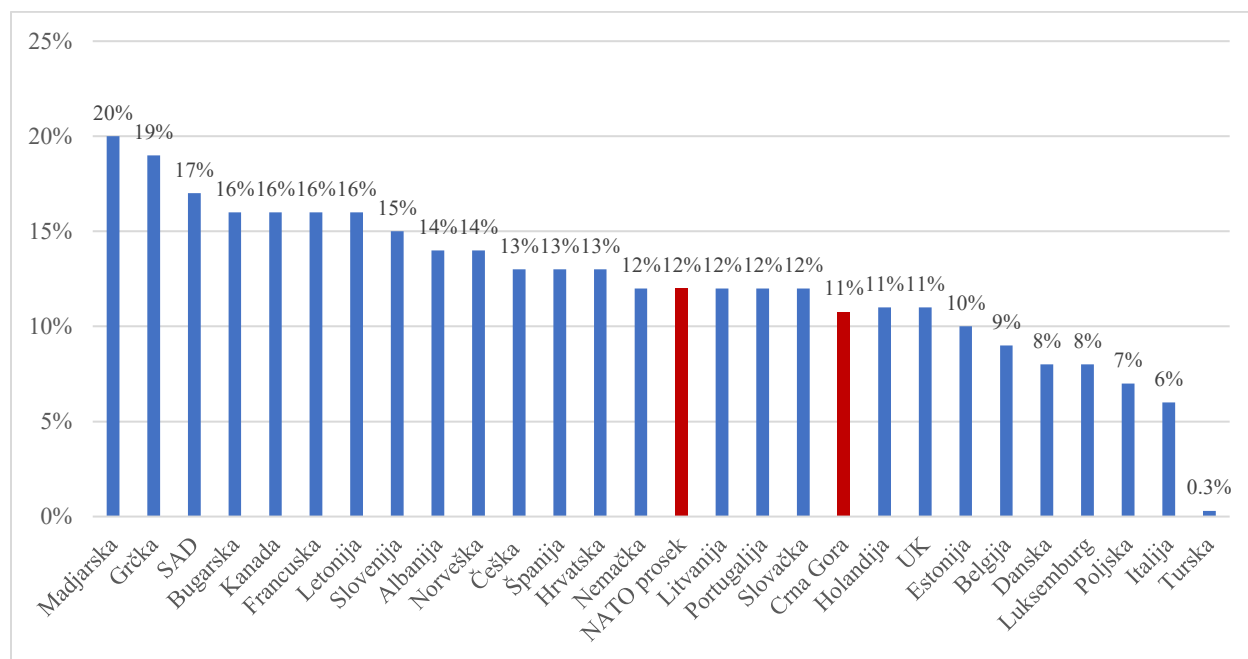
Od 2018. do 2020. godine bio je prisutan trend povećanja broja profesionalnih vojnih lica koji su proizvedeni iz civilnih lica u službi u VCG, odnosno primljeni iz državnih službenika/ca i namještenika/ca. U tom periodu, ukupno je 59 civilnih lica u VCG/državnih službenika/ca proizvedeno/primljeno u profesionalna vojna lica, od čega su, u 2020. godini, čak 42 civilna lica u VCG promijenila kategoriju (broj po godinama prikazan je na grafiku br. 7). Od ukupnog broja profesionalnih vojnih lica, koja su u taj status proizvedena/primljena iz statusa civilnih lica/državnih službenika/ca, u periodu 2018-2020, 48 je postavljeno u operativnim jedinicama VCG. Prilikom proizvođenja civilnih lica u profesionalna vojna lica vodilo se računa da posjeduju vještine i znanja koja su deficitarna u VCG, što je i osnovni razlog njihovog proizvođenja u profesionalno vojno lice. Pritom, civilna lica u službi u VCG su motivisana da promijene status u profesionalna vojna lica, zbog većih mogućnosti napredovanja, kao i zarada i naknada koje bi imali kao profesionalna vojna lica. Tokom 2021-2022, međutim, nije bilo slučajeva proizvođenja iz statusa civilnih lica u status profesionalnog vojnog lica.

Grafik br. 7 - Broj državnih službenika/ca i namještenika/ca MO/civilnih lica u službi u VCG koji su promijenili status u profesionalno vojno lice 2018-2022.



Na kraju 2022. godine, udio žena profesionalnih vojnih lica bio je 10.54%, što je vrlo blizu opšteg prosjeka zemalja NATO za 2019. godinu, koji je iznosio 12% (vidjeti grafik br. 8). Ovi podaci ukazuju da se, prilikom planiranja ljudskih resursa, vodi računa o rodnoj ravnopravnosti u VCG. Sve pozicije u VCG su otvorene za žene, te im se pružaju jednake mogućnosti i prilike za prijem i profesionalni razvoj.

Grafik br. 8 - Procenat žena profesionalnih vojnih lica kroz poređenje sa drugim zemljama NATO

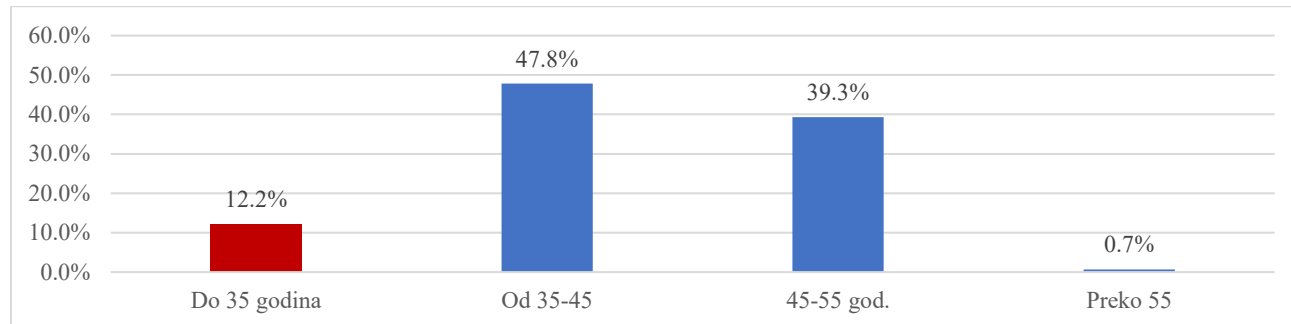


Izvor: Direktorat za ljudske resurse za broj žena profesionalnih vojnih lica u CG za 2022; za druge zemlje Izvještaj NATO Komiteta za rodnu perspektivu za 2019. godinu

U procentualnom smislu, od ukupnog rukovodnog i komandnog kadra, žene čine 6.5%, među njima najviše je oficirki i podoficirki u službi u VCG. Sa druge strane, u odnosu na ukupan broj žena u VCG, 10% njih je na ovim pozicijama. Treba istaći da se samo u Mješovitom artiljerijskom divizionu „R“ ne nalazi nijedna žena.

Dok je starosna struktura državnih službenika/ca i namještenika/ca, oficira/ki i vojnika/inja po ugovoru uglavnom povoljna, podoficirski kadar ima nepovoljniju starosnu strukturu, jer broj podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina čini samo 12.2% (grafik br. 9). Važno je napomenuti da je u 2022. godini manja prosječna starosna struktura žena profesionalnih vojnih lica (33 godine), u odnosu na civilna lica (38 godina), što je povoljan pokazatelj. Iako je veliki broj podoficira/ki napustio službu u posljednjih nekoliko godina, kako bi se ispunili zahtjevi za uspostavljanjem optimalnog odnosa između kategorija profesionalnih vojnih lica, starosna struktura, u smislu podmlađivanja ove kategorije kadra, nije umnogome izmijenjena, što može imati negativne posljedice za funkcionisanje VCG, posebno u srednjem i dužem roku.

Grafik br. 9 - Starosna struktura podoficira/ki i podoficira/ki po ugovoru



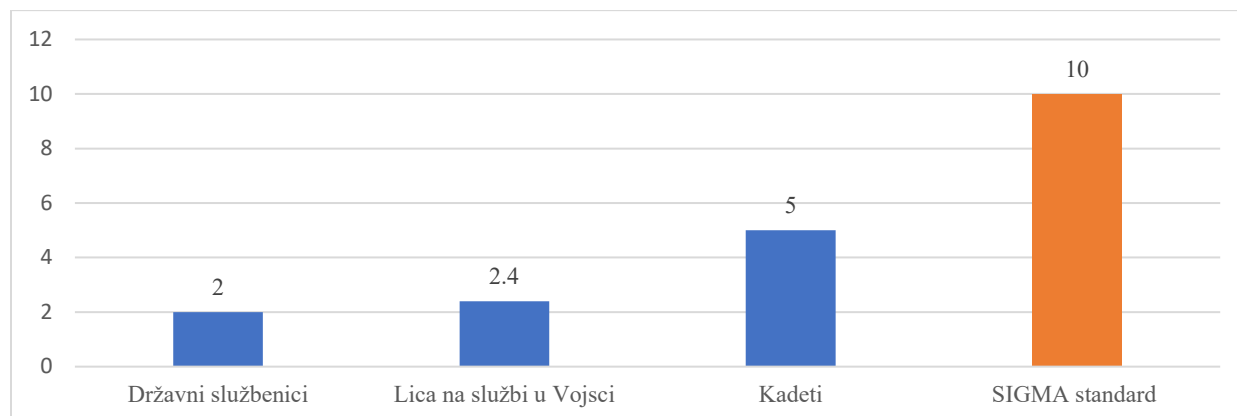
2.3. Pribavljanje kadrova

Kao što je već pomenuto prethodno, popuna radnih mjesta u MO, odnosno prijem u službu u VCG, putem javnog oglašavanja, na osnovu transparentne i fer procedure osnovni je standard sistema upravljanja ljudskim resursima koji je zasnovan na principu meritornosti, koji se ponavlja iz principa SIGME. Posebnu važnost ima sprovođenje javnog konkursa/oglasa, kojim se daje pravo svim građanima/kama na jednak pristup državnoj upravi, uključujući i MO i VCG. Javni konkurs/oglas takođe pruža mogućnost pronalazjenja najboljih kandidata/kinja koji traže posao na tržištu rada. Obaveza zasnivanja radnog odnosa na osnovu javnog oglašavanja propisana je i Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i Zakonom o Vojsci Crne Gore.

U Obavještajno-bezbjednosnom direktoratu, radna mjesta se popunjavaju bez javnog oglasa ili internog konkursa, što može biti u suprotnosti sa dobrom međunarodnom praksom niti sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Naime, dobra međunarodna praksa pokazuje da zapošljavanje na radna mjesta u organizacionim jedinicama koje se bave vojno-obavještajnim poslovima ima svoje specifičnosti u odnosu na opšta pravila, ali treba da bude zasnovana na internom mehanizmu mobilnosti kadra, koji već ima status lica u službi u VCG ili državnih službenika/ca i namještenika/ca.

U posljednje dvije godine u prosjeku su se samo dva kandidata/kinje prijavljivala/le na konkurs/oglas za popunu radnih mjesta u MO iz kategorije državnih službenika/ca, dok je broj prijavljenih kandidata/kinja za lica u službi u Vojsci bio nešto viši (grafik br. 10 na kojem je i prikaz prijavljivanja kandidata/kinja za kadete/kinje, putem javnog oglasa, radi obrazovanja na inostranim vojnim akademijama). Ovakvi pokazatelji nijesu u skladu sa standardom SIGME, koja smatra da je dobar odziv ako se za jedno radno mjesto prijavi 10 ili više kandidata/kinja. Mali broj kandidata/kinja koji se prijavljuju na konkurs/oglas često može biti pokazatelj nepovjerenja u objektivnost procesa pribavljanja kadrova, a nešto rjeđe je odraz nepostojanja finansijske motivacije za zasnivanje radnog odnosa u državnoj upravi.

Grafik br. 10 - Prosječan broj kandidata/kinja na javnom oglasu za državne službenike/ce i namještenike/ce 2021-2022, lica na službi u VCG i kadete/kinja – poređenje sa SIGMA standardom



Za razliku od toga, broj prijavljenih kandidata/kinja na javnom oglasu za kadete/kinje tokom 2021-2022. godine iznosio je u prosjeku pet, što je solidan odziv. Ovakav rezultat sigurno je i posljedica proaktivne politike regrutacije, kao što je organizovanje Ljetnjeg vojnog kampa. Velika je važnost i promovisanja i realizovanja dobrovoljnog služenja vojnog roka, jer prema DPRO, ovaj model služi za osposobljavanje za službu u VCG, u cilju stvaranja baze za popunu stalnog i rezervnog sastava.

Kada je riječ o odnosu broja zainteresovanih muškaraca i žena za obrazovanje na inostranim vojnim akademijama u 2022. godini, značajno je veći stepen interesovanja kod muškaraca. Oko 20% žena se prijavilo na objavljene oglase. Istovremeno, od broja izabranih lica, odnosno lica koja su upućena na inostrane vojne akademije i koja su dobila status kadeta, kadetkinje čine 28,57%.

Od ukupnog broja pristiglih prijavi za vojnike/inje po ugovoru u 2022. godini, žene su činile 22,61%, nešto manje nego 2021. godine kada ih je bilo 25,53%, u odnosu na ukupan broj prijavljenih. Primljeno je 19,30% žena, za razliku od 2021. godine kada je po jednom oglasu primljeno 16%. Na osnovu toga, možemo zaključiti da je uspješniji selekcion proces u 2022. godini, iako je manji udio prijavljenih žena u odnosu na 2021. godinu. S druge strane, na javni oglas za prijem civilnih lica u 2022. godini, žene su činile 4,55%.²¹

U proceduri javnog oglašavanja, odluku o izboru državnog službenika/ce, odnosno namještenika/ce u MO donosi rukovodilac/teljka organizacione jedinice u kojoj se vrši popuna radnog mjesta iz kategorije visoki rukovodni kadar, dok je u proceduri odlučivanja o prijemu lica u službi u VCG, ministru/arki odbrane zakonom dato diskreciono pravo da izabere jednog od uspješnih kandidata/kinja sa rang liste, što nije u skladu sa međunarodnim standardima. Međutim, od oktobra 2020. godine, birani su prvorangirani kandidati/kinje prilikom prijema lica u službi u VCG. Iako je postojeća praksa izbora prvog kandidata/kinje sa liste dobra, omogućavanje diskrecionog prava ministru/arki kada je riječ o prijemu u VCG, odnosno visoko rukovodnom kadru kada je riječ o zapošljavanju u MO, u ovoj oblasti, predstavlja izazov za poštovanje principa profesionalnih sposobnosti.

2.4. Stručno osposobljavanje i usavršavanje i karijerni razvoj

Stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika/ca i namještenika/ca vrši se na osnovu opšteg i specifičnih programa koje priprema organ za upravljanje kadrovima (Uprava za ljudske resurse), kao i na osnovu Plana internih obuka MO. Direktorat za ljudske resurse je razvio nedavno program uvođenja u posao državnih službenika/ca i namještenika/ca, što je u skladu sa dobrom praksom upravljanja ljudskim resursima.

²¹ Rodna analiza u dijelu upravljanja ljudskim resursima u 2022. godini, Ministarstvo odbrane

Osposobljavanje civilnih lica koja su planirana da budu proizvedena u profesionalna vojna lica definiše se ugovorom o službi u VCG. Za svaku od tri kategorije profesionalnih vojnih lica (oficire/ke, podoficire/ke i vojnike/inje po ugovoru) organizuju se obuke, odnosno osposobljavanja po sljedećem:

- „Osnovni vojnički kurs“ u trajanju od dva do tri mjeseca,
- „Osnovni podoficirski kurs“ - modul I u trajanju od dva i po do tri mjeseca i modul II u trajanju od dva i po do tri mjeseca i
- „Kurs za oficire/ke obrazovane na civilnim fakultetima“, za lica koja se planiraju za komandne dužnosti u trajanju od devet do 12 mjeseci, a za lica koja se ne planiraju za komandne dužnosti do tri mjeseca.

Lica na pozicijama visokog rukovodnog kadra i ekspertsko-rukovodnog kadra nijesu u obavezi da pohađaju obuku za rukovodioce/teljke prije raspoređivanja/postavljenja na radna mjesta ove kategorije, što za posljedicu može imati nedostatak vještina za uspješno rukovođenje i upravljanje ljudskim resursima.

Stručno usavršavanje državnih službenika/ca i lica u službi u VCG još uvijek nije u dovoljnoj mjeri zasnovano na proaktivnom pristupu potražnje (*demand driven*), koji podrazumijeva da se na osnovu iskazanih potreba osmišljavaju odgovarajući programi obuka, koji će te potrebe zadovoljiti (uz korišćenje već svih raspoloživih resursa). Umjesto toga, postojeća praksa je da se za obuku službenika/ca i namještenika/ca koriste već postojeći programi obuka preko Uprave za ljudske resurse ili na osnovu planova bilateralne saradnje (*supply driven*). Državni službenici/ce i namještenici/ce imaju pravo i obavezu da se stručno osposobljavaju i usavršavaju, pri čemu se u najvećem broju slučajeva samoinicijativno prijavljuju za obuke u Upravi za ljudske resurse. Nedavno je donesen Plan obuka zaposlenih u Ministarstvu odbrane, na osnovu sprovedene analize potreba za obukama. Selektovane su obuke, koje organizuje Uprava za ljudske resurse, koje su imale najveću zainteresovanost od strane 70% zaposlenih i definisan je sistem izvještavanja o pohađanju obuka.

Razlozi nedovoljno proaktivnog pristupa obukama su ograničeno tržište obuka, manje obuka putem bilateralnih sporazuma, kao i nedostatak licenciranih trenera/ica u sektoru odbrane u Crnoj Gori. To za posljedicu ima oslanjanje na opšte teme u Upravi za ljudske resurse koje zaposleni/e samoinicijativno pohađaju ili interne obuke u okviru MO i VCG, koje se organizuju u skladu sa kompetencijama zaposlenih koji te obuke vrše, kao i na sporazume bilateralne saradnje sa drugim zemljama. Na većini obuka radi se njihova evaluacija, ali ne i ocjena efekata koje obuka ima na rad zaposlenih.

Izbor lica za učešće u međunarodnim misijama vršen je na osnovu internog oglasa, do izmjena Zakona o upotrebi jedinica Vojske Crne Gore u međunarodnim snagama i učešću pripadnika operativne jedinice za zaštitu i spašavanje, policije i zaposlenih u organima državne uprave u mirovnim misijama i drugim aktivnostima u inostranstvu²², kojim je propisano da je učešće pripadnika/ca VCG u aktivnostima ove vrste obavezno.

U pogledu angažovanja pripadnika/ca Vojske u misijama, operacijama i vježbama u 2022. godini se identifikuje uspješniji trend zastupljenosti žena, koje su činile 10,71% od ukupnog broja angažovanih lica u misijama i operacijama, dok je u vježbama učestvovalo 4,34% žena. Ovo predstavlja progres u odnosu na 2021. godinu, kada je u misijama učestvovalo 4,62%, a u vježbama 1,4% pripadnica VCG.

Kada je riječ o usavršavanjima, a u zavisnosti od različitih okolnosti (hitnost postupanja, potrebe službe i karijernog razvoja pojedinaca/ki), upućivanje na usavršavanje u period od 2018-2020. godine je najčešće vršeno, po odluci ministra/arke, a na prijedlog načelnika/ce Generalštaba VCG i bez sprovođenja postupka internog oglašavanja, ukoliko lice koje se upućuje ispunjava uslove u pogledu zdravstvene i psihološke sposobnosti, kao i uslova u pogledu čina, dužnosti koje obavlja, odgovarajućeg znanja stranog jezika i ako

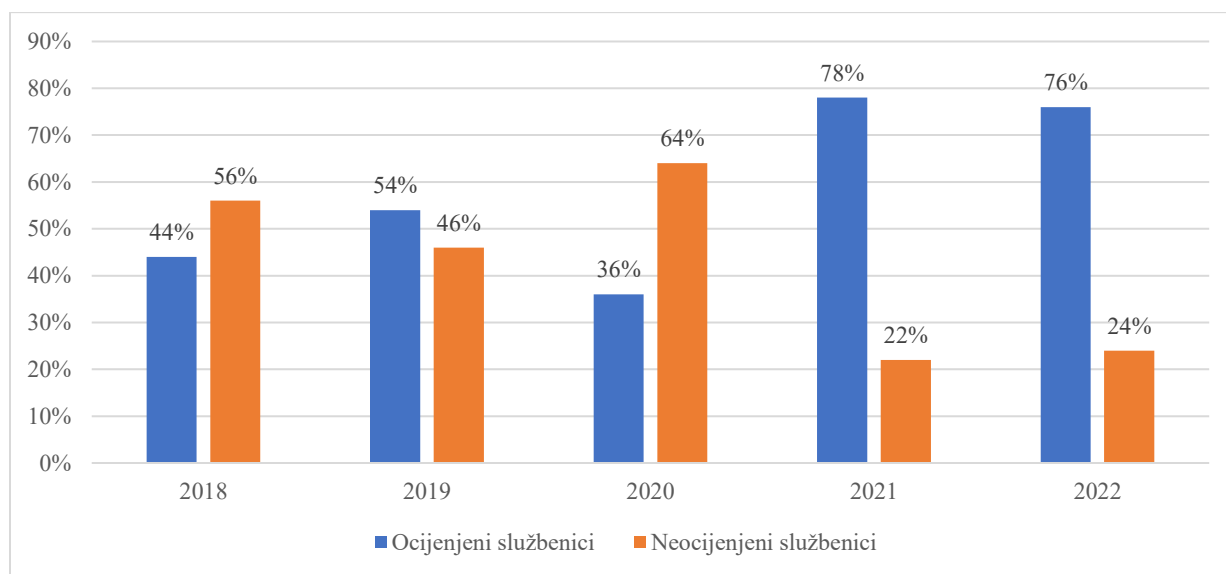
²² "Službeni list Crne Gore", br. 61/08, 31/17, 34/17 i 46/19

je završilo prethodne nivoe vojnog usavršavanja i druge uslove koje zahtijeva institucija na kojoj se sprovodi obrazovanje ili usavršavanje. Stanje je nešto drugačije počev od 2021. godine, kada su se za određena usavršavanja raspisivali interni oglasi. U 2022. godini, neki vid usavršavanja pohađalo je 13,33% žena.

Ocjenjivanje državnih službenika/ca i namještenika/ca i lica u službi u VCG vrši se na osnovu dva različita zakonska propisa, koja nijesu dovoljno usaglašena. Zakonodavac je za vrednovanje rada lica u službi u VCG predvidio četiri ocjene, dok za državne službenike/ce i namještenike/ce samo tri. Neke od tih ocjena su i drugačije opisno definisane, pa slijedi da se rad državnog službenika/ce ili namještenika/ce, za razliku od rada lica u službi u VCG, ocjenjuje kao "ističe se", dok rad lica u službi u VCG može biti ocijenjen/na kao „odličan“ ili „vrlodobar“. Ovakvo rješenje može otežavati objektivno i nijansirano ocjenjivanje službenika/ca i namještenika/ca i negativno uticati na njihovu radnu motivaciju.

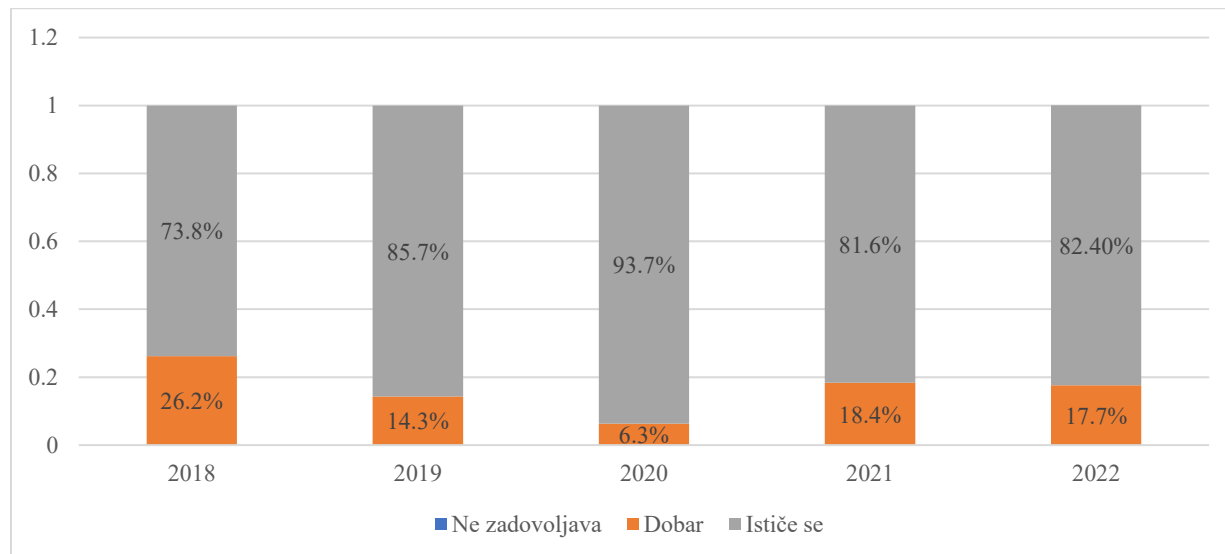
U praksi, ocjenjivanje državnih službenika/ca i namještenika/ca se nije sprovodilo sistematski, jer je relativno mali broj službenika/ca i namještenika/ca ocijenjen u posljednje četiri godine (grafik br. 11). Međutim, u 2021-2022. godini, situacija se popravila, kada je oko 75% državnih službenika/ca i namještenika/ca bilo ocijenjeno, dok je u prethodnim godinama broj ocijenjenih službenika/ca i namještenika/ca bio dosta niži.

Grafik br. 11 - Procenat državnih službenika/ca i namještenika/ca koji (ni)je ocijenjen u periodu 2018-2022.



Od državnih službenika/ca i namještenika/ca koji/e su ocijenjeni/ne u posljednjih pet godina najvišu ocjenu „ističe se“ dobilo je u prosjeku nešto više od 80% njih, dok je u 2020. godini taj broj premašio 93% ocijenjenih službenika/ca (grafik br. 12), što može navesti na zaključak da je ovaj institut formalnog karaktera, te se zanemaruje njegov suštinski značaj. Sa druge strane, nije bilo slučaja da je neki službenik/ca dobio ocjenu „ne zadovoljava“. To sve zajedno može ukazivati na nedovoljnu efikasnost sistema ocjenjivanja.

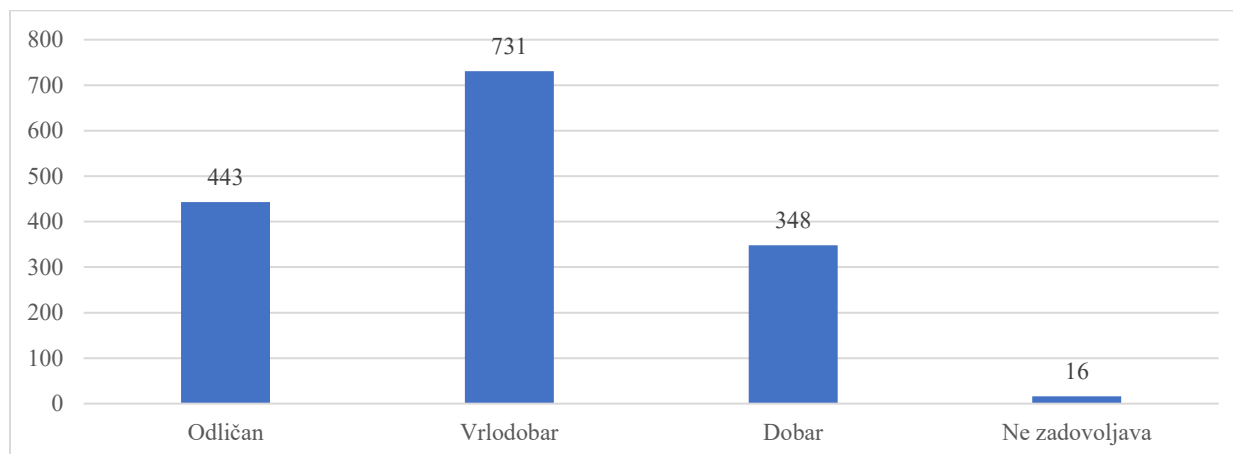
Grafik br. 12 - Rezultati ocjenjivanja ocijenjenih državnih službenika/ca i namještenika/ca u procentima 2018-2022.



Pravilnikom o ocjenjivanju lica u službi u Vojski Crne Gore²³ nijesu detaljnije razrađeni i konkretizovani pokazatelji i mjerila po kojima se ocjenjuje radna (ne)uspješnost lica u službi u VCG. Pravilnikom je propisano da se, pri ocjenjivanju civilnih lica u službi u VCG, vrednuje njihov odnos prema Kodeksu vojne etike, a da to isto mjerilo nije primijenjeno i na profesionalna vojna lica. Upitnost nalaže i odredba Pravilnika po kojoj ocjenjivano lice može dobiti ocjenu „naročito se ističe“ čak i ako je po jednom od mjerila dobilo ocjenu „vrlodobar“, dok će ocjenu „ne zadovoljava“, za svoj ukupan rad, dobiti ono lice čiji je rad tako ocijenjen samo po jednom od predviđenih mjerila.

Ocjenjivanje profesionalnih vojnih lica nije realizovano u periodu od 2018. do 2020. godine, zbog neusklađenosti propisa u ovoj oblasti, ali jeste u 2021. godini, sa solidnim rezultatima (grafik br. 13). Međutim, dug period odsustva ocjenjivanja - tri godine, predstavlja rizik za motivaciju i radni učinak profesionalnih vojnih lica i njihov karijerni razvoj.

Grafik br. 13 - Ocjene profesionalnih vojnih lica u 2021. godini



²³ "Službeni list Crne Gore", br. 10/20

Iako je formalno pravno ocjenjivanje povezano sa unaprjeđivanjem, postavljenjem/raspoređivanjem, karijernim razvojem i prestankom radnog odnosa, u praksi, ono nije dovoljno povezano sa drugim funkcijama upravljanja ljudskim resursima. Dobijene ocjene ne utiču na odluke o obrazovanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju državnih službenika i lica u službi u VCG. Rezultati vrednovanja radnog učinka se ne koriste za identifikovanje individualnih potreba za obučavanjem i za formulisanje programa stručnog usavršavanja. Ne postoji adekvatna politika nagrađivanja prema rezultatima ocjenjivanja. Dodatno, ocjenjivanje se ne koristi za raspoređivanje službenika/ca i postavljenje lica u službi u VCG na ona radna/formacijska mjesta koja više odgovaraju njihovim stručnim kvalifikacijama i kompetencijama (horizontalna mobilnost).

Napredovanje državnih službenika/ca i namještenika/ca zasniva se na obrazovanju i godinama radnog staža, bez obaveze sprovođenja internih konkursa. To nije u skladu sa najboljom međunarodnom praksom, koja podrazumijeva kompetitivnu proceduru za napredovanje na više radno mjesto.

Broj službeničkih radnih mjesta u nižem nivou ekspertskeg kadra (viši/a savjetnik/ca III) nije bio u skladu sa postojećim propisima. Uredbom o kriterijumima za unutrašnju organizaciju i sistematizaciju poslova u organima državne uprave²⁴ predviđeno je da u nivou višeg savjetnika/ce III, koji je ulazna pozicija za kandidate/kinje sa VIII nivoom kvalifikacije obrazovanja, u sistem državne uprave, mora biti najmanje 4% izvršilaca/teljki tog nivoa. Po novom Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji u MO iz jula 2022. godine, ovaj uslov je ispunjen. Na ovaj način, zaposlenima koji prvi put zasnivaju radni odnos daje se dovoljno mogućnosti za napredovanje. Treba, ipak, imati u vidu da postoji značajna razlika u zaradama i složenosti poslova, između ulaznih pozicija viši/a savjetnik/ca III i samostalni/a savjetnik/ca III, iako je za oba nivoa uslov samo jedna godina radnog iskustva. Uočava se i da je novim zakonskim rješenjima smanjen broj godina za zvanja, što može biti problematično s aspekta efikasnosti vršenja poslova i karijernog razvoja državnih službenika/ca.

Karijerni razvoj i unaprjeđivanje vojnih lica zasniva se na planovima unaprjeđivanja, pri čemu se kao ključno mjerilo koristi vrijeme provedeno u prethodnom činu, a ne kompetencije potrebne za obavljanje dužnosti viših činova. Postojeći kriterijumi napredovanja nijesu dovoljno detaljno razrađeni, čime u prvi plan „izbijaju“ godine provedene u službi, umjesto vještina i sposobnosti koje su potrebne za obavljanje poslova u višem činu na određenom formacijskom mjestu, pri čemu se u većoj mjeri ne vodi usklađivanjem piramidalne strukture. Status lica u službi u VCG, na bilo kojoj od prekretnih tački njegove profesionalne karijere, zavisi od bezbjednosnih provjera. Pored toga, za svaki proces unaprjeđivanja oficira/ki i podoficira/ki potrebna je bezbjednosna provjera, čime se u velikoj mjeri usporava cijeli proces. Najzad, ali ne manje važno, činjenica je da rang lista koju sačinjava komisija ne obavezuje ministra/arku, odnosno načelnika/cu Generalštaba VCG, da izabere prvorangiranog/u, pa se može dogoditi da unaprijeđeno bude lice koje je niže pozicionirano na rang listi.

Plan unaprjeđivanja donesen je 2022. godine, što je pozitivan korak. Plan unaprjeđivanja nije bio donošen nekoliko prethodnih godina, čime su mogućnosti karijernog razvoja za profesionalna vojna lica bile dodatno ograničene. Nije još uvijek razvijen koncept karijernog razvoja, koji bi trebalo da bude osnova za izradu plana unaprjeđivanja.

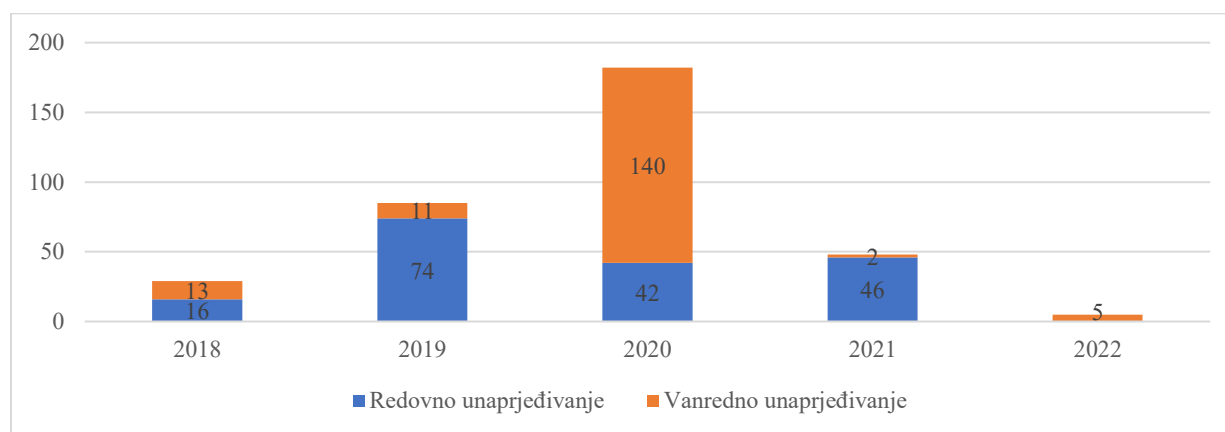
Unaprjeđivanje je dodatno otežano činjenicom da je sistem VCG relativno mali, sa manjim brojem formacijskih mjesta, tako da je faktički mnogo teže obezbijediti plan karijernog razvoja za svakog pojedinca/ke. Time je potreba za razvojem koncepta karijernog razvoja i priprema plana unaprjeđivanja neophodnija nego u drugim, a većim vojskama.

U periodu od 2018. do 2020. godine, broj lica koji je unaprijeđen u viši čin, putem procedure redovnog unaprjeđivanja, povećan je čak šest puta, a broj vanrednih unaprjeđivanja skoro devet puta (grafik br. 14), ali je broj unaprijeđenja značajno smanjen 2021. i 2022. godine. Udio vanrednih unaprjeđivanja, koji bi

²⁴ "Službeni list Crne Gore", br. 013/19

trebalo da budu izuzetak u procesu unaprjeđivanja, bio je čak 76% u ukupnom broju unaprijeđenih u 2020. godini, ali je zato 2021. godine iznosio samo 4,2%. Tokom 2022. godine, bilo je samo pet slučajeva unaprjeđivanja i sva su bila vanredna. Praksa velikog broja unaprjeđivanja, u kratkom vremenskom periodu, ukazuje na veličinu rizika za integritet sektora odbrane, a koji se mogu javiti u procesu upravljanja ljudskim resursima, što za posljedicu može da ima veoma loš uticaj na motivaciju zaposlenih i moral pripadnika/ca VCG.

Grafik br. 14 - Broj redovnih i vanrednih unaprjeđivanja, u periodu 2018-2022.



2.5. Sistem zarada i naknada kao osnov za zadržavanje kvalitetnih lica u radnom odnosu/službi

Pravni okvir za utvrđivanje zarada zaposlenih u MO i pripadnika/ca VCG predstavlja Zakon o zaradama zaposlenih u javnom sektoru,²⁵ i Uredba o zaradama lica u službi u Vojski Crne Gore²⁶. Osnovna zarada državnog službenika/ce utvrđuje se množenjem koeficijenta za zvanje državnog službenika/ce sa obračunskom vrijednošću koeficijenta, dok se osnovna zarada profesionalnog vojnog lica utvrđuje množenjem zbira koeficijenta po činu i položajnoj grupi sa obračunskom vrijednošću koeficijenta.

Zarade profesionalnih vojnih lica neproporcionalno su veće, u odnosu na zarade državnih službenika/ca i namještenika/ca, čak i u slučaju kada oni obavljaju iste poslove, što je u suprotnosti sa principom „ista zarada za isti posao”. Ipak, treba napraviti određenu distinkciju između lica u službi u VCG i državnih službenika/ca i namještenika/ca, zbog značaja vojne profesije, ali istovremeno i stimulisati rad državnih službenika/ca i namještenika/ca zaposlenih u organima državne uprave za poslove odbrane. Potrebno je razmotriti mogućnost da se na osnovu člana 51 Zakona o odbrani, pronađe modalitet koji bi omogućio povećanje zarada državnih službenika/ca i namještenika/ca zaposlenih u sektoru odbrane.

Granskim kolektivnim ugovorom za oblast uprave i pravosuđa uvećani su koeficijenti zarade za zaposlene u javnoj upravi. U toku je i usaglašavanje Kolektivnog ugovora za zaposlene u sektoru odbrane, koji će obuhvatiti oblasti: povećanje zarada, rješavanje stambene problematike i poboljšanje ostalih uslova rada zaposlenih u sektoru odbrane.

²⁵ "Službeni list Crne Gore", br. 55/16, 48/18, 87/20 i 68/22

²⁶ "Službeni list Crne Gore", br. 55/16, 48/18, 87/20 i 68/22

2.6. Transparentnost i integritet

Jedan od ključnih faktora za stvaranje kulture integriteta u instituciji jeste transparentnost. Biti transparentan znači imati svijest da je javna institucija ta koja služi građanima/kama i da ti građani/ke imaju pravo da ostvare uvid u sve informacije i procese koji se odvijaju u toj instituciji. Izuzetak su samo oni procesi čijim otkrivanjem se kompromituje interes građana/ki, sve drugo ne smije biti tajna. Dosljednost i profesionalizam u radu državnih organa se ne podrazumijevaju, već ih je nužno iznova potvrđivati, što je nemoguće postići bez visokog stepena transparentnosti.

Osnovni dokument kroz koji se sprovode mjere za jačanje integriteta u MO i VCG je Plan integriteta u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore za 2023-2024. godinu koji je usvojen u 2022. godini i čija je implementacija u toku. U Planu integriteta jasno su navedene oblasti rizika za integritet (npr. rukovođenje i upravljanje; kadrovska politika, etičko i profesionalno ponašanje zaposlenih; planiranje i upravljanje finansijama itd), procjene i mjerenje rizika i reagovanje na rizik.

U oblasti sukoba interesa, postojeći propisi koji se odnose na lica na službi u VCG nijesu u dovoljnoj mjeri usklađeni sa međunarodnim standardima. To se posebno odnosi na oblasti: dodatnog rada i angažmana; zabrane primanja poklona; obaveze izvještavanja o imovini i prihodima i izuzeća i uzdržavanja od odlučivanja. Kako su ove oblasti sukoba interesa regulisane Zakonom o Vojsci Crne Gore, potrebno im je posvetiti posebnu pažnju, u toku mogućih priprema izmjena i dopuna ovog zakona.

Jedna od oblasti koja je važna za integritet u upravljanju ljudskim resursima, kao i drugim oblastima rada, jeste obaveza odbijanja naloga suprotnog važećim propisima, koji nije usaglašen u potpunosti sa međunarodnim standardima. U skladu sa odredbama Zakona o državnim službenicima i namještenicima, državni službenik/ca i namještenik/ca dužan/na je da upozori neposrednog/u rukovodioca/teljku ako je nalog koji je dobio od njega/nje suprotan zakonu, drugom propisu, kao i Etičkom kodeksu državnih službenika i namještenika. Ukoliko je državnom službeniku/ci i namješteniku/ci i pored upozorenja naređeno izvršenje naloga, on/ona ima pravo da traži da mu/joj se taj nalog izda pismeno. Ako službenik/ca dobije pismeni nalog, dužan/na je da ga izvrši, pri čemu se on/ona oslobađa od odgovornosti, osim ukoliko bi izvršenje naloga predstavljalo krivično djelo ili prekršaj. U praksi, utvrđivanje da li instrukcija predstavlja krivično djelo, prekršaj ili je „samo“ u nesaglasnosti za Zakonom ili Etičkim kodeksom, nije uvijek jednostavan zadatak. Ovo naročito važi za situacije u kojoj spornu instrukciju dobija službenik/ca koji/a nema dovoljno znanja ili iskustva da uoči potencijalni problem. Lica u službi u VCG su dužna da izvršavaju sve naloge, osim onih čije bi izvršenje predstavljalo krivično djelo. Međunarodnim standardima se zahtijeva da se lica u službi u VCG uzdrže od bilo kakvih naloga suprotnih važećim propisima, a ne samo onih koja predstavljaju krivično djelo. Kako izvršavanje i/ili odbijanje naloga suprotnih važećim propisima može proizvesti niz negativnih posljedica na rad i status državnog službenika/ce ili lica u službi u VCG (kao i čitav sistem državne uprave i VCG), ovu materiju je potrebno dodatno analizirati i pravno urediti.

U prethodnom periodu, zbog uticaja COVID19 pandemije, organizovan je mali broj obuka u oblasti izgradnje integriteta i ostalim srodnim oblastima. Iz tog razloga, do sada je veoma mali broj zaposlenih u MO i pripadnika/ca VCG prošlo kroz ovaj vid obuke, pa kultura integriteta nije zastupljena na odgovarajućem nivou u instituciji. Prepoznati problem je nešto na čemu treba raditi u budućem periodu, kako bi se percepcija zaposlenih po ovom pitanju promijenila. To će u krajnjem pozitivno uticati na efikasnost i transparentnost institucije. S tim u vezi, potrebno je organizovati posebne obuke iz oblasti integriteta, koje će obuhvatati teme poput: pojma integriteta, prevencije korupcije, sukoba interesa, etičkih dilema i slično.

2.7. Ovlašćenja i kapaciteti za upravljanje ljudskim resursima

Poslove upravljanja ljudskim (i materijalnim) resursima u VCG vrši MO. Za tu je svrhu MO obavezano da izrađuje planove i strategije upravljanja i podzakonskim aktima razrađuje i precizira djelokrug, ovlašćenja, postupke i sredstva svakog od aktera procesa upravljanja.

Ministar/ka odbrane ima brojne nadležnosti i snažna ovlašćenja za upravljanje ljudskim resursima. On/ona predlaže Savjetu za odbranu i bezbjednost postavljenje i/ili razrješenje načelnika/ce Generalštaba VCG. Ministar/ka, takođe, ocjenjuje rad načelnika/ce Generalštaba VCG i Savjetu predlaže unaprjeđivanje, postavljenje i razrješenje oficira/ki, kao i imenovanje i razrješenje oficira/ki za vojno-diplomatske predstavnike/ce, dok Predsjedniku/ci predlaže dodjeljivanje odlikovanja licima u službi u VCG. Ministar/ka odbrane donosi konačnu odluku o prijemu lica u službu, te o statusu i kretanju lica u službi u VCG, uključujući i oficire/ke i podoficire/ke koji/e su postavljeni/e u MO ili nekom drugom državnom organu.

Načelnik/ca Generalštaba VCG postavlja, unaprjeđuje i razrješava od dužnosti podoficire/ke postavljene u VCG, te određuje vršioce/teljke dužnosti za formacijska mjesta podoficira/ki i postavlja i razrješava od dužnosti vojnike/inje po ugovoru. On/ona je, isto tako, ovlašćen/na da na prijedlog rukovodilaca/teljki organizacionih jedinica ocjenjuje lica u službi u VCG koja su raspoređena na rad u MO ili u drugom organu državne uprave, odnosno privrednom društvu ili pravnom licu. Načelnik/ca Generalštaba VCG ujedno određuje ko će, od njima pretpostavljenih, ocjenjivati lica koja su postavljena ili raspoređena u Generalštabu VCG.

Starješine i/ili rukovodioci/teljke iz jedinica VCG nijesu u dovoljnoj mjeri uključeni u proces upravljanja ljudskim resursima, posebno u procese pribavljanja kadrova, usavršavanja i unaprjeđivanja. Izuzetak od toga je proces ocjenjivanja, u kome lica u službi u VCG ocjenjuju neposredno pretpostavljeni na položaju komandira/ke, odnosno komandanta/kinje jedinice ranga čete ili višeg ranga ili komandanta/kinje broda, na prijedlog neposredno pretpostavljenog lica koje se ocjenjuje.

Organizaciona jedinica nadležna za ljudske resurse prikuplja, skladišti i obrađuje sve podatke o ljudskim resursima MO i VCG. U njemu se ujedno sakupljaju i objedinjuju aktuelne potrebe MO i VCG za popunom, te dugoročno i detaljno projektuje dalji razvoj ljudskih resursa. Slijedi potom sistematizovanje, selektovanje i filtriranje, te oblikovanje i tumačenje svih prikupljenih podataka. Ovako obrađeni podaci na kraju postaju prijedlozi koji olakšavaju ministru/arki ili načelniku/ci Generalštaba VCG donošenje konkretnih odluka iz svoje nadležnosti, u ovoj oblasti. Iz tog razloga, upravljanje ljudskim resursima u MO i VCG, u velikoj mjeri, zavisi od angažovanja zaposlenih u organizacionoj jedinici nadležnoj za ljudske resurse.

2.8. Uloga domaćih i međunarodnih relevantnih aktera

Ključni akteri na nacionalnom i međunarodnom nivou koji učestvuju u kreiranju politike upravljanja ljudskim resursima u odbrani, prikazani su u tabeli koja slijedi.

Tabela br.4 – Analiza zainteresovanih strana u odnosu na strateški dokument

Zainteresovana strana	Odnos (relacija) prema strateškom dokumentu	Interes (ocjena od 1 do 5)	Uticaj/snaga (ocjena od 1 do 5)
-MO i VCG (donosioci/teljke odluka, predlagači/ce odluka i svi zaposleni/e); -Vlada Crne Gore; -međunarodne organizacije (NATO, EU, UN, OEBS); -ministarstva odbrane NATO država članica i partnerskih zemalja; -građani/ke; -mediji.	Usvajanje strateškog dokumenta će ka identifikovanim zainteresovanim stranama imati pozitivan uticaj na način što će: -za MO i VCG uticati na efikasno funkcionisanje organa i izvršavanje radnih zadataka, posebno imajući u vidu da su ljudski resursi jedni od najvažnijih resursa odbrane; -za Vladu Crne Gore uticati ispunjavanje programskih ciljeva; -za međunarodne organizacije u ispunjavanju međunarodnih obaveza. Kao primjer se navode NATO ciljevi sposobnosti ili postavljeni standardi u dijelu upravljanja ljudskim resursima. -za ministarstva odbrane savezničkih i partnerskih zemalja u izvršavanju zajedničkih zadataka, kao npr. učešće u međunarodnim misijama, odnosno vježbama ili u razmjeni dobrih praksi i iskustava u dijelu upravljanja ljudskim resursima; -za građane/ke u ispunjavanju misija VCG koje imaju direktan uticaj na njih; -za medije na otvorenost i transparentnost MO i VCG i potrebu šire javnosti da bude informisana putem medija.	-za MO i VCG - 5; -za Vladu Crne Gore - 5; -za međunarodne organizacije - 5. -za ministarstva odbrane savezničkih i partnerskih zemalja - 4; -za građane/ke- 5; -za medije - 4.	-za MO i VCG - 5; -za Vladu Crne Gore - 5; -za međunarodne organizacije – 3; -za ministarstva odbrane savezničkih i partnerskih zemalja - 3; -za građane/ke- 4; -za medije – 3.

Procjena interesa zainteresovanih subjekata izvršena je na osnovu direktnog uticaja koje sprovođenje ovog dokumenta ima na njih, s posebnim osvrtom na nacionalni i međunarodni nivo. U tom smislu, najznačajniji interes prepoznaje se za MO i VCG, na čije će se zaposlene ovaj dokument primjenjivati, kao i za građane/ke Crne Gore u pogledu ispunjavanja glavnih misija VCG, koji se odnose na odbranu države (a samim tim i svih njenih građana/ki) i civilnu zaštitu, u vanrednim uslovima. Interes Vlade Crne Gore identifikuje se u uspješnosti ispunjavanja programskih ciljeva na nivou države. S druge strane, kao država članica NATO, UN i OEBS-a, i država kandidatkinja za članstvo u EU, interesi se ogledaju u ispunjavanju

međunarodnih obaveza propisanih dokumentima ovih organizacija, u pogledu upravljanja ljudskim resursima, koje je Crna Gora u prethodnom periodu ratifikovala ili čije standarde primjenjuje u praksi. Interesna sfera ministarstava odbrane i oružanih snaga savezničkih i partnerskih zemalja identifikuje se u razmjeni dobrih iskustava u dijelu upravljanja ljudskim resursima, kao i činjenicom da će se preduzimanjem aktivnosti iz ove strategije uticati na uspješniju realizaciju zajedničkih zadataka. Za prethodno navedenu zainteresovanu stranu i za medije, ocjena interesa je četiri, iz razloga što se od MO i VCG svakako očekuje efikasan sistem upravljanja ljudskim resursima. U periodima kada nije bila na snazi upravljanja ljudskim resursima, zahvaljujući procjeni važnosti ove oblasti od strane donosilaca/teljki odluka, u određenoj mjeri se radilo na preduzimanju mjera ka unaprjeđivanju ovog sistema.

Kada se procjenjuje uticaj zainteresovanih strana, MO i VCG su glavni akteri u sprovođenju ovog strateškog dokumenta, što povlači sa sobom visok stepen odgovornosti u realizaciji planskih aktivnosti. Vlada Crne Gore ima uticaj u dijelu pružanja podrške za sprovođenje određenih reformskih procesa, posebno onih koji iziskuju značajna finansijska sredstva. Uticaj medija identifikuje se u ostvarenju glavnog principa svih demokratskih društava, odnosno otvorenosti i transparentnosti MO i VCG ka široj javnosti. Uticaj međunarodnih organizacija ogleda se takođe u podršci, koja se tiče unaprjeđenja ekspertize, potrebnih znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih u sektoru odbrane, posebno ako imamo u vidu da je razvoj kadrova ključan za uspješnost izvršavanje radnih zadataka i obaveza. Direktna uticaj građana/ki može biti kroz prijem istih u službu u VCG, čime se pruža nemjerljiv doprinos, posebno ako je riječ o nedostajućim i kvalitetnim kadrovima.

3. STRATEŠKI CILJ I OPERATIVNI CILJEVI

Osnovni strateški cilj Strategije je: *Unaprijediti sistem upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa savremenim međunarodnim standardima za privlačenje, profesionalni razvoj i zadržavanje kvalitetnih kadrova.*

U svrhu ostvarivanja ovog strateškog cilja, potrebno je realizovati šest operativnih ciljeva:

- 1) Poboljšati proces planiranja ljudskih resursa i unaprijediti kadrovsku i organizacionu strukturu putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinijele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture;
- 2) Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja na osnovu načela profesionalnih sposobnosti;
- 3) Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima;
- 4) Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima;
- 5) Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih;
- 6) Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima, kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova.

3.1. Operativni cilj 1: Poboljšati proces planiranja i unaprijediti kadrovsku i organizacionu strukturu putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinijele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture

Glavni cilj procesa planiranja ljudskih resursa jeste da se osigura da institucija ima dovoljan broj ljudi sa adekvatnim kompetencijama. Iz tog razloga, planiranje ne može biti svedeno na automatizam po kome ljudi koji odlaze iz sistema bivaju zamijenjeni istim profilom i brojem ljudi. Logika treba biti da strateški prioriteti institucije diktiraju koja radna mjesta će biti popunjena i kada. U tom smislu, od suštinske je važnosti da MO i VCG usklade opise radnih mjesta sa potrebama institucije, a zatim da na temelju

ažuriranih opisa (odnosno dužnosti i odgovornosti) odrede kompetencijski profil izvršilaca/teljki. Na osnovu analize radnih mjesta, kao i srednjoročnih i dugoročnih planova rada MO (obaveze i zadaci) treba planirati sprovođenje posebne funkcionalne analize organizacione i kadrovske strukture MO i VCG, kao uvod u utvrđivanje novih organizacionih potreba.

Dodatno, proces planiranja je neophodno orjentisati ka traženju ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama i kompetencijama, kao i što efikasnijoj sukcesiji i transferu znanja. Vrlo je važno da budući pristup planiranju podrazumijeva analizu onoga što MO i VCG treba da obezbijede, u pogledu profila i broja ljudi, s jedne strane, i onoga sa čim trenutno raspolažu u smislu ljudstva, s druge strane. Ove dvije strane su često u nesrazmjeri, a suština planiranja kadrova je upravo u tome da se ta neizbalansiranost smanji ili, ako je to moguće, u potpunosti eliminiše. U tehničkom smislu, procedura treba da bude vremenski dobro sinhronizovana, što u praksi znači da u junu tekuće treba da postoji plan za narednu godinu (da bi ga bilo moguće uskladiti sa raspoloživim i projektovanim finansijskim sredstvima).

U procesu planiranja, posebnu pažnju treba posvetiti usklađivanju broja profesionalnih vojnih lica sa NATO standardima (posebno broja podoficira/ki, kao i oficira/ki), a i u isto vrijeme raditi na podmlađivanju podoficirskog kadra. S druge strane, postoji potreba za povećanjem broja vojnika/inja po ugovoru, kao i procenta zastupljenosti žena u VCG. Takođe, dodatne napore potrebno je uložiti u cilju smanjenja broja oficira/ki i podoficira/ki po ugovoru koji su u statusu vršilaca/teljki dužnosti. Nadalje, a ne manje važno, jeste i unaprjeđenje postojećih baza podataka o državnim službenicima/ama i namještenicima/ama i licima u službi u VCG, koje je neophodno redovno ažurirati i međusobno povezati.

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u strukturi PVL	39,83%	43%	50%

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat oficirskih i podoficirskih činova unutar tih kategorija	ppk 16,97%	14,97%	12,97%
	stv: 25,34%	23,34%	21,34%
	svIk: 29,18%	25,18%	21,18%

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj podoficira/ki	12.2%	16%	18%

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat žena profesionalnih vojnih lica u VCG i MO	10.54%	13%	15%

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u statusu vršilaca/teljki dužnosti u odnosu na ukupan broj oficira/ki	24%	20%	15%

3.2. Operativni cilj 2: Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja kadrova na osnovu načela profesionalnih sposobnosti

U cilju privlačenja što većeg broja kvalifikovanih kandidata/kinja u MO i VCG, neophodno je pratiti moderne trendove oglašavanja (npr. društvene mreže kao što su Facebook, Twitter, Instagram i YouTube), s obzirom na to da se na taj način osigurava maksimalna vidljivost oglasa uz niske troškove. Paralelno sa tim treba raditi na razvoju programa motivacije za prijavljivanje na dobrovoljno služenje vojnog roka. Osim toga, sam proces apliciranja za posao treba biti brz, jednostavan i prihvatljiv kandidatima/kinjama s aspekta troškova koje prijava iziskuje. U tom smislu, kandidatima/kinjama treba pružiti mogućnost online apliciranja, koje je jednostavnije i brže, a svi oni koji su aplicirali online mogu naknadno dostaviti aplikaciju u štampanom obliku.

Selekcija kandidata/kinja, s druge strane, mora biti bazirana na principima jednakih prilika nediskriminacije, transparentnosti i meritornosti. Sama struktura testiranja treba biti orjentisana na provjeru kompetencija (znanja, vještine i personalne karakteristike) svakog pojedinačnog kandidata/kinja, uz osiguranje optimalnog stepena transparentnosti u procesu odabira. Da bi se osiguralo poštovanje principa meritornosti, potrebno je uvesti obavezu da se bira prvi kandidat/kinja sa liste (i za MO i za lica u službi u VCG). Postojeća ovlašćenja ministra/arki u pogledu odlučivanja treba revidirati kako bi se obezbijedio sistem meritornosti u praksi. S druge strane, članove selekcionih komisija treba obavezati da pohađaju obuku za rad u komisijama.

Kandidati/kinje u selekcionom procesu, ili potencijalni kandidati/kinje za službu u VCG i posao u MO, treba da, pored svoje kompetentnosti, imaju i dodatne karakteristike profesionalca/ki, kao što su politička nepristrasnost i lični integritet. Dok se političkom nepristrasnošću demonstrira privrženost javnom, a ne partijskom interesu, dosljednost u ličnom integritetu pokazuje spremnost da prevenira, odnosno spriječi ugrožavanje javnog interesa, bez obzira na to odakle rizik dolazi.

Unaprjeđenje procesa regrutacije i selekcije dovešće do jačanja povjerenja kandidata/kinja u meritornost ovih procesa i privlačenja većeg broja kvalitetnih aplikacija po javnim oglasima, a samim tim i smanjenja broja pritužbi na proces pribavljanja kadrova.

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za prijem u službu u VCG (vojnici/kinje po ugovoru)	1.6%	3,5	4

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor kadeta/kinja za obrazovanje na akademijama	6	7	8

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor stipendista/kinja	0	2	3

3.3. Operativni cilj 3: Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima

Sposobnost institucije da privuče i zadrži potrebne ljudske resurse, umnogome zavisi od toga kakve opcije ta institucija nudi svakom pojedincu za razvoj karijere. Sam pojam razvoja karijere ne podrazumijeva samo napredak ka višim pozicijama u organizacijskoj strukturi, nego i mogućnost profesionalnog usavršavanja, odnosno sticanja novih znanja, vještina i, uopšte, iskustava što sve zajedno ukazuje na rast ili sazrijevanje osobe kao profesionalca/kinje u jednoj oblasti. Međutim, razvoj karijere mora biti usklađen sa ranije pomenutim principima meritornosti i jednakih prilika. Konkurentna procedura mora biti ispoštovana da bi osoba mogla biti promovisana u viši rang, a nužno je i da postoje jasno utvrđeni i transparentni kriterijumi za one koji žele da učestvuju u toj proceduri.

U pogledu procesa karijernog razvoja u MO i VCG, potrebno je razviti koncept karijernog razvoja, zasnovan na savremenom konceptu upravljanja ljudskim resursima i međunarodnim standardima. Kada je riječ o planovima unaprjeđivanja, potrebno ih je bolje razraditi, a posebnu pažnju posvetiti obezbjeđivanju objektivnosti i transparentnosti prilikom ocjenjivanja, iz razloga što bi ocjena o radu trebalo biti temelj buduće prakse unaprjeđivanja. Naravno, u procesu napredovanja treba voditi računa i o rodnoj ravnopravnosti. Ovo važi i za pružanje prilika za optimalan profesionalni razvoj (obuke, međunarodne misije, itd). Kao i kod pribavljanja kadra, i ovdje je potrebno suziti diskreciona ovlašćenja ministra/arke odbrane (kako za državne službenike/ce i namještenike/ce, tako i za napredovanje profesionalnih vojnih lica) i načelnika/ca Generalštaba VCG (za napredovanje podoficira/ki) i učiniti proces odlučivanja objektivnijim.

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Razvijen koncept karijernog razvoja	Ne postoji	Usvojen	Koncept se primjenjuje

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat oficirki i podoficirki za unaprjeđivanje	Oficirke: 19,10% Podoficirke: 5,5%	Oficirke: 22% Podoficirke: 7%	Oficirke: 25% Podoficirke: 9%

3.4. Operativni cilj 4: Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima

Zadržavanje kvalitetnih pojedinaca/ki od kritične je važnosti za sposobnost institucije da odgovori poslovima i izazovima sa kojima se suočava. Jedna od ključnih stvari u zadržavanju kvalitetnih kadrova svakako je visina zarade, kao i opseg drugih nadoknada koje se daju u vidu kompenzacije za vrijeme i rad koje zaposleni/e ulažu na dnevnoj osnovi. Pored toga, zaposlenima se mogu ponuditi i neki vidovi nematerijalne kompenzacije uključujući i povoljniji balans između rada na poslu i privatnih obaveza. Sam sistem zarada se treba zasnivati na standardizovanoj metodologiji analize i procjene radnih mjesta u skladu sa kriterijumima koji bi uključivali, između ostalog, kompleksnost i obim posla, uslove rada, vrijeme i trud neophodan za sticanje kvalifikacija potrebnih za uspješno obavljanje posla, itd.

U cilju prevazilaženja postojećih izazova u zadržavanju lica u MO i VCG i poboljšanja njihove motivacije za rad, nameće se potreba da se izradi jedna detaljna analiza sistema zarada čiji bi krajnji rezultat bila reforma sistema zarada, a sve kako bi se obezbijedila interna pravičnost i transparentnost sistema u MO i VCG. Takođe, postojeći dijapazon mehanizama nematerijalne i materijalne stimulacije zaposlenih treba revidirati, naročito u pogledu trendova obezbjeđenja boljeg balansa između posla i privatnog života. Pored toga, potrebno je pružiti adekvatnu profesionalnu podršku i obezbijediti odgovarajuće radne uslove zaposlenima.

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Revidiran je sistem zarada državnih službenika/ca namještenika/ca u MO	Ne	Da	Da

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Broj perspektivnog kadra koji dobrovoljno napušta MO i VCG	59	45	35

3.5 Operativni cilj 5: Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih

U okviru prioriteta u ovoj oblasti, pored unaprjeđivanja transparentnosti, potrebno je staviti fokus i na kreiranje kulture integriteta i uređenje materije sukoba interesa, kao i stavljanje na dnevni red nekih tema koje do sada nijesu bile aktuelne. Jedna od takvih tema je i izdavanje naloga suprotnih važećim propisima. Visok stepen centralizacije i nepravilno shvatanje pojmova političke neutralnosti, nepristrasnosti i zaštite javnog interesa, doprinose da se nalozi suprotni zakonu ili drugom propisu izdaju i izvršavaju, čime se na jedan veoma ozbiljan način potkopavaju temelji dobre uprave.

I u ovom segmentu, stanje u MO i VCG pruža prostor za poboljšanja. Prije svega, vidljiva je potreba da se dodatno razradi i uredi materija vezana za sukob interesa za lica u službi u VCG. Isto važi i za materiju naloga suprotnih važećim propisima, a koje treba uskladiti sa međunarodnim standardima i dobrom praksom. Nadalje, kad je riječ o međunarodnim standardima i praksama (naročito onima koji su prihvatljivi iz perspektive članstva CG u NATO), nameće se potreba da se procedura bezbjednosne provjere učini transparentnijom. Temu jačanja integriteta i kulture etičkog postupanja treba držati u stalnom fokusu, kroz različite aktivnosti na ovom polju, a posebno kroz obuke, kako one za državne službenike/ce i namještenike/ce, tako i za lica u službi u VCG.

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Primijenjeni međunarodni standardi na izdavanje naređenja suprotnih zakonu ili drugom propisu u rukovođenju/upravljanju/komandovanju licima u službi u VCG	Ne	Da	Da
Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Udio zaposlenih u MO koji su prošli obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	33%	60%	80%

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Udio zaposlenih u VCG koji su pohađali obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	3%	10%	20%

3.6. Operativni cilj 6: Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova

Institucionalni kapaciteti se vezuju za kontinuiranu izgradnju ljudskih resursa i sistema (propisi, procedure, strukturalna rešenja, itd). Kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima pojam „kapacitet“ se povezuje i za stepen profesionalnog razvoja personala i njihovu sposobnost da uče i razvijaju svoja znanja, vještine i sposobnosti. Vrlo često, pojam obuke se izjednačava sa profesionalnim razvojem što je pogrešno, iz razloga što obuka predstavlja samo jedan vid profesionalnog razvoja pojedinaca/ki (drugi vidovi uključuju mentorstvo, samoučenje, dodatne edukacije, itd). U navedenom kontekstu, mora se voditi računa da svaka obuka nije dobrodošla, već samo ona koja je utemeljena na jasno utvrđenim potrebama institucije se može

smatrati korisnom i to pod uslovom da je kroz kasniju evaluaciju efekata obuke ustanovljeno da su polaznici/e, koji su prošli kroz tu obuku, zaista unaprijedili/e kvalitet svog radnog angažmana.

Jačanje institucionalnih kapaciteta u oblasti upravljanja ljudskim resursima treba da bude stalni imperativ MO i VCG. Dodatno, rukovodni i komandni kadar na svim nivoima u MO i VCG treba da dobije veću ulogu u procesu upravljanja ljudskim resursima i bude spreman na stalno usavršavanje, kroz različite vidove obuka i druge načine izgradnje kapaciteta. U cilju pružanja što efikasnijeg djelovanja MO i VCG, zaposlenima koji se bave upravljanjem ljudskim resursima, takođe, treba dati priliku da se usavršavaju i drže korak sa trendovima u ovoj oblasti. Isto važi i za jačanje kapaciteta na polju interne kontrole i nadzora u okviru Odjeljenja za poslove inspeksijskog nadzora i Odjeljenja za poslove unutrašnje revizije.

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat zaposlenih u MO koji je prošao obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	32,8%	40%	50%

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat zaposlenih u VCG koji je prošao obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	2%	10%	20%

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat rukovodilaca/teljki u MO koji su završili obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodnu poziciju	19.5%	50%	90%

Indikator	Početna vrijednost (2022)	Prelazna vrijednost (2025)	Ciljna vrijednost (2027)
Procenat rukovodnog/komandnog kadra u VCG koji su završili obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na komandnu/rukovodnu dužnost	4,7%	30%	70%

4. MEHANIZMI KOORDINACIJE, PRAĆENJA I EVALUACIJE PRIMJENE STRATEGIJE

Koordinaciju, praćenje i evaluaciju primjene ove strategije sprovodiće organizaciona jedinica nadležna za ljudske resurse u MO. Praćenje i vrednovanje realizacije planiranih razvojnih aktivnosti je neophodno za permanentno prilagođavanje procesa, odnosno omogućavanje blagovremenog reagovanja i uvođenja korektivnih aktivnosti, u slučaju utvrđenih odstupanja. Sistem praćenja ovog procesa zasnivaće se na redovnom prikupljanju i analizi podataka, kao i izradi redovnih godišnjih izvještaja o stanju i ostvarenom napretku od strane organizacione jedinice nadležne za ljudske resurse u MO, koja će biti odgovorna i za izradu Završnog izvještaja o sprovođenju Strategije.

Nosioci aktivnosti, koji su navedeni u Akcionom planu za sprovođenje Strategije za period 2023-2025. i akcionim planom koji će biti naknadno usvojen, o statusu realizacije aktivnosti će izvještavati organizacionu jedinicu nadležnu za ljudske resurse u MO dva puta godišnje, odnosno krajem juna i krajem decembra za tekuću godinu. Polugodišnje izvještavanje bi trebalo da doprinese sagledavanju aktivnosti koje nijesu realizovane do predviđenog roka, u cilju ulaganja dodatnih napora da se rokovi za sprovođenje aktivnosti koji su predviđeni Akcionim planom ispoštuju u što većoj mjeri.

Prilikom izvještavanja o sprovođenju aktivnosti, nosioci aktivnosti su dužni da izvijeste o:

- statusu realizacije aktivnosti, vodeći se postavljenim indikatorima rezultata za svaku aktivnost pojedinačno, uz jasno navođenje da li je aktivnost realizovana, djelimično realizovana ili nije realizovana;
- ukoliko je aktivnost djelimično realizovana, potrebno je navesti razloge njene djelimične realizacije, kao i informaciju kada se očekuje njena potpuna realizacija;
- u slučaju da aktivnost nije realizovana, potrebno je navesti razloge za to, kao i definisati novi rok za njenu realizaciju;
- ključnim izazovima sa kojima su se susreli u slučaju djelimične realizacije, odnosno nemogućnosti realizacije aktivnosti;
- planiranim i utrošenim finansijskim sredstvima pri čemu je potrebno naglasiti izvore finansiranja (budžet, donatorska sredstva), uz kratko obrazloženje o razlozima za većim ili manjim utrošenim iznosom od planiranog, a ukoliko aktivnost nije zahtijevala izdvajanje finansijskih sredstava, nosioci su dužni da to naglase prilikom izvještavanja i
- preporukama za efikasniju realizaciju aktivnosti iz okvira svoje nadležnosti.

U skladu sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata i Metodologijom, vršiće se godišnje izvještavanje. Godišnji i završni izvještaji biti objavljeni na zvaničnoj internet stranici MO.

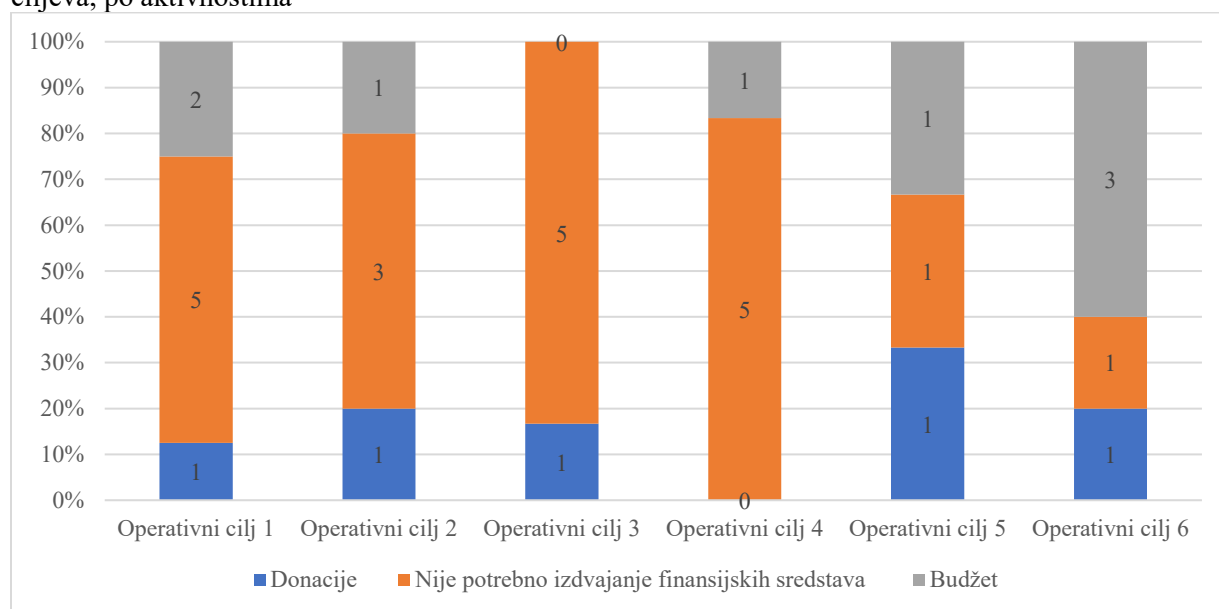
Evaluacija Strategije biće izvršena po isteku perioda na koji je donesena. Za njenu evaluaciju biće zadužena organizaciona jedinica, koja nije učestvovala u njenoj izradi i sprovođenju. Nalazi evaluacije biće sastavni dio Završnog izvještaja o sprovođenju Strategije i uzeće se u obzir prilikom narednog ciklusa planiranja javnih politika koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima u MO i VCG.

5. PREDLOG BUDŽETA ZA AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE 2023-2025. GODINE

Akcionim planom za sprovođenje Strategije 2023-2025. godine, predviđeno je 33 aktivnosti u sklopu šest operativnih ciljeva. Od ukupnog broja aktivnosti, za pet su predviđena sredstva isključivo iz donatorskih izvora, većim dijelom po osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine. Za 20 aktivnosti nije potrebno izdvajanje sredstava, dok za osam u okviru AP je predviđen iznos, od čega je za dvije aktivnosti predviđeno i učešće i donatora.

Slijedi grafički prikaz potrebe za izdvajanjem finansijskih sredstava, u okviru pojedinačnih operativnih ciljeva, po aktivnostima.

Grafik br. 15 – Prikaz potrebe za izdvajanjem finansijskih sredstava, u okviru pojedinačnih operativnih ciljeva, po aktivnostima



Predlog budžetskih sredstava je prikazan u tabeli br. 2, po operativnim ciljevima za sprovođenje AP, do 2025. godine. Naime, riječ je o inicijalnoj procjeni troškova, za period 2024-2025, dok će definitivan iznos biti utvrđen nakon donošenja zakona o budžetu za navedene godine.

Tabela br. 5: Prikaz budžetskih sredstava po operativnim ciljevima za sprovođenje AP

Operativni cilj	Budžet CG
1: Poboljšati proces planiranja ljudskih resursa i unaprijediti kadrovsku i organizacionu strukturu putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinijele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture	2.277.330,00€

2: Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja na osnovu načela profesionalnih sposobnosti	60.000,00€
3: Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima	Aktivnosti u sklopu ovog operativnog cilja ne zahtijevaju izdvajanje finansijskih sredstava iz budžeta.
4: Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima	3.000.000,00€
5: Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih	1.200,00€
6: Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima, kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova	4.100,00€
UKUPNO:	5.342.630,00€

Na sljedećoj tabeli prikazana su planirana finansijska sredstva, po godinama i operativnim ciljevima, ali samo za aktivnosti čija implementacija zavisi od obezbijedenih sredstava u okviru budžeta. Kako se može uočiti najviše je planiranih sredstava za prvu godinu sprovođenja AP, sa tendencijom neznatnog smanjenja tokom posljednje dvije godine sprovođenja AP. Kada je riječ o izdvajanju donatorskih sredstava, MO nema informacije niti podatak o potrebnim finansijskim sredstvima za podršku određenim procesima.

Tabela br. 6: Prikaz budžetskih sredstava po godinama sprovođenja AP i operativnim ciljevima

Operativni ciljevi	2023.	2024.	2025.	Ukupno po ciljevima
1.	709.110,00 <hr/> 150.000,00	709.110,00	709.110,00	2.277.330,00
2.		30.000,00	30.000,00	60.000,00
4.	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	3.000.000,00
5.	200,00	500,00	500,00	1.200,00
6.		500,00 <hr/> 300,00 <hr/> 3.000,00	300,00	4.100,00
Ukupno po godinama	1.859.310,00	1.743.410,00	1.739.910,00	5.342.630,00

6. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE 2023-2025. GODINE

STRATEŠKI CILJ	Unaprijediti sistem upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa savremenim međunarodnim standardima za privlačenje, profesionalni razvoj i zadržavanje kvalitetnih kadrova		
Operativni cilj 1	Poboljšati proces planiranja i unaprijediti kadrovsku i organizacionu strukturu putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinijele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u strukturi PVL	39,83%	43%	50%
Procenat oficirskih i podoficirskih činova unutar tih kategorija	ppk 16,97% stv: 25,34% svlk: 29,18%	14,97% 23,34% 25,18%	12,97% 21,34% 21,18%
Procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj podoficira/ki	12,2%	16%	18%
Procenat žena profesionalnih vojnih lica u MO i VCG	10,54%	13%	15%
Procenat oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u statusu vršilaca/teljki dužnosti u odnosu na ukupan broj oficira/ki	24%	20%	15%

R.br.	Aktivnost koja utiče na realizaciju operativnog cilja	Indikator rezultata	Nadležne institucije		Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
			Nosilac odgovornosti i izvještavanja	Institucije partneri u sprovođenju				
1.1.	Izvršiti funkcionalnu analizu organizacione i kadrovske strukture MO i VCG	Izrađeni parametri za utvrđivanje optimalne organizacione i kadrovske strukture u MO i VCG; Date smjernice za izmjenu organizacione i kadrovske strukture MO i VCG.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG CIDS	II kvartal 2023.	III kvartal 2023.	/	Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine
1.2.	Povećati priliv vojnika/inja po ugovoru raspisivanjem javnih oglasa	Ukupno brojno stanje vojnika/inja po ugovoru do kraja 2023. godine – 737 ¹ ; Ukupno brojno stanje vojnika/inja po ugovoru do kraja 2024. godine – 837; Ukupno brojno stanje vojnika/kinja po ugovoru do kraja 2025. godine – 937.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Ministarstvo finansija	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.	2.127.330,00€ ²	Budžet
1.3.	Izraditi novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji MO, na osnovu funkcionalne analize	Usvojen Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta MO.	Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO Ministarstvo finansija	III kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	0€	

¹ Stanje na 7.4.2023. godine kategorije VPU je 637.

² Finansijska sredstva predviđena za prijem 300 VPU do kraja 2025. godine, u odnosu na sadašnje brojno stanje. Finansijska sredstva za prijem novih 100 VPU, na godišnjem nivou iznose 709.110,00 eura.

1.4.	Izraditi novu Formaciju VCG, na osnovu funkcionalne analize	Usvojena nova Formacija; Smanjenje alternativnih pozicija za rodove.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Jedinice VCG	I kvartal 2024.	IV kvartal 2024.	0€	
1.5.	Donošenje Srednjoročnog plana popune, shodno organizacijsko-formacijskoj strukturi	Donijet Srednjoročni plan popune	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	I kvartal 2025.	IV kvartal 2025.	0€	
1.6.	Produžiti godine boravka u početnim oficirskim činovima	Pripremljen nacrt izmjena i dopuna Zakona o Vojsci Crne Gore u dijelu godina boravka u početnim činovima.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o Vojsci Crne Gore	Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG Odjeljenje za normativne poslove	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	0€	
1.7.	Uvođenje novog KAIS-a u JIS-u, na osnovu jasno definisanihi potreba	Započeta implementacija informacionog sistema kojim će se digitalizovati poslovni procesi u upravljanju ljudskim resursima; Uvođenje InfoDMS-a u Ministarstvo odbrane.	Radni tim MO	Direktorat za ljudske resurse Direktorat za logistiku Služba za informaciono-komunikacione sisteme i sajber bezbjednost Generalštab VCG	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	150.000,00 € ³	Budžet
1.8.	Oficirski kadar se zadržava na predloženo formacijsko mjesto	Usvojena dvogodišnja analiza vremena provedenog na formacijskom mjestu;	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	II kvartal 2023	IV kvartal 2025.	0€	

³ Od ukupnog iznosa, 30.000,00 eura je namijenjeno za uvođenje InfoDMS VCG u MO

najmanje dvije godine po postavljenju	Smanjen broj upućenih predloga odluka Savjetu za nacionalnu bezbjednost; Smanjen broj vršilaca/teljki dužnosti.							
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Operativni cilj 2		Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja kadrova na osnovu načela profesionalnih sposobnosti		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)	
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za prijem u službu u VCG (vojnici/kinje po ugovoru)	1,6	3,5	4	
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor kadeta/kinja za obrazovanje na akademijama	6	7	8	
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor stipendista/kinja	0	2	3	

R.br.	Aktivnost koja utiče na realizaciju operativnog cilja	Indikator rezultata	Nadležne institucije		Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
			Nosilac odgovornosti i izvještavanja	Institucije partneri u sprovođenju				
2.1.	Pripremiti izmjene i dopune Zakona o VCG, u dijelu izbora najbolje rangiranog/e kandidata/kinje za prijem u službu u VCG/obrazovanje, na inostranim vojnim akademijama/stipendiranje	Pripremljen nacrt izmjena i dopuna Zakona o VCG, u dijelu obavezivanja izbora najbolje rangiranog/e kandidata/kinje za prijem u službu u VCG/obrazovanje na inostranim vojnim akademijama/stipendiranje.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG	Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG Odjeljenje za normativne poslove	I kvartal 2025.	IV kvartal 2025.	0€	
2.2.	Pripremiti program/politiku privlačenja kadrova u VCG uz postizanje rodno balansirane zastupljenosti	Pripremljen i usvojen program/politika privlačenja kadrova u VCG uz postizanje rodno balansirane zastupljenosti.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Biro za odnose sa javnošću Vanjski eksperti/kinje	II kvartal 2024.	III kvartal 2024.	/	Donacije Ukoliko bude potrebe vanjski eksperti/kinje će se angažovati od strane međunarodnih organizacija.
2.3.	Sprovođenje Programa uvođenja u posao novozaposlenih u MO	Izvršena godišnja analiza o sprovođenju programa.	Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO	II kvartal 2023.	IV kvartal 2024.	0€	
2.4.	Obezbijediti pravni osnov za stipendiranje srednjoškolaca/ki	U izmjenama Zakona o VCG uvrštena mogućnost stipendiranja srednjoškolaca/ki.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG	Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG Odjeljenje za normativne poslove	II kvartal 2023.	IV kvartal 2024.	0€	

2.5.	Realizacija aktivnosti na privlačenju kadrova, poput kampanja, gostovanja, predavanja, posjeta, promocija i slično	Broj aktivnosti.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Biro za odnose sa javnošću	I kvartal 2024.	IV kvartal 2025.	60.000,00€ ⁴	Budžet
------	--	------------------	-------------------------------	---	-----------------	------------------	-------------------------	--------

Operativni cilj 3		Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)	
Razvijen koncept karijernog razvoja	Ne postoji	Usvojen	Koncept se primjenjuje	
Procenat oficirki i podoficirki za unaprjeđivanje	Oficirke: 19,10%	Oficirke: 22%	Oficirke: 25%	
	Podoficirke: 5,5%	Podoficirke: 7%	Podoficirke: 9%	

R.br.	Aktivnost koja utiče na realizaciju operativnog cilja	Indikator rezultata	Nadležne institucije		Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
			Nosilac odgovornosti i izvještavanja	Institucije partneri u sprovođenju				
3.1.	Razviti Koncept karijernog razvoja profesionalnih vojnih lica	Razvijen Koncept koji osigurava čvrstu vezu između ocjenjivanja i drugih elemenata karijernog razvoja	RG za izradu koncepta karijernog razvoja	Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG CIDS	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	/	Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine.

⁴Godišnji izdaci: 2024 – 30.000,00€, 2025 - 30.000,00€

3.2.	Pripremiti izmjene i dopune Zakona o VCG na osnovu Koncepta karijernog razvoja	Izmjene i dopune u pogledu Koncepta karijernog razvoja, uvrštene u Zakon o VCG.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG	Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG Odjeljenje za normativne poslove	I kvartal 2024.	IV kvartal 2025.	0€	
3.3.	Izraditi redovni izvještaj o ocjenjivanju u MO i VCG	Izrađen godišnji izvještaj za ocjenjivanje državnih službenika/ca i namještenika/ca i lica u službi u Vojski Crne Gore.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	I kvartal 2023.	I kvartal 2025.	0€	
3.4.	Standardizacija metodologije za upućivanje na usavršavanje	Standardizovani kriterijumi i postupci provjera u okviru metodologija za usavršavanje. Metodologije sadrže kriterijume/mjere koje omogućavaju povećanje procenta zastupljenosti žena na usavršavanjima.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Komisija za izbor lica za upućivanje na usavršavanje	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	0€	
3.5.	Standardizovati metodologije za unaprjeđivanje oficira/ki i podoficira/ki	Standardizovani kriterijumi i postupci provjera u okviru metodologija za unaprjeđivanje. Metodologije sadrže kriterijume/mjere koje omogućavaju povećanje procenta unaprjeđenih oficirki i podoficirki.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Komisija za unaprjeđivanje oficira/ki i podoficira/ka	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	0€	

3.6.	Standardizovati metodologije za proizvodnje i prijem državnih službenika/ca u službu u Vojsci	Standardizovani kriterijumi i postupci provjera u okviru metodologija za proizvodnje i prijem državnih službenika/ca u službu u Vojsci. Metodologije sadrže kriterijume/mjere koje omogućavaju povećanje procenta državnih službenika prilikom prijema i proizvodnja u službu u VCG.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Komisije za prijem i proizvodnje državnih službenika/ca u službu u VCG	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	0€	
------	---	---	-------------------------------	---	------------------	------------------	----	--

Operativni cilj 4		Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)	
Revidiran je sistem plata državnih službenika/ca i namještenika/namještenica u MO	Ne	Da	Da	
Broj perspektivnog kadra koji dobrovoljno napušta MO i VCG	59	45	35	

R.br.	Aktivnost koja utiče na realizaciju operativnog cilja	Indikator rezultata	Nadležne institucije		Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
			Nosilac odgovornosti i izvještavanja	Institucije partneri u sprovođenju				
4.1.	Analiza sistema novčanih primanja državnih službenika/ca i namještenika/ca i izrada Predloga uredbe o zaradama zaposlenih u MO	Izrađena analiza sistema novčanih primanja i pripremljen Predlog uredbe o zaradama zaposlenih u MO.	Radna grupa MO	Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Direktorat za ljudske resurse Odjeljenje za normativne poslove	III kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	0€	
4.2.	Izraditi program/politiku zadržavanja kadrova u MO i VCG	Usvojen program/politika zadržavanja kadrova u MO i VCG.	Radni tim MO	Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG	IV kvartal 2023.	II kvartal 2024.	0€	
4.3.	Izraditi godišnje analize i izvještaje odliva kadra	Izrađena Analiza i izvještaj sa preporukama.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	I kvartal 2023.	I kvartal 2025.	0€	
4.4	Izrada Programa rješavanja stambenih potreba lica u službi u VCG i zaposlenih u MO	Donesen Program; Broj lica koja su riješila stambeno pitanje.	Radni tim MO	Direktorat za ljudske resurse Direktorat za logistiku	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.	3.000.000,00 € ⁵	Budžet

⁵ Godišnji izdaci: 2023 – 1.000.000,00€, 2024 - 1.000.000,00€, 2025 - 1.000.000,00€

				Generalštab VCG Odjeljenje za normativne poslove Sekretar/ka Ministarstva Državni/e sekretari/ke Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Predstavni/e sindikata				
4.5	Izrada Kolektivnog ugovora za zaposlene u sektoru odbrane	Usvojen Kolektivni ugovor.	Radni tim MO	Direktorat za ljudske resurse Direktorat za logistiku Generalštab VCG Odjeljenje za normativne poslove Sekretar/ka Ministarstva Državni/e sekretari/ke	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	0€	

				Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Predstavnic/e sindikata				
4.6.	Unaprijediti pravni osnov za efikasnije odvijanje faza karijernog razvoja	Izmijenjene odredbe Zakona o Vojsci Crne Gore u pogledu bezbjednosnih provjera.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG	Obavještajno- bezbjednosni direktorat Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.	0€	

Operativni cilj 5	Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Primijenjeni međunarodni standardi na izdavanje naloga suprotnih važećim propisima u rukovođenju/upravljanju/komandovanju licima u MO i u službi u VCG	Ne	Da	Da
Udio zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	33%	60%	80%
Udio zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/le obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	3%	10%	20%

R.br.	Aktivnost koja utiče na realizaciju operativnog cilja	Indikator rezultata	Nadležne institucije		Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
			Nosilac odgovornosti i izvještavanja	Institucije partneri u sprovođenju				
5.1.	Razraditi zakonske i podzakonske akte u cilju primjene međunarodnih standarda u vezi sa izdavanjem naloga suprotnih važećim propisima licima u službi u VCG	Inkorporirane odredbe u Zakonu o VCG i podzakonskim aktima.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG	Odjeljenje za integritet CIDS	II kvartal 2025.	IV kvartal 2025.	/	Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine.

5.2.	Organizovati obuke za zaposlene u MO i VCG na temu jačanja integriteta i kulture etičnog postupanja	Broj održanih obuka i broj polaznika/ca.	Odjeljenje za integritet	Organizacione jedinice MO	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.	1.200,00 € ⁶	Budžet
5.3.	Organizovati obuke za rukovodni/komandni kadar u MO i VCG na temu jačanja integriteta i kulture etičnog postupanja	Broj održanih obuka i broj polaznika/ca.	Odjeljenje za integritet	Organizacione jedinice MO	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.	0€	

Operativni cilj 6		Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima, kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)	
Procenat zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	32,8%	40%	50%	
Procenat zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	2%	10%	20%	
Procenat rukovodilaca/teljki u MO koji/e su završili/e obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodeću dužnost	19,5%	50%	90%	
Procenat rukovodilaca/teljki u VCG koji/e su završili/le obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodnu/komandnu dužnost	4,7%	30%	70%	

⁶ Godišnji izdaci: 2023 – 200,00€; 2024 – 500,00€; 2025 – 500,00€.

R.br.	Aktivnost koja utiče na realizaciju operativnog cilja	Indikator rezultata	Nadležne institucije		Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
			Nosilac odgovornosti i izvještavanja	Institucije partneri u sprovođenju				
6.1.	Kreirati program obuka u oblasti upravljanja ljudskim resursima prema ciljnim grupama	Kreiran program obuka.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG CIDS	IV kvartal 2023.	I kvartal 2024.	/	Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine.
6.2.	Obučiti trenere/ice u oblasti upravljanja ljudskim resursima	Broj sertifikovanih trenera/ica.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG CIDS	II kvartal 2024.	II kvartal 2024.	500,00 € /	Budžet Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine.
6.3.	Sprovoditi obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima, na osnovu kreiranog programa	Broj obuka i broj polaznika/ca.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	III kvartal 2024.	I kvartal 2025.	600,00 € ⁷	Budžet

⁷ Godišnji izdaci: 2024 – 300,00€ i 2025 – 300,00€.

6.4.	Obuka zaposlenih u ljudskim resursima za članstvo u selekcionim komisijama	Broj obuka i broj polaznika/ca.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG CIDS	I kvartal 2024.	I kvartal 2024.	3.000,00 € /	Budžet Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine.
6.5.	Organizovati obuke iz oblasti psihološke podrške zaposlenima u MO i VCG	Broj obuka i broj polaznika/ca.	Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO Generalštab VCG	I kvartal 2024.	IV kvartal 2025.	0€	