

PISARNICA
MINISTARSTVA ODBRANE

Primljeno 26-05-2026				
Org jed	Jedinstveni klas. znak	Broj	Prilog	Vrijednost
06011-039		26	-	2424/11



CRNA GORA
MINISTARSTVO ODBRANE

**AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U MINISTARSTVU ODBRANE I VOJSCI
CRNE GORE 2023-2027. GODINA ZA PERIOD 2026-2027. GODINA**

Podgorica, maj 2026. godine

SADRŽAJ

1. UVODNI DIO.....	4
1.1. Ključna dostignuća u implementaciji Akcionog plana za period 2023-2025. godine.....	5
1.2. Izazovi u implementaciji Akcionog plana za period 2023-2025. godine.....	7
1.3. Predlog budžeta za realizaciju aktivnosti iz Akcionog plana za 2026-2027. godinu.....	9
2. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE ZA 2026-2027. GODINU.....	11

Lista skraćena:

MO	Ministarstvo odbrane
VCG	Vojska Crne Gore
NATO	Sjevernoatlanski savez
ISEM	International Student Exchange Montenegro
DLJR	Direktorat za ljudske resurse
DzL	Direktorat za logistiku
OJ MO	Organizacione jedinice Ministarstva odbrane
Služba za IKSiSB	Služba za informaciono-komunikacione sisteme i sajber bezbjednost
OFS	Organizacijsko formacijska struktura
LOP	List osnovnih podataka
OBD	Obavještajno-bezbjednosni direktorat
RG	Radna grupa
GŠ VCG	Generalštab Vojske Crne Gore
MF	Ministarstvo finansija
CIDS	Centar za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške
PVL	Profesionalno vojno lice
DSiN	Državni službenici i namještenici
KAIS	Kadrovski -informacioni sistem
JIS	Jedinstveni informacioni sistem

1. UVODNI DIO

Strategija upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore 2023 – 2027. godine (u daljem tekstu: Strategija) sa Akcionim planom za 2023-2025. godinu usvojena je na sjednici Vlade Crne Gore održane 30.6.2023. godine¹. Strategija je definisala strateški cilj: Unaprijediti sistem upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa savremenim međunarodnim standardima za privlačenje, profesionalni razvoj i zadržavanje kvalitetnih kadrova, za čije postizanje je utvrđeno šest operativnih ciljeva, kao na Grafikonu br.1:

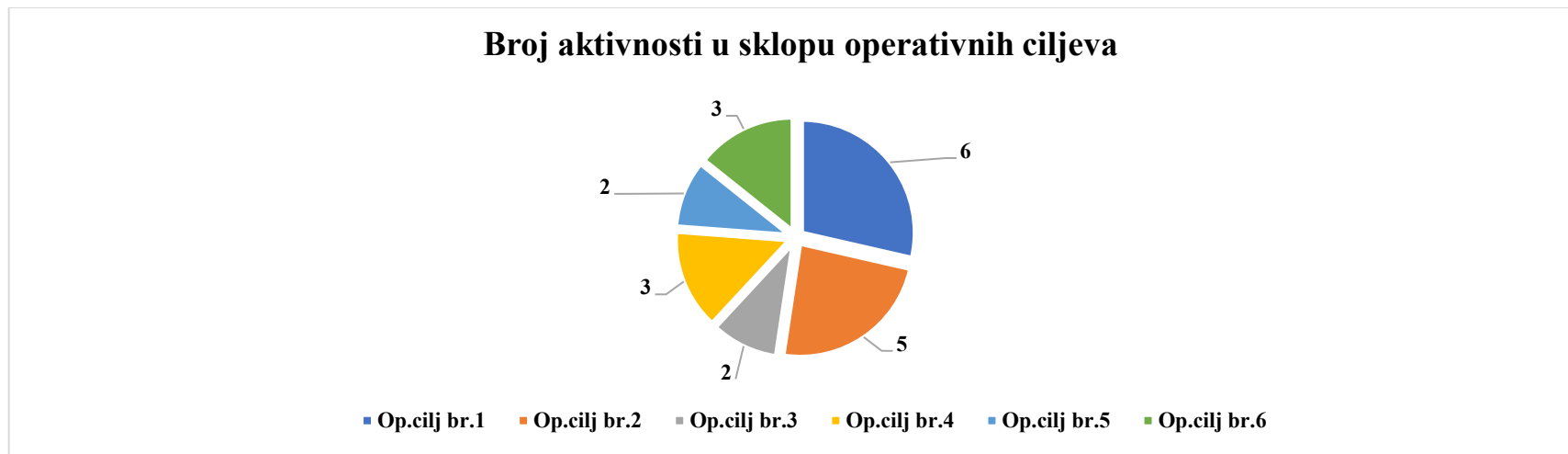
Grafikon br. 1: Šest (6) operativnih ciljeva



¹ Zaključak Vlade Crne Gore broj: 07-039/23-3061/2 od 30.06.2023. godine

Godišnje izvještaje o realizaciji aktivnosti iz Akcionog plana 2023-2025 o sprovođenju Strategije (u daljem tekstu Godišnji izvještaj), Vlada Crne Gore je usvojila za 2023. godinu², odnosno za 2024. godinu³. Godišnji izvještaj za 2025. godinu je pripremljen, a na osnovu njegovih nalaza izrađen je i predmetni Akcioni plan 2026-2027, kojim je predviđena realizacija ukupno 21 aktivnosti.

Grafikon br. 2: Broj aktivnosti po osnovu utvrđenih operativnih ciljeva Strategije



1.1. Ključna dostignuća u implementaciji Akcionog plana za period 2023-2025. godine

Akcionim planom za sprovođenje Strategije 2023-2025 predviđen je niz aktivnosti koje mogu doprinijeti poboljšanju sistema planiranja, pribavljanja, karijernog razvoja, zadržavanja kadrova i u krajnjem obezbjeđivanja održivog sistema obuka iz oblasti upravljanja ljudskim resursima.

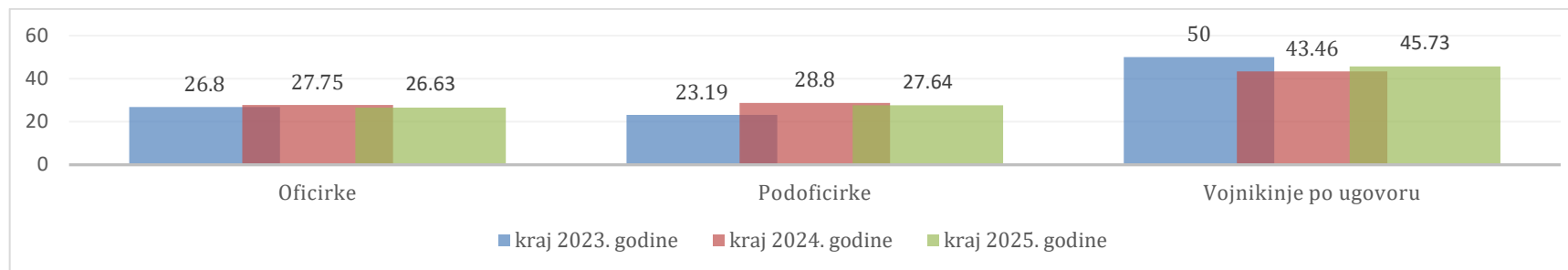
Preduzete su brojne aktivnosti koje su doprinijele većem stepenu dostizanja definisanih vrijednosti za ostvarivanje operativnih ciljeva. Na taj način je izrađena funkcionalna analiza organizacione i kadrovske strukture Ministarstva sa preporukama za poboljšanje funkcionisanja sektora odbrane, uključujući jačanje strateških funkcija i poboljšanje koordinacije. Kada je riječ o kadrovskim procesima smanjen je udio potpukovničkih činova i viših podoficirskih činova, što doprinosi optimalnijoj strukturi kadra. Smanjenjem broja vršilaca/teljki dužnosti se težilo za obezbjeđenjem kontinuiteta u radu i nesmetanom obavljanju radnih

² Zaključak Vlade Crne Gore broj: 08-039/24-2685/2 od 29. maja 2024. godine.

³ Zaključak Vlade Crne Gore broj: 11-039/25-754/2 od 17. aprila 2025. godine.

zadataka. Ostvaren je i pomak u analizi selekcionih procesa, pa je izrađen izvještaj kojim se daju smjernice za standardizaciju metodologija. Postignut je napredak u rodnoj ravnopravnosti, gdje je procenat žena u Vojsci povećan na 16,74% (od kojih 11,92% PVL), kao i procenat oficirki i podoficirki koje ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje.

Grafikon br. 2: Procenat zastupljenosti žena po činovima i godinama



Bitno je istaći da je u 2024. godini povećan procenat žena za unaprjeđivanje u odnosu na bazne vrijednosti, pa je tako 28,30% oficirki ispunjavalo uslove za unaprjeđivanje u 2024. godini, dok je udio podoficirki bio 9,09%, što je u skladu sa strateškim politikama ovog ministarstva i viši je od ciljane vrijednosti. U 2025. godini nije bilo unaprjeđivanja oficirki, dok je udio podoficirki 6,25%. Za razliku od udjela podoficirki koje su ispunjavale uslove za unaprjeđivanje u 2024. godini (9,09%), u 2025. godini stanje je malo lošije, pa ne prelazi ciljanu vrijednost kao što je bio slučaj u prethodnoj godini.

Kako su zarade važan prediktor zadržavanja kadrova, Uredbom o zaradama lica u službi u Vojsci Crne Gore, povećane su zarade profesionalnim vojnim i civilnim licima. Ova aktivnost je značajna jer je za očekivati da se i ovom mjerom utiče na zadržavanje kadrova, posebno ako imamo u vidu da najveći izazov predstavlja zastupljenost vojničkog kadra, a da se ovim zakonskim rješenjem istima povećava zarada u najvišem iznosu - prosječno neto povećanje zarade od oko 160 eura.

Povećan je broj lica koja su pohađala obuke iz oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije, što doprinosi profesionalizmu, prevenciji korupcije, većoj transparentnosti i većem povjerenju javnosti. Takođe, aktivnost u vezi uvođenja u posao novozaposlenih je realizovana ažuriranjem Programa, pa je za očekivati uspješniju adaptaciju i jačanje motivacije zaposlenih. Pored toga, zaposleni u Ministarstvu i Vojsci su pohađali obuke iz oblasti ljudskih resursa.

Uvođenjem kadrovsko-informacionog sistema (KAIS) stvoreni su preduslovi za efikasnije upravljanje ljudskim resursima, pravovremeno planiranje i generisanje pravnih akata. Preduzete su i mjere na unaprjeđenju promocije vojne karijere kroz modernizaciju nove web stranice i promociju vojne službe mladima kroz sajmove i digitalne medije. Implementacija InfoDMS za potrebe Ministarstva odbrane započeta je u toku IV kvartala 2025. godine, nakon uvođenja modula za upravne postupke, te nakon toga realizovane obuke sa rad na ovom sistemu.

Preduzete su i mjere na unaprjeđenju promocije vojne karijere kroz modernizaciju nove web stranice i promociju vojne službe mladima kroz sajmove i digitalne medije, organizovanje Ljetnjeg vojnog kampa i kroz saradnju sa Savezom izviđača Crne Gore.

Takođe, izrađene su politike privlačenja i zadržavanja kadrova, kao i Program obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima - priručnik, čime će se u narednom periodu doprinijeti jačanju kapaciteta za upravljanje kadrovima, većoj efikasnosti u izvršavanju zadataka i poboljšanju motivacije i zadržavanja kadrova.

Bitno je pomenuti da je došlo do poboljšanja starosne strukture kadra na način da je 84,5% primljenih u 2025. godini starosne granice do 29 godina, što je veći procenat u odnosu na 2024. godinu (71%), a što se u kasnijem periodu može odraziti pozitivno na starosnu strukturu kadra. Takođe, dobrovoljni odliv u 2025. godini je manji u odnosu na 2024. godinu.

Shodno članu 54 Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima i namještenicima, ovaj organ uskladio je akt o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, sa izvršenim izmjenama i dopunama ovog zakona. Naime, Zaključkom Vlade Crne Gore broj: 11-011/25-4459/3 od 18.12.2025. godine utvrđen je Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva odbrane.

Takođe, Ministarstvo odbrane donijelo je Metodologiju za sprovođenje postupka redovnog unaprjeđivanja oficira i podoficira u Vojsci Crne Gore, kojom je standardizovan postupak i kriterijumi po kojima će se vrednovati kandidati koji ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje.

Ukoliko sublimiramo ključna dostignuća, možemo zaključiti da su napravljeni pomaci u dostizanju ciljeva, odnosno da se bilježi napredak, posebno ukoliko izdvojimo određene segmente koji se tiču poboljšanja: polne strukture kadrova, odnosno broja žena; organizacione i kadrovske strukture, u dijelu stvaranja uslova za unaprjeđenje postojeće, koja će u krajnjem doprinijeti i kvalitetnijem planiranju kadrova.

1.2. Izazovi u implementaciji Akcionog plana za period 2023-2025. godine

Tokom sprovođenja ovog strateškog dokumenta mogu se izdvojiti određeni izazovi koji su uticali na nedostizanje ciljanih vrijednosti. Oni se ogledaju u i dalje nedovoljnoj zastupljenosti vojničkog kadra, pa je procenat vojnika/inja po ugovoru znatno niži od planiranih vrijednosti, uz takođe mali broj kandidata/kinja koji se prijavljuju na javnim oglasima za ove pozicije u Vojsci CG. Uprkos naporima u promociji vojne karijere uočeni su slabiji efekti, naročito kada govorimo o prijavljivanju kandidata/kinja za obrazovanje na vojnim akademijama. Iako je jedan od strateških ciljeva podmlađivanje kadra, a s obzirom da najveći izazov predstavlja starosna struktura podoficira, u 2025. godini identifikujemo da je procenat podoficira do 35 godina starosti opao na 11,52%, što je ispod ciljane vrijednosti od 16%.

Iako je pripremljen predlog Zakona o Vojsci Crne Gore i predlog Zakona o odbrani i dostavljen nadležnim organima na mišljenje, isti nijesu upućeni Vladi na razmatranje do kraja 2025. godine, što je uslovilo nepotpunu realizaciju više aktivnosti, čija je realizacija uslovljena izmjenama i dopunama navedenih propisa. Prijedlozi za primjenu međunarodnih standarda po pitanju integriteta nijesu uvršteni u zakonske propise, zbog ograničenog pristupa izmjenama zakonskog propisa.

Uprkos tome što je rad na Konceptu karijernog razvoja započet, ovaj proces nije završen do kraja izvještajnog perioda. Planirano je da ova aktivnost bude prenesena u Akcioni plan za 2026-2027. godinu.

Analiza izrađena za 2025. godinu, pokazuje da je u Ministarstvu i Vojsci prestao radni odnos, odnosno služba za ukupno 83 lica (kao i u 2024. godini) i to u Ministarstvu za 15, a u Vojsci 68 lica. Procenat žena od ukupnog broja lica kojima je prestao radni odnos je 24,1%, što je za 1 procenat više nego 2024. godine. Bilježi se smanjenje dobrovoljnog odliva kadrova (u 2023 – 48, u 2024 - 45, u 2025 - 35), iako u ukupnom neplaniranom odlivu, dobrovoljni odliv kadrova čini čak 68%. Odliv oficirskih i vojničkih kadrova su u suprotnosti sa strateškim smjernicama.

U 2024. godini, u Vojsci je ocijenjeno 90% pripadnika/ca, od kojih je 31,56% ocijenjeno ocjenom “odličan”, 52,71% ocjenom “vrlodobar”, 15,48% ocjenom “dobar” i 0,23% ocjenom “nezadovoljava”, dakle riječ je relativno objektivnom pristupu ocjenjivanja, što je bio slučaj i 2021. godine, kako je Strategijom navedeno. Za razliku od Vojske, u Ministarstvu je u 2024. godini od ukupnog broja ocijenjenih 89,51% ocijenjeno ocjenom “ističe se”, 10% ocjenom “dobar” i 1% ocjenom “nezadovoljava”, dok je u 2025. godini od ukupnog broja ocijenjenih 91,09% ocijenjeno ocjenom “ističe se”, 8,21% ocjenom “dobar” i 0,68% ocjenom “nezadovoljava”, što ne ukazuje na objektivnost u ocjenjivanju, kako je i Strategijom navedeno. Međutim, bitno je istaći da je situacija po pitanju ocjenjivanja ista na nivou državne uprave, što je potvrđeno i u Analizi o upravljanju ljudskim resursima u organima državne uprave, za čiju izradu je istraživanje sprovela Uprava za ljudske resurse.

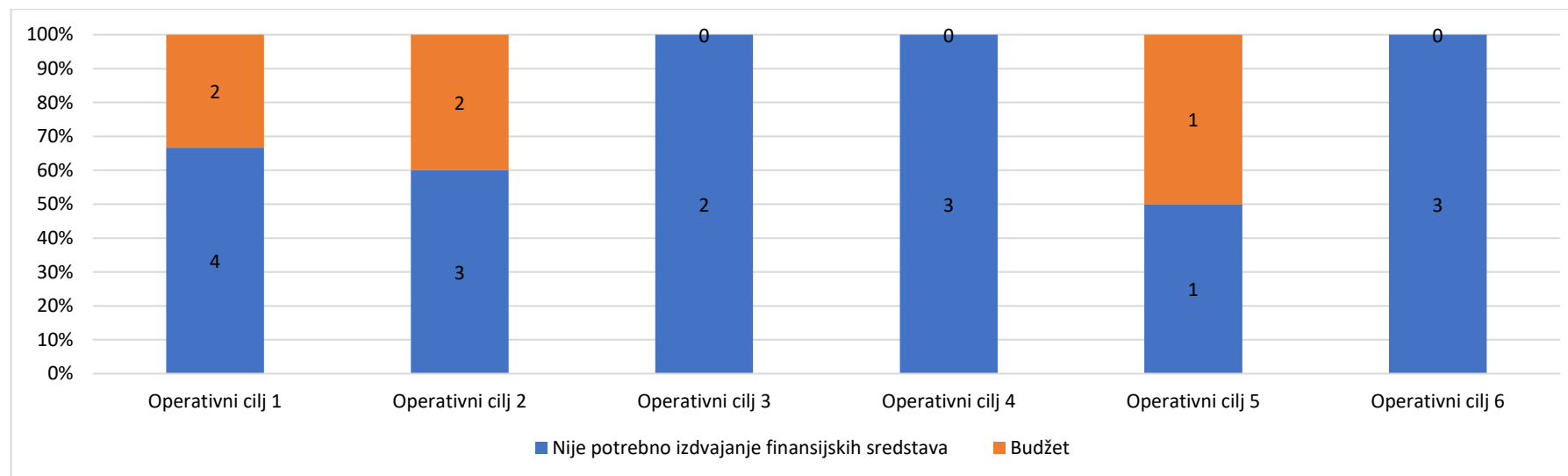
Aktivnost u vezi rješavanja stambenog pitanja nije realizovana, usljed toga što nijesu obezbijeđeni zakonski uslovi. U prethodnom godišnjem izvještaju, bilo je navedeno da su predložene izmjene Zakona o Vojsci Crne Gore, u kontekstu stvaranja pravnog osnova za primjenu citiranog Programa. Radni tim se bavio modalitetom rješavanja stambene problematike.

Iako je bilo planirano usvajanje Kolektivnog ugovora, kao i izrada analize koja se tiče revidiranja sistema zarada državnih službenika i namještenika u Ministarstvu, ove aktivnosti nijesu realizovane. Neusklađenost zarada između državnih službenika/ca i profesionalnih vojnih lica, pogotovo za vršenje istih poslova, predstavlja izazov, jer se zarade obračunavaju prema različitim zakonskim i podzakonskim propisima, što posebno dolazi do izazova kod vršenja istih poslova.

1.3. Predlog budžeta za realizaciju aktivnosti iz Akcionog plana za 2026-2027. godinu

Akcionim planom za sprovođenje Strategije 2026-2027. godine, predviđena je 21 aktivnost u sklopu šest operativnih ciljeva. Od ukupnog broja aktivnosti, za pet je predviđeno izdvajanje iz budžetskih sredstava, dok za 16 nije potrebno izdvajanje sredstava.

Grafikon br. 3 – Prikaz potrebe za izdvajanjem finansijskih sredstava, u okviru pojedinačnih operativnih ciljeva, po aktivnostima



Predlog budžetskih sredstava je prikazan u Tabeli br. 1, po operativnim ciljevima za sprovođenje Akcionog plana za 2026. i 2027. godinu. Naime, riječ je o inicijalnoj procjeni troškova, za period 2026-2027. godinu, dok će definitivni iznos biti utvrđen nakon donošenja zakona o budžetu za 2027. godinu. Dakle, ukupan iznos planiranih finansijskih sredstava iz budžeta za dvogodišnji period je 2.101.142,70€. U tabeli su prikazana planirana finansijska sredstva, po godinama i operativnim ciljevima, za aktivnosti čija implementacija zavisi od obezbijeđenih sredstava u okviru budžeta. Kako se može uočiti, isti iznos je planiran i za 2026. i za 2027. godinu.

Tabela br.1 - Prikaz planiranih budžetskih sredstava po operativnim ciljevima za sprovođenje AP po godinama.

Operativni cilj	2026.	2027.	UKUPNO
OP 1: Poboľjšati proces planiranja ljudskih resursa i unaprijediti kadrovsku i organizacionu strukturu putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinijele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture	1.018.071,35€	1.018.071,35€	2.036.142,70 €
OP 2: Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja na osnovu načela profesionalnih sposobnosti	30.000,00€	30.000,00€	60.000,00€
OP 3: Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima	0€	0€	0€
OP 4: Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima	0€	0€	0€
OP 5: Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih	2.500,00€	2.500,00€	5.000,00€
OP 6: Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima, kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova	0€	0€	0€
UKUPNO:	1.050.571,35€	1.050.571,35€	2.101.142,70€

2. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE ZA 2026-2027. GODINU

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%	14,97%	12,97%
	stv: 25,34%	23,34%	21,34%
	svIk: 29,18%	25,18%	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 VCG	Izrađeni parametri za utvrđivanje optimalne organizacione i kadrovske strukture u VCG; Date smjernice za izmjenu organizacione i kadrovske strukture VCG.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	II kvartal 2026.	IV kvartal 2026.	0€	
1.2.	Analiza opisa poslova radnih mjesta u Ministarstvu odbrane	Izrađena analiza.	Direktorat za ljudske resurse		II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	
1.3.	Povećati priliv vojnika/inja po ugovoru raspisivanjem javnih oglasa	- Raspisati javne oglase za prijem VPU; - Broj prijavljenih kandidata/kinja; - Broj primljenih kandidata/kinja. - Ukupan procenat vojnika/kinja po ugovoru povećan za 5% na godišnjem nivou.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Služba za finansijsko poslovanje	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	1.886.142,70€ ⁴	Budžet
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 2027.	IV kvartal 2027.	0€	

⁴ Finansijska sredstva za prijem novih 100 VPU, na godišnjem nivou iznose 943.071,35 eura.

1.5.	Izraditi novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji MO, na osnovu opisa poslova radnih mjesta	Usvojen Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta MO.	Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO Ministarstvo finansija	I kvartal 2027.	IV kvartal 2027.	0€	
1.6.	Nadogradnja novog sistema KAIS III u okviru JIS	Uvođenje InfoDMS-a u MO Integracija KAIS-a sa JIS-om i eDMS-om	Organizacione jedinice MO	Direktorat za ljudske resurse Direktorat za logistiku Služba za informaciono-komunikacione sisteme i sajber bezbjednost Generalštab VCG	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	150.000,00 € ⁵	Budžet

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	

⁵ 2026 – 75.000,00€, 2027 - 75.000,00€

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				
2.1.	Sprovođenje Programa uvođenja u posao novozaposlenih u MO	Izvršena godišnja analiza o sprovođenju programa.	Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	
2.2.	Realizacija aktivnosti na privlačenju kadrova, poput kampanja, gostovanja, predavanja, posjeta, promocija i slično, shodno izrađenoj Politici privlačenja kadrova	- Broj aktivnosti, - Broj pregleda na objavama na društvenim mrežama, - Broj posjeta sajtu budivojnik.me	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG Biro za odnose sa javnošću	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	60.000,00€ ⁶	Budžet
2.3.	Razviti i sprovesti programe saradnje sa obrazovnim ustanovama u Crnoj Gori	-Broj potpisanih sporazuma o saradnji; -Broj zajedničkih aktivnosti; -Broj kandidata/kinja na oglasima Ministarstva i Vojske	Ministarstvo odbrane	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija Univerzitet Crne Gore Srednje škole	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	
2.4.	Redovno ažuriranje i praćenje online platforme u sklopu sajta budivojnik.me za objavu konkursa, prijavu kandidata/kinja i tome slično	- Broj upita na sajt - Broj kandidata/kinja koji su se prijavili na javne oglase MO (prijem, obrazovanje i stipendiranje)	Biro za odnose sa javnošću Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	

⁶ Godišnji izdaci: 2026 – 30.000,00€, 2027 - 30.000,00€

2.5.	Sprovođenje kampanja sa fokusom na isticanje benefita vojne profesije i karijernih priča pripadnika/ca VCG	Broj objavljenih intervjua/video priča Povećana zainteresovanost (prijave, posjete karijernoj stranici)	Biro za odnose sa javnošću Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG	Organizacione jedinice MO	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	Planirana sredstva u iznosu predviđenom u sklopu aktivnosti 2.2.	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% Podoficirke: 5,5%	Oficirke: 22% Podoficirke: 7%	Oficirke: 25% 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	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	/	

3.2.	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 Vojsci Crne Gore.	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	II kvartal 2026.	II kvartal 2027.	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.	Praćenje odliva kadra – analiza izlaznih upitnika u pogledu dobijanja informacija o razlozima dobrovoljnog napuštanja	Analiza izrađena. Date preporuke za unaprjeđenje slabije ocijenjenih segmenata rada	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	
4.2.	Ugovorena (aktivna) rezerva kao model nadoknađivanja kadra	Broj prijavljenih lica na oglase	Direktorat za ljudske resurse	Generalštab VCG	IV kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	

4.3.	Jačanje organizacione kulture i unapređivanje internih komunikacija	Izrađena analiza sistema vrijednosti, normi i ponašanja zaposlenih	Odjeljenje za integritet		II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	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.	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 2026.	IV kvartal 2027.	5.000,00 € ⁷	Budžet

⁷ 2026 – 2.500,00€, 2027 - 2.500,00€

5.2.	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 2026.	IV kvartal 2027.	/	
------	--	--	--------------------------	---------------------------	------------------	------------------	---	--

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%	

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.	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	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	
6.2.	Redovno ažurirati/ustrojiti/unaprijediti evidencije o obukama	Dostupni podaci o svim obukama u organizaciji MO/VCG (pol/starosna struktura/OJ/jedinica VCG)	Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO Generalštab VCG	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	
6.3.	Donijeti Plan internih obuka za zaposlene u MO i pripadnike VCG	-Plan izrađen; -Broj obuka; -Broj učesnika/ca.	Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO Generalštab VCG	III kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	

MINISTAR
Dragan Krapović