



Ministarstvo
finansija



Br: 02-05-040/26-12863/2

Podgorica, 08.04.2026.godine

Za: MINISTARSTVO ODBRANE, Jovana Tomaševića 29, Podgorica
gospodinu, Draganu Krapoviću, ministru

Predmet: Mišljenje na Predlog akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore 2023-2027. godina za period 2026-2027. godina

Veza: Vaš akt br. 06011-039/26-2424/6 od 02.04.2026. godine

Poštovani gospodine Krapoviću,

Povodom *Predloga akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore 2023-2027. godina za period 2026-2027. godina*, Ministarstvo finansija daje sljedeće

MIŠLJENJE

Dostavljeni akt predstavlja strateški dokument koji ima za cilj unaprijeđenje sistema upravljanja ljudskim resursima u skladu sa savremenim međunarodnim standardima za privlačenje, profesionalni razvoj i zadržavanje kvalitetnih kadrova u Ministarstvu i Vojski Crne Gore.

U tekstu Izvještaja o sprovedenoj analizi procjene uticaja propisa navedeno je da je za implementaciju Predlog akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore 2023-2027, za period 2026-2027, potrebno izdvajanje finansijskih sredstava u ukupnom iznosu 2.101.142,70€, od čega iznos 1.050.571,35€ u 2026. godini. Nadalje, kako se navodi finansijska sredstva za predmetne namjene obezbijedena su Zakonom o budžetu Crne Gore za 2026. godinu kod Ministarstva odbrane (organizacioni kod 40401), u okviru aktivnosti Upravljanje i administracija Ministarstva odbrane, na izdacima: 4149 - Ostale usluge i 4193 - Izrada i održavanje softvera, kao i u okviru aktivnosti Upravljanje i podrška pripadnicima Vojske Crne Gore, na grupi izdataka 411 - Bruto zarade i doprinosi na teret poslodavca i izdatku 4193 - Izrada i održavanje softvera.

Shodno navedenom, a na osnovu uvida u sredstva opredijeljena Zakonom o budžetu Crne Gore za 2026. godinu Ministarstvu odbrane za finansiranje aktivnosti koje su planirane predmetnim strateškim dokumentom u navedenom iznosu, Ministarstvo finansija sa aspekta državnog budžeta, u načelu nema primjedbi na Predlog akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore 2023-2027, za period 2026-2027, uz napomenu da će iznos sredstava potreban za realizaciju predmetnog Predloga u 2027. godini biti predmet razmatranja prilikom procesa izrade godišnjeg zakona o budžetu.

Na tekst Predloga akcionog plana i pripremljeni Izvještaj o analizi uticaja propisa, sa aspekta uticaja na poslovni ambijent, nemamo primjedbi.

S poštovanjem,

MINISTAR
mr Novica Vuković



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, _____ 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

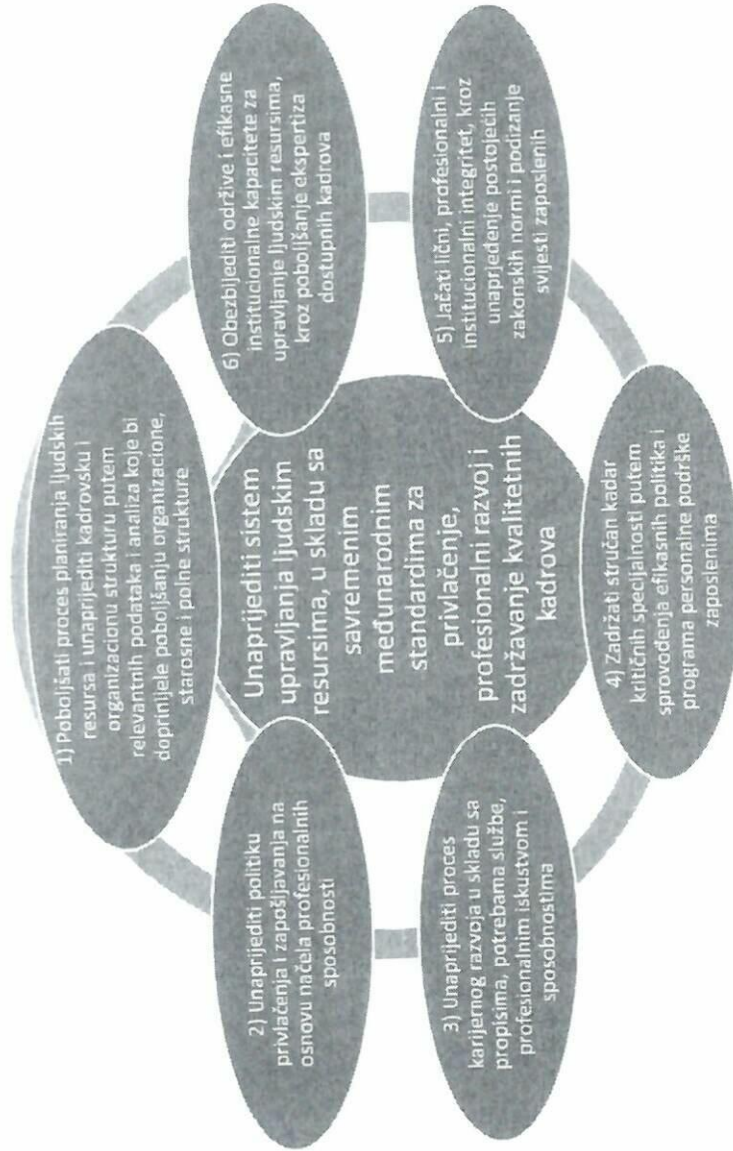
Lista skraćenica:

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	Služba za informaciono-komunikacione sisteme i sajber bezbjednost
IKSiSB	
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 Vojsci 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

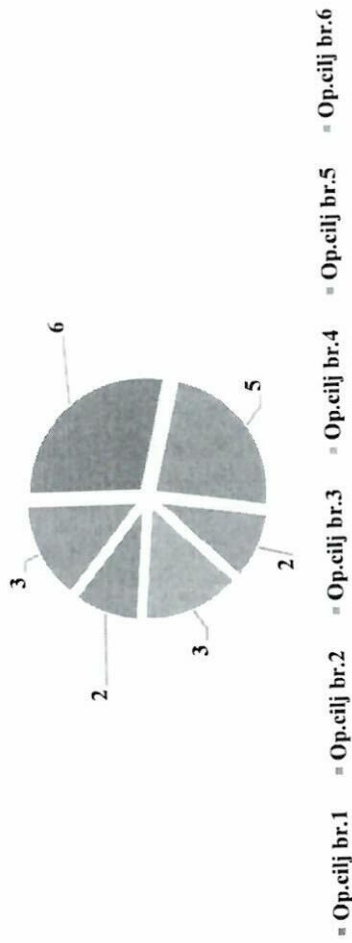


¹ Zaključak Vlade Crne Gore broj: 07-039/23-3061/2 od 30.06.2023. godine

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

Broj aktivnosti u sklopu operativnih ciljeva



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/teški 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 koje su ispunjavale uslove za unaprjeđivanje 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 zadržavanju 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 započeo, 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 pretao 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 pretao 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 “vrlo dobar”, 15,48% ocjenom “doobar” 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 Vojске, u Ministarstvu je u 2024. godini od ukupnog broja ocijenjenih 89,51% ocijenjeno ocjenom “ističe se”, 10% ocjenom “doobar” i 1% ocjenom “nezadovoljava”, dok je u 2025. godini od ukupnog broja ocijenjenih 91,09% ocijenjeno ocjenom “ističe se”, 8,21% ocjenom “doobar” 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 sproveda Uprava za ljudske resurse.

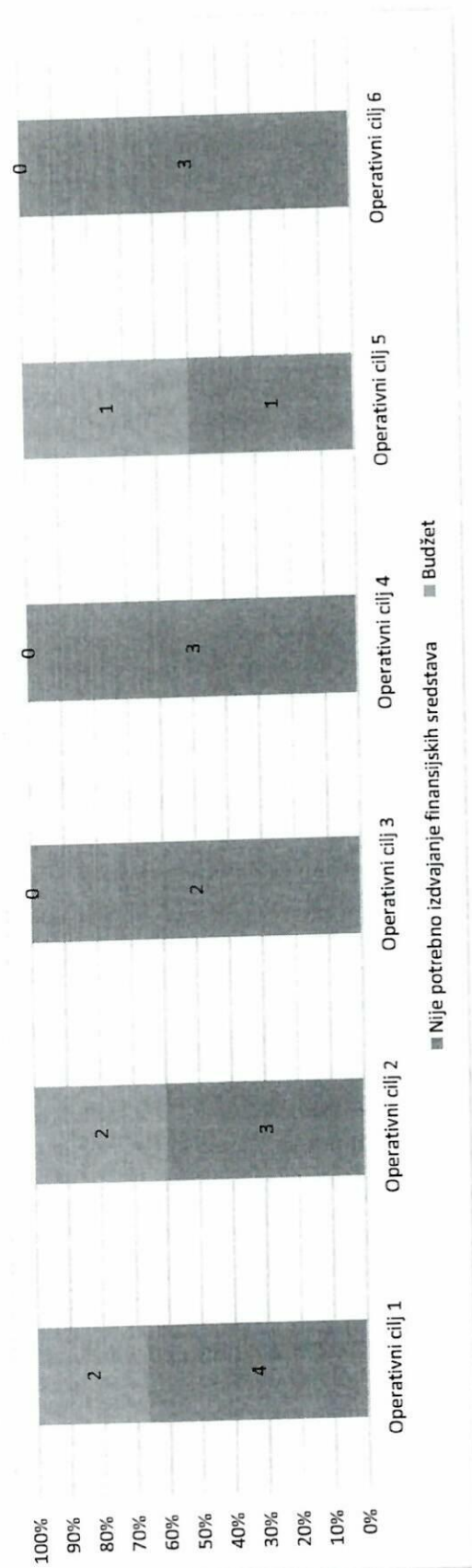
Aktivnost u vezi rješavanja stambenog pitanja nije realizovana, usljed toga što nijesu obezbijeđeni zakonski uslovi. U prethodnom godišnjem izvještaju, bilo je navedeno da su predložene izmjene Zakona o Vojsci Crne Gore, u kontekstu stvaranja pravnog osnova za primjenu citiranog Programa. Radni tim se 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 2.097.142,70€. U tabeli su prikazana planirana finansijska sredstva, po godinama i operativnim ciljevima, za aktivnosti čija implementacija zavisi od obezbijedenih 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: 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	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, starsne i polne strukture		
Opis indikatora učinka	Početa vrijednost (2022)	Cijna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)	Cijna 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/tejlki 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	Izradeni 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	Izradena 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.

	I kvartal 2027.	IV kvartal 2027.	0€
I.5. Izraditi novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji MO, na osnovu opisa poslova radnih mjesta	Organizacione jedinice MO	IV kvartal 2027.	0€
	Ministarstvo finansija		
	Direktorat za ljudske resurse		
	Direktorat za logistiku		
I.6. Nadogradnja novog sistema KAIS III u okviru JIS	Služba za informaciono-komunikacione sisteme i sajber bezbjednost	II kvartal 2026.	150.000,00 € ⁵
	Generalštab VCG	IV kvartal 2027.	Budžet

Operativni cilj 2

Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja kadrova na osnovu načela profesionalnih sposobnosti

Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Cijina vrijednost na polovini sprovođenja (2025)	Cijina 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 izvješćivanja	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 privlačenje 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 Vojске	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€

Sprovedenje 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

Planirana sredstva u iznosu predviđenom u sklopu aktivnosti 2.2.

Budžet

II kvartal 2026.

IV kvartal 2027.

Organizacione jedinice MO

Operativni cilj 3

Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima

Početna vrijednost (2022)

Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)

Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)

Opis indikatora učinka

Razvijen koncept karijernog razvoja

Ne postoji

Usvojen

Koncept se primjenjuje

Oficirke: 19,10%

Oficirke: 22%

Oficirke: 25%

Procenat oficirki i podoficirki za unaprijeđivanje

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
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	Izraden 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.	Pracenje odlika kadra – analiza izlaznih upitnika u pogledu dobijanja informacija o razlozima dobrovoljnog napuštanja	Analiza izrađena. Date preporuke za unaprijeđenje 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€	

0€

II kvartal 2026. IV kvartal 2027.

Odjeljenje za integritet

Izrađena analiza sistema vrijednosti, normi i ponašanja zaposlenih

Jačanje organizacione kulture i unapređivanje internih komunikacija

4.3.

Operativni cilj 5

Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprijeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih

Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)

Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja (2025)

Početna vrijednost (2022)

Opis indikatora učinka

Primijenjeni međunarodni standardi na izdavanje naloga suprotnih važećim propisima u rukovođenju/upravljanju/komandovanju licima u MO i u službi u VCG

Udio zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine

Udio zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/le obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine

Ne

33%

3%

Da

60%

10%

Da

80%

20%

R.br.	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	Organizacije za integritet	Organizacije jedinice MO	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	5.000,00 € ⁷	Budžet

Broj održanih obuka i broj polaznika/ca.

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.	Organizacije jedinice MO	II kvartal 2026.	IV kvartal 2027.
------	--	--	--------------------------	------------------	------------------

Operativni cilj 6
Obezbjediti 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/e 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/O)/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 izraden; -Broj obuka; -Broj učesnika/ca.	Direktorat za ljudske resurse	Organizacione jedinice MO Generalštab VCG	III kvartal 2026.	IV kvartal 2027.	0€	

MINISTAR
Dragan Krapović

Mišljenje na Nacrt akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore (2023 – 2027.), za period 2026-2027.godinu

1. Generalni osvrt na nacrt strateškog dokumenta

Nacrt akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu obrane i Vojsci Crne Gore (2023-2027), za period 2026-2027.godine, ispunjava kriterijume propisane Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađenosti i praćenja sprovođenja strateških dokumenata (Sl. list CG br. 54/18)¹ i Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata.²

Konstatuje se da predmetni nacrt dokumenta zadovoljava metodološki propisane kriterijume za izradu strateških dokumenata i pratećih akcionih planova.

Pohvaljujemo ukratko dati prikaz u uvodnom dijelu predmetnog Akcionog plana, realizacije i ključnog učinka iz implementacionog perioda prethodnog akcionog plana.

Detaljniji komentari u nastavku mišljenja.

2. Ocjena usklađenosti – pristup semafora

OBRAZAC USKLAĐENOSTI STRATEŠKOG DOKUMENTA

Elementi strateškog dokumenta za provjeru usklađenosti

Ocjena usklađenosti

	DA	NE	Nije primjenjivo
1. Usklađenost s postojećim strateškim okvirom (na nivou cilja i indikatora)			N/A

¹ U daljem tekstu: Uredba

² U daljem tekstu: Metodologija

1.1.	Je li u strateškom dokumentu objašnjena usklađenost sa Nacionalnom strategijom održivog razvoja 2030 (NSOR) (jesu li prepoznati relevantni indikatori iz NSOR i je li izvršena procjena usklađenosti ciljeva i indikatora iz strateškog dokumenta sa ciljevima i relevantnim indikatorima iz NSOR?)			N/A
1.2.	Je li u strateškom dokumentu objašnjena usklađenost sa ostalim krovnim strateškim dokumentima, ³ uključujući usklađenost sa indikatorima iz krovnih strateških dokumenata?			N/A
1.3.	Je li u strateškom dokumentu objašnjen odnos i usklađenost sa sektorskim strateškim dokumentima, uključujući usklađenost sa indikatorima iz sektorskih strateških dokumenata?			N/A
1.4.	Je li u strateškom dokumentu objašnjena usklađenost s preuzetim međunarodnim obavezama?			N/A
1.5.	Sadrži li uvodni dio osvrn na orodnjenost strateškog dokumenta?			N/A
1.6.	Je li rodno senzitivni jezik korišćen na adekvatan način u cjelokupnom tekstu strateškog dokumenta?			N/A
1.7.	Sadrži li uvodni dio osvrn na stratešku procjenu uticaja na životnu sredinu, biodiverzitet i klimatske promjene?			N/A
2. Usklađenost s procesom evropske integracije i ključnim politikama EU				
2.1.	Je li u strateškom dokumentu objašnjena usklađenost s procesom EU integracija, s nacionalnog nivoa (završna mjenja, pregovaračka pozicija, Izvještaj Evropske komisije za Crnu Goru, tekući IPA programi/projekti u predmetnoj oblasti javne politike/PA III)?			N/A
2.2.	Je li u strateškom dokumentu objašnjena usklađenost s politikama na EU nivou (strateški okvir EU, sektorske politike EU, ciljevi EU do 2030, Evropski zeleni plan, rodne politike na nivou EU)?			N/A
3. Usklađenost s Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata				
3.1. Analiza stanja i problema				
3.1.1.	Obuhvata li analiza stanja analizu učinaka (uključujući i nedostatke) prethodnog strateškog dokumenta, ukoliko je postojao?			N/A
3.1.2.	Počiva li analiza stanja na mjerljivim podacima koji ukazuju na problem?			N/A
3.1.3.	Jesu li u analizi stanja korišćeni rodno raščlanjeni podaci?			N/A
3.1.4.	Obuhvata li analiza stanja i analizu uloga domaćih i međunarodnih relevantnih aktera?			N/A

³ Srednjoročni i godišnji program rada Vlade, Fiskalna strategija i Smjernice makroekonomske i fiskalne politike, Program ekonomskih reformi, Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji, Reformska agenda Crne Gore (2024-2027) za Instrument EU za reforme i rast i strateških dokumenata definisanih Ustavom Crne Gore - Prostorni plan, Strategija nacionalne bezbjednosti i Strategija odbrane

3.1.5.	Jesu li analizom stanja i problema identifikovani prioritetni problemi u datoj oblasti, odnosno njihovi uzroci i posljedice?			N/A
3.1.6.	Jesu li u analizi stanja identifikovane rodne nejednakosti i potencijalni rizici koji proističu iz pripadnosti određenom rodu i sprječavaju građane/građanke da koriste benefite koje proizvodi javna politika?			N/A
3.2.	Strateški i operativni ciljevi			N/A
3.2.1.	Je li definisan strateški cilj u skladu s Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata i odgovara li na rješavanje ključnog problema prepoznatog u analizi stanja?			N/A
3.2.2.	Jesu li definisani operativni ciljevi koji doprinose sprovođenju strateškog cilja?			N/A
3.2.3.	Odgovaraju li operativni ciljevi na ključne uzroke problema, utvrđene tokom analize stanja?			N/A
3.2.4.	Jesu li operativni ciljevi SMART (konkretni, mjerljivi, akciono orijentisani, realistični i vremenski ograničeni)?			N/A
3.2.5.	Jesu li ciljevi, postavljeni u konkretnoj javnoj politici, definisani u skladu sa nalazima analize stanja vezanih za prepoznate rodne nejednakosti?			N/A
3.2.6.	Sadrži li pregled strateških i operativnih ciljeva analizu njihovog uticaja na životnu sredinu, biodiverzitet ili klimatske promjene?			N/A
3.3.	Indikatori uspjeha			N/A
3.3.1.	Ima li svaki operativni cilj definisan makar jedan odgovarajući indikator učinka?			N/A
3.3.2.	Jesu li indikatori učinka jasni, mjerljivi i relevantni za sprovođenje postavljenih strateških/operativnih ciljeva?			N/A
3.3.3.	Jesu li postavljeni rodno senzitivni indikatori kojim će se mjeriti efekat javne politike na muškarce i žene, a posebno na identifikovane nejednakosti, prepreke i rizike?			N/A
3.3.4.	Imaju li indikatori učinka postavljene polazne, srednjoročne i ciljne vrijednosti?			N/A
3.4.	Finansijska procjena			N/A
3.4.1.	Sadrži li strateški dokument prikaz ukupnih finansijskih sredstava koji će biti iskorišćeni za cjelokupni period važenja strateškog dokumenta i za svaku godinu implementacije strateškog dokumenta pojedinačno ili makar za period obuhvaćen pratećim akcionim planom dokumenta?			N/A
3.4.2.	Jesu li predstavljene izvori finansiranja iz kojih će biti obezbijedena finansijska sredstva?			N/A
3.4.3.	Je li planiran budžet za implementaciju aktivnosti kojima se adresiraju rodne nejednakosti?			N/A
3.5.	Monitoring, evaluacija i izvještavanje			N/A

3.5.1.	Jesu li strategijom utvrđeni i opisani mehanizmi za monitoring, prikupljanje podataka i izvještavanje?			N/A
3.5.2.	Je li predviđeno odgovorno tijelo za vršenje monitoringa?			N/A
3.5.3.	Jesu li predviđeni rokovi i dinamika izvještavanja?			N/A
3.5.4.	Je li predviđen način podnošenja izvještaja – adresat i je li predviđeno javno objavljivanje izvještaja?			N/A
3.5.5.	Je li strategijom predviđena evaluacija – srednjoročna i/ili finalna?			N/A
3.5.6.	Ukoliko evaluaciju vrši eksterni evaluator (nezavisni evaluator), jesu li predviđena neophodna finansijska sredstva za njegovo angažovanje?			N/A
3.6.	Akcionni plan			
3.6.1.	Jesu li predviđene aktivnosti definisane tako da doprinose realizaciji operativnog cilja?			
Konstatuje se da su predviđene aktivnosti definisane tako da doprinose realizaciji operativnih ciljeva .				
3.6.2.	Jesu li definisane aktivnosti kojim će se adresirati uočene rodne nejednakosti, prepreke ili rizici?			
Konstatuje se da dokument sadrži rodno raščlanjene indikatore učinka, ali konkretno nisu vidljive rodno senzitivne aktivnosti u ovom nacrtu akcionog plana, pa ovdje sugerisemo, da se posveti dodatna pažnja i ovom pitanju prilikom pripreme predloga akcionog plana.				
3.6.3.	Je li određena nadležna institucija za sprovođenje predviđene aktivnosti?			
Konstatujemo da su u Akcionom planu određene nadležne institucije za sprovođenje planiranih aktivnosti.				
3.6.4.	Je li definisan indikator rezultata za svaku od aktivnosti i jesu li indikatori rezultata raščlanjeni, gdje je to moguće i relevantno (na osnovu roda/pola, starosti, regiona, mjesta boravka, nivoa obrazovanja i sl.)?			
U dokumentu su definisani indikatori rezultata za svaku od aktivnosti.				
3.6.5.	Jesu li određeni početni i završni rokovi za sprovođenje aktivnosti?			
Konstatujemo da su dokumentom određeni početni i završni rokovi za sprovođenje aktivnosti.				
3.6.6.	Jesu li navedena neophodna budžetska sredstva i izvori finansiranja za realizaciju aktivnosti i je li napravljena veza sa programskim budžetom (šifra programa i potprograma)?			
Jesu. Nema vidljive veze sa programskim budžetom.				

3.7. Javne konsultacije		N/A
3.7.1. Je li u toku izrade i definisanja nacrta strateškog dokumenta održan proces javnih konsultacija i javne rasprave?		
U pripremi akcionog plana nije obavezno održavanje javne rasprave.		
3.8. Rodno senzitivni jezik		
3.8.1. Je li rodno senzitivni jezik korišćen na adekvatan način u cjelokupnom tekstu strateškog dokumenta?		
Konstatuje se adekvatna upotreba rodno senzitivnog jezika u dokumentu.		

M. Glavanić

OBRAZAC

IZVJEŠTAJ O ANALIZI UTICAJA PROPISA

Predlagač propisa	Ministarstvo odbrane
NAZIV PROPISA:	Predlog akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore 2023 – 2027. godina za period 2026-2027. godina

Odjeljak 1: Definisane probleme

- ✓ Koje probleme treba da riješi predloženi akt?
- ✓ Što su uzroci problema?
- ✓ Što su posljedice problema?
- ✓ Ko je oštećen, na koji način i koliko?
- ✓ Kako bi problem evoluirao bez promjene propisa ("status quo" opcija)?

Uzimajući u obzir da je Strategija upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore donesena za period 2023–2027. godine, uz Akcioni plan za period 2023–2025. godine, a kako bi se nastavio kontinuitet u implementaciji ovog strateškog dokumenta, javlja se potreba za donošenjem novog Akcionog plana koji će obuhvatiti period 2026–2027. godine. Dodatno, dosadašnja implementacija Strategije ukazala je na određene izazove i oblasti koje zahtijevaju dodatno unapređenje. Stoga, predloženi plan ima za cilj da odgovori na identifikovane probleme i nedostatke u prethodnom ciklusu sprovođenja Strategije, kroz definisanje novih mjera i aktivnosti koje će doprinijeti efikasnijem upravljanju ljudskim resursima, jačanju institucionalnih kapaciteta i unapređenju ukupne funkcionalnosti sistema odbrane. Poseban fokus ovim planom, će se usmjeriti na razvoj i jačanje profesionalnih kompetencija pripadnika/ca Vojske, za efikasno izvršenje dodijeljenih misija i zadataka u savremenom bezbjednosnom okruženju, kao i na dostizanje potrebnog nivoa interoperabilnosti Vojske za izvršavanje zadataka u okviru članstva u NATO.

Uprkos značajnom napretku koji je ostvaren u prethodnim godinama u ovom pogledu, i dalje postoje određeni izazovi koji utiču na potpunu efikasnost u procesima upravljanja ljudskim resursima. Kao značajan izazov prepoznaje se nedovoljno razvijen sistem upravljanja karijernim razvojem zaposlenih. Iz tog razloga, nedostatak jasno definisanih i sistemski uređenih karijernih puteva, kao i mehanizama za planiranje profesionalnog razvoja, može uticati na smanjenu motivaciju zaposlenih, ograničene mogućnosti napredovanja i nedovoljno efikasno korišćenje njihovih potencijala i kompetencija. Pored navedenog, na produbljivanje ovih problema utiče i činjenica da savremeno bezbjednosno okruženje karakterišu sve kompleksniji izazovi, rizici i prijetnje, koji zahtijevaju fleksibilniji, savremeniji i strateški usmjeren pristup upravljanju ljudskim resursima. Konkretno, kako kroz strateški dokument, tako i izrađenim izvještajima, prepoznati su određeni izazovi, odnosno mogućnosti i prednosti, koji su dati u okviru SWOT analize u nastavku, a koje su uzete u obzir prilikom predlaganja aktivnosti u sklopu ovog plana.

SNAGE	MOGUĆNOSTI
<ul style="list-style-type: none">- Uspostavljen kadrovski informacioni sistem (bolja evidencija i praćenje kadrova, efikasnije planiranje ljudskih resursa);- sprovođenje promotivnih aktivnosti na privlačenju kadra za vojnu profesiju (povećana vidljivost institucije, jačanje povjerenja javnosti);- kontinuitet u sprovođenju obuka za jačanje integriteta i upravljanja ljudskim resursima;- smanjen broj dobrovoljnog odliva kvalitetnog kadra;	<ul style="list-style-type: none">- Dalje unapređenje digitalizacije kadrovskih procesa;- jačanje partnerstva sa obrazovnim institucijama;- dodatno unapređenje imidža VCG kroz moderne kanale komunikacije (web sajt budivojnik.me);- sprovođenje politike privlačenja i zadržavanja kadra u MO i VCG;- razvoj sistema motivacije i nagrađivanja kadra.

- standardizacija metodologija odnosno ujednačeni procesi i procedure za selekzione procese.	
SLABOSTI	PRIJETNJE
- Nedovoljan odziv za prijem lica u svojstvu vojnika/kinja po ugovoru; - nepostojanje koncepta karijernog razvoja PVL.	- Demografski trendovi (smanjenje baze potencijalnih kandidata/kinja); - konkurencija na tržištu rada; - moguća preopterećenost pojedinih kategorija kadra; - budžetska ograničenja.

Jedna od ključnih posljedica postojećih problema ogleda se u činjenici da je planiranje kadrovskih potreba u velikoj mjeri usmjereno prvenstveno na održavanje ukupnog brojnog stanja zaposlenih, umjesto na strateško upravljanje ljudskim potencijalima. Takav pristup ne prati u potpunosti savremene principe upravljanja ljudskim resursima, prema kojima planiranje kadrova treba da bude zasnovano na analizi stvarnih funkcionalnih potreba institucije, posebno iz razloga što cilj modernog upravljanja ljudskim resursima nije samo popunjavanje radnih mjesta i održavanje optimalnog broja zaposlenih, već obezbjeđivanje adekvatnog broja stručnih, kompetentnih i obučanih ljudi na odgovarajućim radnim pozicijama, koji mogu efikasno odgovoriti na zadatke i izazove sa kojima se institucija suočava. Kao posljedica ovakvog pristupa, može doći do neravnomjerne raspodjele poslova, nedovoljne usklađenosti između kompetencija zaposlenih i zahtjeva radnih mjesta, kao i do smanjene efikasnosti u izvršavanju dodijeljenih zadataka.

Nema oštećenih strana.

Imajući u vidu da je prvi Akcioni plan pokrivaio period 2023-2025. godina, nedonošenjem novog koji će pokrivati period 2026-2027. godina, negativno bi se uticalo na doslednu primjenu strateškog okvira, odnosno došlo bi do diskontinuiteta u ispunjavanju obaveza definisanih Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata i Vladinom Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata.

Odjeljak 2: Ciljevi

- ✓ **Koji ciljevi se postižu predloženim propisom ?**
- ✓ **Navesti dosljednost ovih ciljeva sa postojećim strategijama ili programima Vlade, ako je primjenljivo.**

Osnovni strateški cilj koji se planira postići ovim dokumentom jeste unaprjeđenje sistema upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa savremenim međunarodnim standardima za privlačenje, profesionalni razvoj i zadržavanje kvalitetnih kadrova u Ministarstvu i Vojsci.

U tom smislu, a u okviru predloženog plana, preduzimaće se aktivnosti na ispunjavanju šest operativnih ciljeva, koji se odnose na:

- 1) Poboljšanje procesa planiranja ljudskih resursa i unaprijeđenje kadrovske i organizacione strukture;
- 2) Unaprijeđenje politike privlačenja i zapošljavanja na osnovu načela profesionalnih sposobnosti;
- 3) Unaprijeđenje procesa karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima;
- 4) Zadržavanje stručnog kadra kritičnih specijalnosti i obezbjeđivanje efikasnih programa personalne podrške zaposlenima;
- 5) Jačanje ličnog, profesionalnog i institucionalnog integriteta, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanjem svijesti zaposlenih;
- 6) Obezbeđivanje održivih i efikasnih institucionalnih kapaciteta za upravljanje ljudskim resursima.

Navedeni ciljevi su u skladu sa sljedećim strateškim dokumentima: Strategijom odbrane Crne Gore, Strategijskim pregledom odbrane Crne Gore, Dugoročnim planom razvoja odbrane 2019-2028, Nacionalnom strategijom održivog razvoja do 2030, a konkretnije i Programom rada Vlade za 2026. godinu.

Odjeljak 3: Opcije

- ✓ **Koje su moguće opcije za ispunjavanje ciljeva i rješavanje problema? (uvijek treba razmatrati "status quo" opciju i preporučljivo je uključiti i neregulatornu opciju, osim ako postoji obaveza pravnog djelovanja).**

Jedina prihvatljiva opcija je donošenje ovog akcionog plana, posebno uzimajući u obzir da će se na taj način omogućiti Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore da izvršavaju obaveze propisane drugim strateškim i zakonskim dokumentima, i obavezama koje proističu iz članstva u NATO savezu, kao i da se preduzmu mjere na unaprjeđenju segmenata u upravljanju ljudskim resursima koji su prepoznati kao kritični. Dodatno, potrebno je ostvariti kontinuitet u sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima, čiji je rok važenja do 2027. godine.

Zadržavanje „statusa quo“, nije opcija, prvenstveno iz razloga što bi se uticalo na diskontinuitet u sprovođenju strateškog dokumenta, kao i zbog činjenice da se konstantno nameće potreba za iznalaženjem načina za prevazilaženje prepoznatih nedostataka u upravljanju ljudskim resursima.

Odjeljak 4: Analiza uticaja

- ✓ **na koga će i kako će najvjerovatnije uticati rješenja u propisu - Nabrojati pozitivne i negativne uticaje, direktne i indirektne**
- ✓ **kakve troškove će primjena propisa stvoriti građanima i privredi (naročito malim i srednjim preduzećima),**
- ✓ **da li su pozitivne posljedice donošenja propisa takve da opravdavaju troškove koje će on stvoriti,**
- ✓ **da li se propisom podržava stvaranje novih privrednih subjekata na tržištu i tržišna konkurencija**
- ✓ **uključiti procjenu administrativnih opterećenja i biznis barijera.**

Donošenje ovog plana imaće prvenstveno direktan pozitivan uticaj na Ministarstvo odbrane i Vojsku Crne Gore, odnosno na približno 2000 zaposlenih na koje će se definisane mjere direktno odnositi. Ove mjere će doprinijeti unaprjeđenju upravljanja ljudskim resursima, jasnijem planiranju karijernog razvoja, poboljšanju profesionalnih kapaciteta zaposlenih, kao i većoj efikasnosti u izvršavanju nadležnosti i zadataka iz oblasti odbrane. Takođe, očekuje se unaprjeđenje organizacionih procesa, bolja iskorišćenost postojećih kadrovskih potencijala, kao i podsticanje profesionalnog razvoja i motivacije zaposlenih. Indirektno, plan će imati pozitivan uticaj i na cjelokupno stanovništvo Crne Gore, posebno ukoliko imamo u vidu da, Ministarstvo odbrane, kao i drugi državni organi, djeluje u interesu i službi svih građana/ki, a jačanje ljudskih resursa u sektoru odbrane doprinosi jačanju institucionalnih kapaciteta države, unaprjeđenju bezbjednosti i stabilnosti, kao i efikasnijem odgovoru na savremene bezbjednosne izazove. Na ovaj način se stvara širi društveni benefit kroz povećanje nivoa sigurnosti i povjerenja građana u institucije sistema.

Primjena ovog plana ne iziskuje troškove za građane i privredu.

S obzirom da sprovođenje ovog plana neće izazvati troškove za građane i privredu, time se višestruko opravdava njegovo donošenje.

Predlog akcionog plana ne podržava stvaranje novih privrednih subjekata, niti utiče na tržišnu konkurenciju.

Predlog akcionog plana neće stvarati administrativna opterećenja ni biznis barijere.

Odjeljak 5: Procjena fiskalnog uticaja

- ✓ **Da li je potrebno izdvajanje finansijskih sredstava za implementaciju propisa i u kom iznosu?**
- ✓ **Da li je izdvajanje finansijskih sredstava jednokratno, ili tokom određenog vremenskog perioda? Obrazložiti.**
- ✓ **Da li implementacijom propisa proizilaze međunarodne finansijske obaveze? Obrazložiti.**
- ✓ **Da li su neophodna finansijska sredstva obezbijeđena u budžetu za tekuću fiskalnu godinu, odnosno da li su planirana u budžetu za narednu fiskalnu godinu?**
- ✓ **Da li je usvajanjem propisa predviđeno donošenje podzakonskih akata iz kojih će proisteci finansijske obaveze?**
- ✓ **Da li će se implementacijom propisa ostvariti prihoda za budžet Crne Gore?**
- ✓ **Obrazložiti metodologiju kojom je korišćenja prilikom obračuna finansijskih izdataka/prihoda.**
- ✓ **Da li su postojali problemi u preciznom obračunu finansijskih izdataka/prihoda? Obrazložiti.**
- ✓ **Da li su postojale primjedbe Ministarstva finansija na predlog propisa?**
- ✓ **Da li su dobijene primjedbe implementirane u tekst propisa? Obrazložiti.**

Za implementaciju Predloga akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore 2023-2027, za periodu 2026-2027, potrebno je obezbjeđenje finansijskih sredstava u ukupnom iznosu 2.101.142,70€ (po godinama 1.050.571,35€).

Obezbeđivanje finansijskih sredstava potrebno je u periodu od 2026-2027. godina u skladu sa vremenskim rokom realizacije Predloga akcionog plana.

Usvajanjem Predloga akcionog plana ne proizilaze međunarodne finansijske obaveze.

Potrebna finansijska sredstva su obezbijeđena u budžetu za 2026. godinu i biće predložena prilikom izrade zahtjeva za budžetskim sredstvima za 2027. godinu. Sredstva u budžetu za 2026. godinu su planirana na:

- Program „Upravljanja ljudskim i materijalnim resursima Ministarstva odbrane“, potprogramu „Stručni i operativni poslovi Ministarstva odbrane“ i aktivnosti „Upravljanje i administracija Ministarstva odbrane“ na izdatku 4149 „Ostale usluge“ i 4193 „Izrada i održavanje softvera“;
- Program „Vojska Crne Gore“, potprogramu „Funkcionisanje Vojske“ i aktivnosti „Upravljanje i podrška pripadnicima Vojske Crne Gore“ na grupi izdataka 411 „Bruto zarade i doprinosi na teret poslodavca“ i izdatku 4193 „Izrada i održavanje softvera“.

Usvajanjem Predloga akcionog plana nije predviđeno donošenje podzakonskih akata iz kojih će proistići finansijske obaveze.

Usvajanjem Predloga akcionog plana neće se ostvariti prihod za Budžet Crne Gore.

Prilikom obračuna finansijskih izdataka pored sredstava za zarade za 100 vojnika/inja po ugovoru koje su obračunate u skladu sa važećim propisima koji uređuju ovu oblast, uzeti su u obzir i procijenjeni troškovi na ime planiranih aktivnosti privlačenja i promocije zapošljavanja u sistemu odbrane, kao i troškova na ime uvođenja softvera Info eDMS u Ministarstvo odbrane i integracije KAIS-a sa JIS-om i e-DMS-om.

Finansijski izdaci su procijenjeni imajući u vidu mogućnost izmjene propisa koji uređuju primanja zaposlenih i promjenu troškova za pružene usluge izrade softvera i sprovođenja aktivnosti privlačenja i promocije zapošljavanja u sistemu odbrane.

Predlog se prvi put upućuje na mišljenje Ministarstvu finansija.

Odjeljak 6: Konsultacije zainteresovanih strana

- ✓ **naznačiti da li je korišćena eksterna ekspertiza i ako da, kako**
- ✓ **naznačiti koje su grupe zainteresovanih strana konsultovane, u kojoj fazi RIA procesa i kako (javne ili ciljane konsultacije)**
- ✓ **naznačiti glavne rezultate, i kako je input zainteresovanih strana bio uzet u obzir ili zašto nije bio uzet u obzir**

Uzimajući u obzir materiju koju uređuje Predlog strategije, odnosno član 52 Zakona o državnoj upravi, kojim se, između ostalog, propisuje da javna rasprava nije obavezna kad se zakonom, odnosno strategijom uređuju pitanja iz oblasti odbrane i bezbjednosti, prilikom izrade ovog plana nijesu sprovedene javne konsultacije. S obzirom da nijesu vršene konsultacije nije ni bilo inputa prilikom izrade predloga propisa i RIA obrasca.

Međutim, u izradi ovog plana učestvovali su članovi/ice Radne grupe u okviru Ministarstva i Vojske koja je zadužena za praćenje sprovođenja Strategije. Dakle, proces izrade sproveden je na participativan i strukturiran način, a obuhvatio je:

- organizovanje sastanaka sa članovima/icama Radne grupe, na kojem su dogovarane aktivnosti koje su uvrštene u plan;
- proces konsultovanja svih članova/ica Radne grupe u vezi sa mjerama/aktivnostima, koji je doprinio da ovaj plan bude utemeljen u potrebama;
- prosljeđivanje Nacrta akcionog plana članovima/icama Radne grupe, elektronskim putem, na mišljenje.
- dostavljanje komentara/sugestija i predloga na Nacrt akcionog plana od strane članova/ica Radne grupe, elektronskim putem;
- dobijanje pozitivnog mišljenja na Nacrt akcionog plana od strane Generalnog sekretarijata Vlade.

Odjeljak 7: Monitoring i evaluacija

- ✓ **Koje su potencijalne prepreke za implementaciju propisa?**
- ✓ **Koje će mjere biti preduzete tokom primjene propisa da bi se ispunili ciljevi?**
- ✓ **Koji su glavni indikatori prema kojima će se mjeriti ispunjenje ciljeva?**
- ✓ **Ko će biti zadužen za sprovođenje monitoringa i evaluacije primjene propisa?**

Očekuje se da ne postoje prepreke, osim onih u dijelu potpunog i kontinuiranog angažovanja prepoznatih nosilaca u njenoj implementaciji i dugoročnije podrške u obezbjeđivanju sredstava za realizaciju aktivnosti definisanih u Predlogu akcionog plana.

Mjere koje će biti preduzete tokom primjene ovog plana biće usmjerene na jačanje i unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore, sa ciljem dostizanja savremenih međunarodnih i NATO standarda. U tom smislu, Ministarstvo će sprovoditi aktivnosti na usklađivanju strukture profesionalnih vojnih lica sa NATO standardima, posebno u pogledu optimalnog odnosa između oficira/ki, podoficira/ki i vojnika/inja po ugovoru. Posebna pažnja biće posvećena jačanju i podmlađivanju podoficirskog kadra, imajući u vidu ključnu ulogu koju podoficiri imaju u svakodnevnom funkcionisanju jedinica. Paralelno sa tim, planirano je i povećanje broja vojničkog kadra, kako bi se obezbijedila adekvatna popunjenost i operativna spremnost Vojske Crne Gore. U cilju povećanja zainteresovanosti mladih za vojni poziv, kontinuirano će se sprovoditi promotivne aktivnosti, kroz različite kampanje, saradnju sa obrazovnim institucijama i javnim prezentacijama vojnog poziva. Jedan od važnih pravaca djelovanja biće i razvoj koncepta karijernog razvoja pripadnika/ca Vojske, koji će se zasnivati na savremenim principima upravljanja ljudskim resursima i međunarodnim standardima. Takođe, biće preduzimane mjere usmjerene kako na privlačenje novih, tako i na zadržavanje postojećih kvalitetnih kadrova. U tom kontekstu radiće se na unapređenju radnog okruženja, jačanju profesionalne motivacije, kao i razvoju organizacione kulture zasnovane na integritetu, odgovornosti i profesionalnoj etici. Poseban akcenat biće stavljen na jačanje svijesti o integritetu, sprječavanju sukoba interesa i dosljednoj primjeni etičkih standarda. Dodatno, Ministarstvo će, nastaviti da razvija i unapređuje politiku rodne ravnopravnosti, sa ciljem obezbjeđivanja jednakih mogućnosti za žene i muškarce u sistemu odbrane, uključujući pristup zapošljavanju, obuci, napredovanju i rukovodnim pozicijama. U konačnom, kontinuirane edukacije i obuke, svih kategorija, sa posebnim fokusom na visoki rukovodni i komandni kadar, ostaju jedan od ključnih prioriteta.

Glavni indikatori ispunjenosti ciljeva se odnose na povećanje zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru, unapređenje piramidalne strukture oficira i podoficira, smanjenje starosne granice podoficira, povećanje zastupljenosti žena profesionalnih vojnih lica, smanjenje statusa vršilaca/teljki dužnosti, povećanje broja kandidata/kinja za prijem/obrazovanje, razvoj koncepta karijernog razvoja, smanjenje dobrovoljnog odliva perspektivnih kadrova, primjena međunarodnih standarda za izdavanje naloga suprotnih važećim propisima i povećanje obuka zaposlenih.

Organizaciona jedinica Ministarstva odbrane zadužena za ljudske resurse u saradnji sa članovima/icama Radne grupe biće zadužena za izradu godišnjih izvještaja o realizaciji plana, kao i završnog izvještaja o sprovođenju Strategije, imajući u vidu da po prestanku važenja akcionog plana prestaje da važi i strateški dokument. Nalaze evaluacije izradiće organizaciona jedinica Ministarstva koja nije učestvovala u njegovoj izradi i sprovođenju ili vanjski ekspert. U konačnom, svi ovi dokumenti će poslužiti kao osnova za naredni ciklus planiranja odnosno izradu i donošenje novog strateškog dokumenta.

Datum i mjesto

2.4.2026. godine, Podgorica



MINISTAR

Dragan Krapović