



**CRNA GORA
MINISTARSTVO ODBRANE**



**Crna Gora
MINISTARSTVO ODBRANE
Ul. Jovana Tomaševića br. 29
81000 Podgorica**

Broj: OGOM-039/25-1947/2

01-04-2025

**GODIŠNJI IZVJEŠTAJ
O REALIZACIJI AKTIVNOSTI IZ AKCIONOG PLANA ZA 2023-2025. GODINU ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE
UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U MINISTARSTVU ODBRANE I VOJSCI CRNE GORE 2023-2027. GODINA
ZA 2024. GODINU**

Podgorica, april 2025. godine

SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. Stepen realizacije aktivnosti.....	5
1.2. Ključna dostignuća.....	8
1.3. Izazovi u sprovođenju aktivnosti.....	10
1.4. Finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti.....	12
2. INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA.....	14
3. TABELARNI PRIKAZ AKTIVNOSTI	27
4. PREPORUKE	54
4.1. Opšte preporuke	54
4.2. Preporuke po operativnim ciljevima	54

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	Organizacije 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. UVOD

Zaključkom Vlade Crne Gore broj: 07-039/23-3061/2 na sjednici održanoj 30.6.2023. godine, usvojena je Strategija upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore 2023 – 2027. godine sa Akcionim planom za 2023-2025. godinu. Njom je definisan 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 definisano šest operativnih ciljeva, i to:

- 1) Poboljšati proces planiranja ljudskih resursa i unaprijediti kadrovsku i organizacionu strukturu putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinjele 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.

S ciljem mapiranja stepena realizacije aktivnosti u sklopu Akcionog plana, u skladu sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata ("Službeni list Crne Gore", broj 54/18) i Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Ministarstvo odbrane (u daljem tekstu: Ministarstvo) je pripremilo Godišnji izvještaj o realizaciji aktivnosti iz Akcionog plana za 2023-2025. godinu za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore 2023-2027. godina za 2024. godinu (u daljem tekstu: Godišnji izvještaj). Za izradu Godišnjeg izvještaja, poslužili su i nalazi iz Polugodišnjeg izvještaja o realizaciji aktivnosti iz Akcionog plana za 2023-2025. godinu za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore 2023-2027. godina za 2024. godinu, broj: 06-039/24-3384/5 od 18. jula 2024. godine, koje je Ministarstvo izradilo na osnovu smjernica iz poglavlja broj 4 navedene strategije. Takođe, za upoređivanje stanja u gotovo svim segmentima smo uzeli u obzir poređenje sa izvještajem iz 2023. godine, kako bismo utvrdili trendove ka dostizanju ciljanih vrijednosti.

Obaveza izvještavanja o sprovođenju Strategije predviđena je i Zaključcima Vlade Crne Gore broj: 07-039/23-3061/2 i Programom rada Vlade za 2025. godinu (TD 23), pri čemu je kao rok za usvajanje Godišnjeg izvještaja naveden II kvartal 2025. godine.

Nosioci aktivnosti (prema Metodologiji – institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti), članovi/ce Radne grupe za praćenje sprovođenja Strategije¹, kao i članovi/ce radnih grupa, timova i komisija su organizacionu jedinicu nadležnu za ljudske resurse u MO, izvijestili o realizaciji aktivnosti predviđenih za 2024. godinu.

1.1. Stepen realizacije aktivnosti

Akcionim planom za sprovođenje Strategije 2023-2025. godine, predviđene su 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 je za osam u okviru AP predviđen iznos, od čega je za dvije aktivnosti predviđeno učešće i donatora.

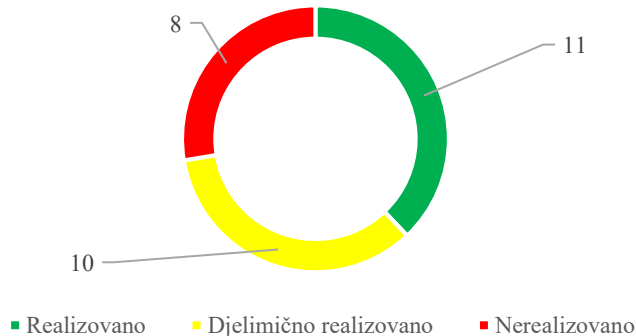
U 2024. godini, od 33 aktivnosti iz Akcionog plana, predviđene su 29 aktivnosti, od čega je 10 aktivnosti preusmjereno iz 2023. godine, isključivo za 2024. godinu su tri aktivnosti, za period 2023-2025 je predviđeno sedam aktivnosti, za 2023-2024. godinu – pet aktivnosti, dok za 2024-2025. godinu – četiri aktivnosti.

Od ukupnog broja ovih aktivnosti za 2024. godinu (29), u potpunosti su realizovane 11 ili 37,93%, 10 ili 34% je započeto, odnosno djelimično realizovano, dok osam aktivnosti (27,59%) nije realizovano.

Kada je riječ o realizaciji aktivnosti po periodima, od ukupno planiranih aktivnosti zaključno sa rokom završetka 2024. godina (18) i to: isključivo za 2024. godinu (tri), uključujući i aktivnosti preusmjerene iz 2023. godine (10) i aktivnosti iz perioda 2023-2024. godine (pet), polovina aktivnosti je djelimično realizovana (devet ili 50%), pet aktivnosti ili 27,78% je realizovano, dok četiri aktivnosti nijesu realizovane 22,22%. Situacija je drugačija za aktivnosti za koje je kao rok realizacije predviđen period 2023-2025. godina, pa je tako od ukupnog broja aktivnosti planiranih za ovaj period (sedam), jedna aktivnost je djelimično realizovana ili 14,5%, jedna aktivnost je nerealizovana ili 14,5%, dok su pet aktivnosti realizovane ili 71%. Za aktivnosti čiji je period realizacije 2024-2025. godina (četiri), dvije aktivnosti su realizovane, dok dvije aktivnosti nijesu realizovane.

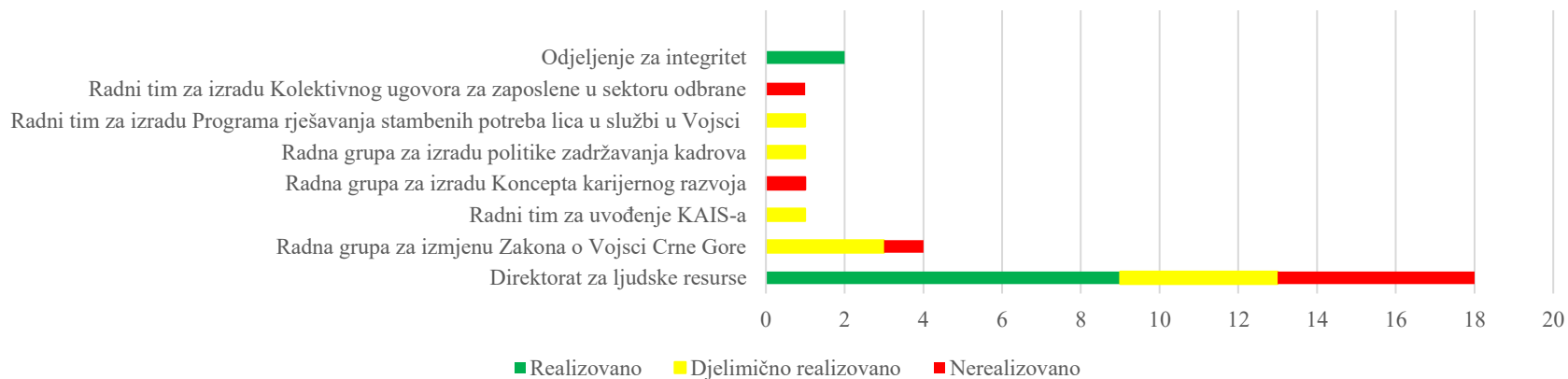
¹ Radna grupa za praćenje sprovođenja Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore 2023-2027, obrazovana rješenjem broj: 06-078/23-3447/15 od 27.12.2023. godine.

Stepen realizacije aktivnosti u 2024.godini



Uzimajući u obzir prethodno navedeno, upoređujući sa stanjem u 2023. godini, kada je bilo realizovano četiri aktivnosti, 12 su bile djelimično realizovane, dok šest nijesu bile realizovane, možemo zaključiti da je nešto veći stepen realizacije u 2024. godini.

Prikaz realizacije po nosiocima odgovornosti i izvještavanja



Na grafičkom prikazu iznad, uočava se da Radna grupa za izradu koncepta karijernog razvoja nije preduzela mjere za sprovođenje aktivnosti iz njene nadležnosti, u novom zadatom roku. Samim tim, nije mogla ni da postupi Radna grupa za izmjene Zakona o Vojsci,

po pitanju jedne aktivnosti, koja se tiče izmjena zakonskih propisa, shodno smjernicama iz koncepta. Pored toga, Radna grupa za izradu Kolektivnog ugovora za zaposlene u sektoru odbrane nije preduzimala mjere, imajući u vidu negativno mišljenje Ministarstva finansija koje nije saglasno sa donošenjem kolektivnih ugovora u ministarstvima, ukazujući na predstojeću izradu novog Zakona o zaradama zaposlenih u javnom sektoru, kroz koji će se razmatrati i koeficijenti državnih službenika i namještenika. Međutim, Ministarstvo planira izmjene i dopune Zakona o odbrani, kojim bi se stvorio osnov za donošenje podzakonskog akta kojim će se utvrditi zvanja i zarada državnih službenika i namještenika u Ministarstvu odbrane. Za rezultat, nerealizacija prethodno navedene aktivnosti ima implikacije i na aktivnost u vezi analize sistema novčanih primanja, broj 4.1. *Izrađena analiza sistema novčanih primanja i pripremljen Predlog uredbe o zaradama zaposlenih u MO*, iz Akcionog plana 2023-2025. godina koja je preusmjerena na razmatranje Kolektivnog ugovora, iz razloga što nije bilo u planu izrada Predloga uredbe, pa je isključena iz daljeg razmatranja, odnosno izvještavanja za 2024. godinu.

Razlozi za nerealizaciju aktivnosti (8) kojima je planirani rok završetka 2024. godina se odnose na nepotpuno preduzimanje mjera na: izradi nove Formacije Vojske Crne Gore, iz razloga što nije izrađena funkcionalna analiza organizacione i kadrovske strukture Generalštaba i jedinica Vojske, koja bi bila polazna osnova za izradu nove Formacije, razvoju koncepta karijernog razvoja, Kolektivnog ugovora za zaposlene, obučavanje trenera/ica u oblasti upravljanja ljudskim resursima iz razloga što je planirano angažovanje CIDS-a u realizaciji ove aktivnosti, koji je u međuvremenu informisao da nije moguće da podrže planiranu aktivnost. Obuka zaposlenih za članstvo u selekcionim komisijama je takođe planirana u saradnji sa CIDS-om, koji je takođe izvijestio da ne mogu podržati ovu aktivnost, već je realizacija ove aktivnosti planirana obukom zaposlenih u ljudskim resursima, nakon izrade Internih procedura o radu komisija i na osnovu Izvještaja o reviziji internih i javnih oglasa.

Djelimično realizovane aktivnosti (11) koje se odnose na izradu Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva odbrane, na osnovu izrađene Funkcionalne analize, uslovljeno je donošenjem Zaključka Vlade od 3. oktobra 2024. godine, kojim su zadužena ministarstva da izrade analize broja zaposlenih, njihovih znanja i vještina u obavljanju poslova u cilju unaprjeđenja rada, što je Ministarstvo odbrane izvršilo u novembru 2024. godine. Međutim, zbog neophodnosti izmjene organizacione strukture kadra, u II kvartalu godine, pristupiće se izradi novog pravilnika. Pored toga izmjene zakonskih propisa, iako planirane nijesu realizovane u 2024. godini, što je uslovalo djelimičnu realizaciju aktivnosti 1.6, 2.4 i 4.6. Iako je prva faza uvođenja KAIS-a implementirana i preduzete brojne aktivnosti u tekućoj godini, zbog složenosti procesa uvođenja InfoDMS-a, aktivnost se prolongira do sredine 2025. godine. Preduzele su se pripremne radnje na izradi politika privlačenja (2.2), zadržavanja kadrova (4.2), poput angažovanja eksperta, dostavljanja dokumentacije, izrade pripremnih analiza i projektnih zadataka, pa su navedene aktivnosti djelimično realizovane i prolongirane do drugog kvartala 2025. godine. Isti je slučaj i sa Programom unaprjeđenja vještina rukovodnog i komandnog kadra (6.1), u dijelu obezbjeđenja eksperta i izbora tema za potrebe navedenog priručnika. Djelimično realizovana aktivnost je i standardizacija metodologije za unaprjeđivanje oficira/ki i podoficira/ki.

Za ostale nerealizovane ili djelimično realizovane aktivnosti, kojima je planirani rok završetka 2024/25. godina, razlozi mogu se ogledaju u: smanjenoj zainteresovanosti za prijem u službu u Vojsci, povećanom odlivu vojničkog kadra; neizrađenoj analizi vremena provedenog na formacijskom mjestu, što je djelimično realizovano funkcionisanjem Savjeta za odbranu i bezbjednost u 2024. godini, pa se iz tog razloga, nije pristupilo izradi navedene analize, koja je bila neophodna u periodu izrade Strategije. Pored toga, za donošenje Programa rješavanja stambenih pitanja, usvojena je informacija o rješavanju stambenih potreba na Vladi i formiran Radni tim, o čemu smo izvijestili u 2023. godini. U okviru izmjena Zakona o Vojsci, uvršten je član o Programu rješavanja stambenih potreba, čime će se stvoriti zakonski preduslovi za ovo pitanje. Sprovođenje obuka iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, na osnovu kreiranog programa, nije realizovano jer je uslovljeno njegovom izradom.

Određeni broj aktivnosti je kontinuiranog karaktera, poput promotivnih aktivnosti, izvještaja o ocjenjivanju kadrova, analiza odliva, realizacija obuka po pitanju jačanja integriteta i etičkog postupanja, obuke po pitanju psihološke podrške zaposlenima, pa će se posmatrati kao realizovane aktivnosti iako se nastavljaju u 2025. godini.

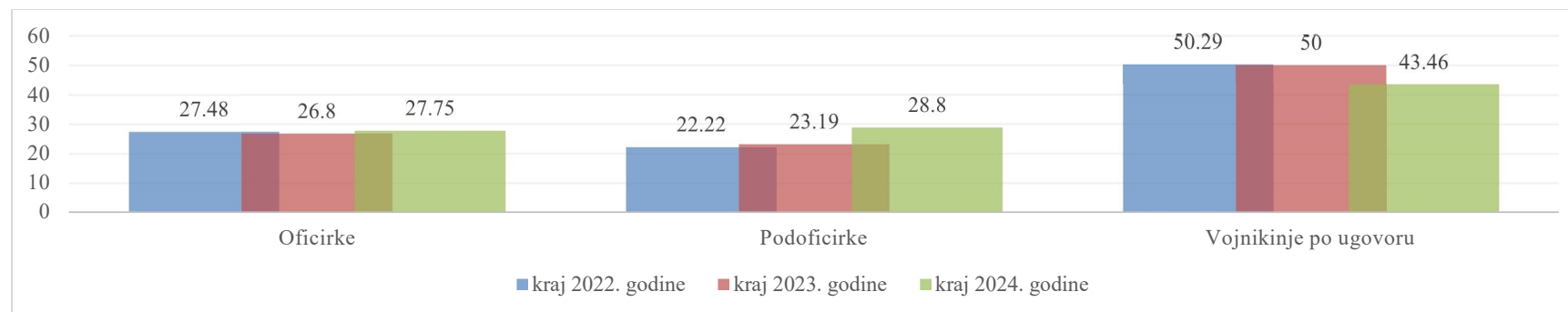
Uzimajući u obzir preporuke iz izvještaja za 2023. godinu, progres je ostvaren u pravovremenom izvještavanju po postavljenim indikatorima, međutim ključni izazov, kada je riječ o opštim i preporukama u sklopu operativnih ciljeva se odnosi na realizaciju aktivnosti u zadatim rokovima, što je posebno diskutabilno kada se radi o aktivnostima koje su preusmjerene iz 2023. godine iz razloga njihove nerealizacije ili djelimične realizacije za 2024. godinu.

1.2. Ključna dostignuća

Akcionim planom za sprovođenje Strategije 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.

U toku izvještajnog perioda preduzete su brojne aktivnosti koje su doprinijele većem stepenu dostizanja definisanih vrijednosti za ostvarivanje operativnih ciljeva. Tako je funkcionalna analiza organizacione strukture MO izrađena 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 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 12,04%, kao i procenat oficirki i podoficirki koje ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje.



Treba istaći i da je u izvještajnom periodu povećan procenat žena za unaprjeđivanje u odnosu na bazne vrijednosti, pa tako 28,30% oficirki ispunjavalo je uslove za unaprjeđivanje u 2024. godini, dok je udio podoficirki 9,09%, što je u skladu sa strateškim politikama ovog ministarstva i viši je od ciljane vrijednosti. Za razliku od udjela podoficirki koje su ispunjavale uslove za unaprjeđivanje u 2023. godini (3,77%), u 2024. godini stanje je mnogo bolje, pa je čak i prevazišlo ciljanu vrijednost.

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 je zastupljenost vojničkog kadra najproblematičnija, a da se ovim zakonskim rješenjem istima povećava zarada u najvišem iznosu - prosječno neto povećanje zarade od oko 160 eura.

Uvođenjem kadrovsko-informacionog sistema (KAIS) i realizacijom prve faze stvorili su se 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.

Iako još uvijek nijesu donesene politike privlačenja i zadržavanja kadrova preduzete su pripremne aktivnosti za dalji rad po ovom pitanju. Pored toga, angažovan je ekspert za izradu Priručnika za unapređenje vještina upravljanja ljudskim resursima, što će doprinijeti jačanju kapaciteta za upravljanje kadrovima, većoj efikasnosti u izvršavanju zadataka i poboljšanju motivacije i zadržavanja kadrova.

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, u većem broju nego što je to bio slučaj 2023. godine. Međutim, da bi se pratio ovaj trend, neophodno je ustrojiti evidenciju koja bi dala tačne pokazatelje i dovela u vezu pozicije koje zaposleni zauzimaju sa specifičnim temama iz oblasti ljudskih resursa.

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 strukture, u dijelu stvaranja uslova za unaprjeđenje postojeće, koja će u krajnjem doprinijeti i kvalitetnijem planiranju kadrova; procentualnog smanjenja pogotovo „problematičnih“ podoficirskih činova u ukupnom stanju ove kategorije, koji su se negativno odražavali na piramidalnu strukturu, kao i smanjenju broja vršilaca/teljki dužnosti.

1.3. Izazovi u sprovođenju aktivnosti

Tokom sprovođenja ovog strateškog dokumenta u 2024. godini, 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 prijavljenih kandidata/kinja na oglasima. Uprkos naporima u promociji vojne karijere, efekti su sve manji, naročito u prijavama kandidata/kinja na vojne akademije. Iako je jedan od strateških ciljeva podmlađivanje kadra, a s obzirom da je najproblematičnija bila starosna struktura podoficira, u 2024. godini identifikujemo da je procenat podoficira do 35 godina starosti opao na 11,92%, što je ispod ciljane vrijednosti od 16%. Rokovi za izmjenu Zakona o Vojsci Crne Gore su prolongirani do III kvartala 2025. godine, što je uslovalo nepotpunu realizaciju više aktivnosti koje se oslanjaju na zakonske izmjene. Prijedlozi za primjenu međunarodnih standarda po pitanju integriteta, u zakonske propise nijesu uvršteni, zbog ograničenog pristupa izmjenama zakonskog propisa.

Uprkos tome što je rad na konceptu karijernog razvoja započet, do kraja izvještajnog perioda, ovaj proces nije završen. Planirano je da bude razmatran u prvom kvartalu 2025. godine. Konačno donošenje se očekuje tek u trećem kvartalu 2025. godine.

U 2024. godini, u Vojsci je ocijenjeno 90% pripadnika/ca, od čega 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 od ukupnog broja ocijenjenih

89,51% ocijenjeno ocjenom “ističe se”, 10% ocjenom “dobar” i 1% ocjenom “nezadovoljava”, što ne ukazuje na objektivnost u ocjenjivanju, kako je i Strategijom navedeno. Pored toga, od 10 službenika na probnom radu, svi su ocijenjeni ocjenom “zadovoljava na probnom radu”.

Nije završena standardizacija metodologije za unaprjeđivanje, već je planirana za 2025. godinu. Ovo iz razloga, što se smatralo da izvještaj Radne grupe o reviziji internih i javnih oglasa može dati inpute za standardizaciju metodologija za unaprjeđivanje. Stoga, u izvještajnom periodu, unaprjeđivanje kadrova se realizovalo zahvaljujući postojećoj metodologiji, koju je potrebno detaljno analizirati, kako bi se identifikovale smjernice za efikasnije odvijanje ovog kadrovskog procesa.

Aktivnost u vezi rješavanja stambenog pitanja nije realizovana u 2024. godini, usljed toga što nijesu obezbijedeni 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.

Iako je planirano usvajanje Kolektivnog ugovora, kao i izrada analize koja se tiče revidiranja sistema zarada državnih službenika i namještenika u Ministarstvu, ove aktivnosti nisu 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. Potrebno je razmotriti izradu analize ili izmjene zakonskih propisa kako bi se riješio ovaj problem.

U toku izvještajnog perioda, bilježi se povećanje broja lica koja dobrovoljno napuštaju sistem (u 2023-76, u 2024 – 83), kao i neznatno smanjenje dobrovoljnog odliva kadrova (2023 - 48, u 2024. godini – 45), pa je trend dobrovoljnog odliva kadrova i dalje zastupljen, što može predstavljati ozbiljan izazov za sistem. Odliv oficirskih i vojničkih kadrova su u suprotnosti sa strateškim smjernicama.

Ukoliko sublimiramo ključne izazove, možemo reći da se najviše odnose na dostizanje ciljeva u vezi zadržavanja kadrova i zastupljenosti i pribavljanja vojničkog kadra. Potrebno je uložiti dodatne napore, da se ove dvije ključne funkcije unaprijede u narednom periodu. Pored toga, neophodno je postupati u skladu sa preporukama iz godišnjih izvještaja jer se gotovo iste ponavljaju iz godine u godinu.

1.4. Finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti

Kada je riječ o planiranim finansijskim izdacima, za 2024. godinu predviđeno je **1.773.410,00** eura i to:

Broj i naziv aktivnosti	Planirano troškova	Realizovano u 2024. godini	Napomena
1.2. Povećati priliv vojnika/inja po ugovoru raspisivanjem javnih oglasa	709.110,00 €	47.793,09 €	
1.7. Uvođenje novog KAIS-a u JIS-u, na osnovu jasno definisanih potreba	30.000,00 €	0 €	AP planirano 150.000,00 eura utrošeno u 2023. godini 120.000,00 eura. Naznačeno da je 30.000,00 eura planirano za uvođenje InfoDMS u MO.
2.5.Realizacija aktivnosti na privlačenju kadrova, poput kampanja, gostovanja, predavanja, posjeta, promocija i slično	30.000,00 €	4.038,81€	
4.4.Izrada Programa rješavanja stambenih potreba lica u službi u VCG i zaposlenih u MO	1.000.000,00 €	0 €	
5.2. Organizovati obuke za zaposlene u MO i VCG na temu jačanja integriteta i kulture etičnog postupanja	500,00 €	700,00€	

6.2. Obučiti trenere/ice u oblasti upravljanja ljudskim resursima	500,00 €	0 €	
6.3. Sprovoditi obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima, na osnovu kreiranog programa	300,00 €	0 €	
6.4. Obuka zaposlenih u ljudskim resursima za članstvo u selekcionim komisijama	3.000,00 €	0 €	
UKUPNO TROŠKOVI	1.773.410,00€	52.531,90€	

Kako se primjećuje u prethodnoj tabeli, očigledno je da većina nosilaca nije izvijestila o utrošku sredstava, što je praksa koju treba prevazići u narednom periodu. Važno je napomenuti da je, u izvještajnom periodu, došlo do određenih promjena izvora finansiranja, pa je tako:

- za aktivnosti 2.2, 4.2. i 6.1. koje se odnose na izradu politika privlačenja i zadržavanja kadrova, kao i Priručnika za unaprjeđenje vještina upravljanja ljudskim resursima, predviđeno obezbjeđenje sredstava donacijom u iznosu 10.527,00 eura;
- za aktivnost 2.5. pored budžeta, za promotivne aktivnosti, kao izvori sredstava se navode donacije Ministarstva odbrane Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije i Sjeverne Irske, u iznosu 10.000,00 eura i donacije Sjedinjenih Američkih Država.

2. INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA

a) Operativni cilj br. 1 - Poboljšati proces planiranja i unaprijediti kadrovsku i organizacionu strukturu putem relevantnih podataka i analiza koje bi doprinjele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture

Sprovođenjem aktivnosti, u sklopu ovog operativnog cilja, izrađena je Funkcionalna analiza organizacione i kadrovske strukture MO, sa preporukama koje bi, ukoliko se slijede, doprinjele boljem funkcionisanju sektora odbrane. Ključni nalazi i smjerenice se odnose na: potrebu za jačanjem funkcije izrade strateških analiza i nacionalnih strateških dokumenata; unaprjeđenje mehanizmama komunikacije, koordinacije i saradnje između organizacionih jedinica MO u dijelu gdje imaju slične nadležnosti; usaglašavanje opisa poslova u Pravilniku u skladu sa poslovima koji se zaista obavljaju na radnom mjestu i definisati nove poslove; ograničiti broj tzv. „dualnih pozicija“ u Pravilniku, u skladu sa dobrom međunarodnom praksom; jačati vještine upravljanja ljudskim resursima rukovodilaca/teljki, kroz uvođenje obaveznih obuka o upravljanju ljudskim resursima prije postavljenja na rukovodeće radno mjesto; sticanje vještina analize kadrovskih potreba; smanjenje fluktuacije kadrova; unaprjeđenje sprovođenja kadrovskih politika i planova u cilju osiguravanja institucionalne memorije i efektivne i efikasne zamjenjivosti kadra; izrada analize zarada državnih službenika i namještenika na dužnostima i profesionalnih vojnih lica na dužnostima u MO, u cilju stvaranja osnova za reformu sistema zarada u sistemu odbrane, koji će u određenoj mjeri omogućiti poštovanje principa „jednaka zarada za jednaki posao“ i izradu liste indikatora učinka MO i organizacionih jedinica, u cilju poboljšanja djelotvornosti obavljanja funkcija i poslova u MO. Ovi nalazi će se uzeti u obzir prilikom izrade novog akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, čije utvrđivanje je predviđeno za II kvartal 2025. godine. Pored toga, određeni nalazi poput jačanja vještina upravljanja ljudskim resursima biće dijelom riješeni kroz realizaciju aktivnosti broj 6.1, odnosno po izradi Priručnika za unaprjeđivanje vještina upravljanja ljudskim resursima, za rukovodni i komandni kadar.

Važan iskorak predstavlja i uvođenje novog kadrovsko-informacionog sistema koji pruža moderan pristup u prikupljanju, ažuriranju i upravljanju podacima o pripadnicima/ama Vojske. Kako je navedeno u prethodnom izvještaju, uz pomoć ovog instrumenta, stvoriće se kvalitetnije pretpostavke za razvoj svih funkcija menadžmenta ljudskih resursa i osiguraće se adekvatna podloga za odlučivanje o ljudskim resursima. Pored kredibilnijeg odlučivanja, obezbijediće se ušteda na vremenu i efikasnost u radu. Osnovni cilj implementacije KAIS-a je obezbjeđenje efikasnijeg upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu i Vojsci, planiranja karijernog razvoja i pravovremene podrške sistemu komandovanja i kontrole u Vojsci, što će se omogućiti kroz brzo i jednostavno izdvajanje podataka o svakom pojedincu/ki u Vojsci, primjenu svih zakonskih i podzakonskih akata neophodnih za realizaciju poslovnih procesa i generisanje pravnih akata, njihova kontinuirana ažuriranja i obaveznu mogućnost nadogradnje sistema „KAIS“ i integraciju podataka sa drugim informacionim sistemima (materijalni resursi, finansije i drugo). U toku izvještajnog perioda, završena je prva faza implementacije KAIS-a (operativan od 1. aprila 2024. godine), u kojoj je razvijeno 10 osnovnih funkcionalnosti.

Izmjena zakonskog propisa u dijelu produženja godina boravka u početnim činovima, obezbjeđuje veću optimalnost karijernog razvoja, posebno imajući u vidu neusklađenost piramidalne strukture. Iako je prethodnim godišnjim izvještajem navedeno da će se izmjene propisa realizovati u III kvartalu 2024. godine, rok u okviru ovog izvještaja je prolongiran na II kvartal 2025. godine, uz napomenu da je neophodno dodatno vrijeme za pripremu konačnog teksta Predloga zakona, usljed važnosti istog. Podaci s kraja godine 2024. godine, pokazuju određene pomake pa je tako udio potpukovničkih činova koji je bio diskutabilan u 2023. godini (16,88%), smanjen na 15,03%, udio činova starijeg vodnika sa 23,72% u 2023. godini smanjen na 22,83%, kao i udio činova starijeg vodnika I klase sa 26,65% u 2023. godini na 24,91%. Ukoliko se nastavi sa ovim trendom ili se isti bude održavao kada je u pitanju „diskutabilna“ zastupljenost podoficirskih činova, ostvariće se ciljana vrijednost na kraju 2025. godine.

Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u ukupnoj strukturi PVL, kao i u odnosu na njihov broj i postavljene vrijednosti bilježi opadajući trend što je u suprotnosti, kako sa indikatorima učinka, tako i sa indikatorima rezultata. Naime, zadato je da broj vojnika/inja po ugovoru na kraju 2024. godine bude 837, dok je na kraju izvještajnog perioda broj vojnika/inja po ugovoru 529. Iako se pokušalo da se stanje nadomjesti raspisivanjem dva javna oglasa, od kojih je samo jedan realizovan do kraja 2024. godine, bilježi se nedovoljan broj prijavljenih kandidata/kinja (167), nego što je oglasima traženo (128), u smislu više mogućnosti izbora kvalitetnih kandidata. Pored toga, drugi faktor nedovoljne zastupljenosti vojničkog kadra predstavlja i odliv ovog kadra – 51 lice. Na osnovu prvog oglasa za prijem vojnika/inja po ugovoru u 2024. godini, primljeno je samo 20, od čega dvije vojnkinje. Na posljednjem oglasu za prijem vojnika/inja po ugovoru prijavila su se 84 kandidata/kinje za 100 pozicija. Ovi podaci ukazuju da iako Ministarstvo organizuje i sprovodi kvalitetne kampanje, iz godine u godinu, sredstva namijenjena za promocije, u zahtjevu za budžetskim sredstvima, uskraćuju se od strane Ministarstva finansija.

Iako prijem vojnika/inja po ugovoru nije realizovan po planu, zahvaljujući intenzivnom sprovođenju politike rodne ravnopravnosti, napredak predstavlja povećanje procenta žena profesionalnih vojnih lica u Vojsci, na 12,04%.

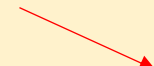
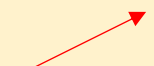
U 2023. godini se bilježio pozitivan trend zastupljenosti podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj ove kategorije kadra, zbog potrebe za podmlađivanjem kadra, međutim u 2024. godini, ovaj procenat je znatno niži (11,92%) i sve više odstupa od ciljane vrijednosti (16%).

Tokom izvještajnog perioda, broj vršilaca/teljki dužnosti je smanjen, što omogućava kontinuitet u radu i nesmetano obavljanje radnih zadataka.

Dovodeći u vezu aktivnosti sa operativnim ciljem, a cijeneći postavljene indikatore, možemo zaključiti da se bilježi određeni napredak u njegovom dostizanju, posebno ukoliko izdvojimo određene segmente koji se tiču poboljšanja: polne strukture kadrova, odnosno broja žena; organizacione strukture, u dijelu stvaranja uslova za unaprjeđenje postojeće, koja će u krajnjem doprinijeti i kvalitetnijem planiranju kadrova; procentualnog smanjenja pogotovo „problematičnih“ podoficirskih činova u ukupnom stanju ove kategorija, koji su

se negativno odražavali na piramidalnu strukturu, kao i smanjen broj vršilaca/teljki dužnosti. Međutim i dalje ostaje diskutabilna nedovoljna zastupljenost vojničkog kadra, kao i podmlađivanje podoficirskog kadra, što su važni ciljevi predviđeni i drugim strateškim dokumentima odbrane.

Na ispunjavanju ovog cilja je potrebno preduzeti mjere u dijelu povećanja vojničkog kadra i podmlađivanju podoficirskog kadra. Za ostale indikatore je potrebno uložiti napore kao do sada, kako bi se trend povećavao, s ciljem dostizanja potrebnih vrijednosti.

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u strukturi PVL	39,83%	35,41%	32,46%		43%
Procenat oficirskih i podoficirskih činova unutar tih kategorija	ppk 16,97% stv: 25,34% svlk: 29,18%	ppk 16,88% stv: 23,72% svlk: 26,65% ²	ppk 15,03% stv: 22,83% svlk: 24,91%		14,97% 23,34% 25,18%
Procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj podoficira/ki	12,2%	14,83% ³	11,97%		16%
Procenat žena profesionalnih vojnih lica u MO i VCG	10,54%	11,64%	12,04%		13%
Procenat oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u statusu vršilaca/teljki dužnosti u odnosu na ukupan broj oficira/ki	24%	43,50% ⁴	21,33%		20%

² Samo u VCG: 14,95% ppk, svlk – 26,70%, stv – 23,65%.

³ Samo u VCG – 15,08%

⁴ U MO – 5, u VCG - 129

b) Operativni cilj br.2 - Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja kadrova na osnovu načela profesionalnih sposobnosti

Proširivanjem saradnje sa vanjskim subjektima, poput: realizovanih aktivnosti sa Savezom izviđača Crne Gore, učešća na sajmovima u organizaciji ISEM, Univerziteta Crne Gore i studentskog parlamenta, organizovanje debate u srednjim školama, težilo se postizanju direktne komunikacije sa relevantnom ciljnom grupom. Pored toga, zbog velike upotrebe digitalnih medija od strane mladih generacija, pristupilo se izradi nove web stranice koja može pomoći da se vojna karijera predstavi kao atraktivna karijerna opcija. Namjera je da nova web stranica modernog izgleda, koristi jezik, stil i formate koje mladi razumiju, poput videa, infografika, interaktivnih sadržaja i da ponudi detaljne informacije o prednostima, obavezama i mogućnostima unutar Vojske. Novi, tehnološki napredan sajt može pomoći u modernizaciji imidža Vojske i prikazivanju vojne službe kao dinamične, uzbudljive i važne za društvo, što može privući mlađu populaciju. Realizovane su i brojne aktivnosti i projekti koji već zauzimaju tradicionalno mjesto u aktivnostima umjerenim ka mlađoj populaciji, poput Ljetnjeg vojnog kampa, dana otvorenih vrata, prezentacija u srednjim školama i slično. Međutim, ako se upoređi broj kandidata/kinja po javnom oglasu za prijem u službu (1,30) i za obrazovanje na vojnim akademijama (1,5), dolazi se do zaključka da, iako je uloženi veliki napor u realizaciji promotivnih aktivnosti, efekta je sve manje. Ovo naročito dolazi do izražaja kada je u pitanju oglašavanje za obrazovanje na vojnim akademijama. U tom smislu, jedno od rješenja može biti i politika privlačenja kadrova koja može dati dugoročnije smjernice djelovanja. Za njenu izradu, u izvještajnom periodu, preduzete su mjere u smislu angažovanja eksperta, obezbjeđivanja podrške donatora, kao i dostavljanja neophodnih smjernica i dokumenata za izradu politike.

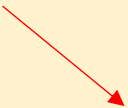
Zbog dobrih praksi, Program uvođenja u posao novozaposlenih je ažuriran i dostavljen rukovodiocima/teljicama organizacionih jedinica MO na znanje. Ovim će se postići upoznavanje novozaposlenih sa djelokrugom rada, stvoriti pozitivan odnos prema poslu i radnom okruženju, razviti osjećaj pripadnosti, jačati njihova motivacija i adaptacija, kao i unaprijediti reputacija MO kao dobrog poslodavca.

Predložene izmjene zakonskih propisa u dijelu stipendiranja srednjoškolaca/ki, još uvijek nijesu realizovane, pa je predložen novi rok, odnosno II kvartal 2025. godine. Ovim izmjenama bi se doprinijelo dugoročnijem pribavljanju kadra za potrebe Vojske, prvenstveno u kategoriji podoficirskog kadra odgovarajućeg nivoa obrazovanja (najmanje IV nivo kvalifikacije obrazovanja). Kao što je navedeno u prethodnom godišnjem izvještaju, Vojsci su potrebni mladi podoficiri/ke sa postignutim vrlodobrim i odličnim uspjehom tokom srednjoškolskog obrazovanja, kako bi im omogućili dalje usavršavanje i nadgradnju u Vojsci, a kako bi se najbolji izgradili u lidere u podoficirskom lancu podrške. Trenutno se podoficiri/ke proizvode iz kategorije vojnika/kinja po ugovoru koji/e u službu stupaju sa nedovoljno odgovarajućim uspjehom tokom srednjoškolskog obrazovanja i kojima je potrebno od četiri do šest godina da postanu podoficiri/ke, što je u većini slučajeva kasno za stvaranje liderske karijere u podoficirskom lancu podrške.

Ovo posebno, ukoliko imamo u vidu da se, u prethodnom periodu, na osnovu Zakona o Vojsci Crne Gore, pokazalo korisno stipendirati studente/kinje koji/e se obrazuju na fakultetima u zemlji i inostranstvu, u dijelu pribavljanja oficirskog kadra, i to iz dva razloga. Prvi

se odnosi na nedostatak vojnog obrazovanja u Crnoj Gori, a drugi na dostupnost kadrova kritičnih specijalnosti. Navedeno ujedno predstavlja i razloge za omogućavanje stipendiranja srednjoškolaca/ki.

Iako su se preduzele brojne pozitivne aktivnosti u sklopu ovog cilja, ako uzmemo u obzir indikatore ne možemo zaključiti pozitivan trend, te je iz tog razloga potrebno preduzeti izuzetne napore u promociji, kako bi se ovaj cilj ostvarivao shodno zadatim vrijednostima.

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za prijem u službu u VCG (vojnici/kinje po ugovoru)	1,6	1,1 ⁵	6 Oglas 11.3-28FM/83kan. – 2,96 Oglas 16.9-100FM/84kan. – 0,84 UKUPNO za 2024 – 1,30		3,5
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor kadeta/kinja za obrazovanje na akademijama	6	2,4	1,5 ⁷		7
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor stipendista/kinja	0	0	0 ⁸		2

⁵ Na javni oglas za prijem 70 vojnika/kinja po ugovoru, koji je raspisan u aprilu 2023. godine, prijavilo se 78 kandidata/kinja. Na osam oglasa za upućivanje na obrazovanje, prijavilo se 19 kandidata/kinja.

⁶ u 2023. godini broj kandidata po oglasu je bio 1,1

⁷ u 2023. godini za 24 pozicije bilo je 18 prijava, a u 2024. godini za 27 pozicija 16 prijava.

⁸ Nije bilo raspisivanja oglasa za stipendiste u izvještajnom periodu.

c) Operativni cilj br. 3 - Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima

U prethodnom izvještaju, kako je navedeno, obrazovana je Radna grupa za izradu koncepta karijernog razvoja. Takođe se navodi da su predstavnici CIDS-a izradili dokument koji se odnosi na razvoj karijere pripadnika/ca Ministarstva i Vojske, u kojem je sadržana analiza važećih strateških dokumenata, zakonskih i podzakonskih akata. Nalazi analize ukazuju da je karijera profesionalnog vojnog lica predmet brojnih odredbi Zakona o Vojsci Crne Gore, koje mogu poslužiti za nominalno razrađivanje ovog pitanja. Ponuđeno je rekonstruisano drvo karijere oficira/ki, u dijelu činova, dužnosti i obrazovanja/usavršavanja, dok za podoficire/ke, u dijelu obuke/usavršavanja i činova. Analiza može poslužiti Radnom timu, kao osnova za izradu koncepta karijernog razvoja, jer sva otvorena pitanja i dobre prakse mogu da se riješe/inkorporiraju u stvaranje kvalitetnih smjernica za eventualnu izmjenu zakonskih propisa. Međutim, u toku 2024. godine još uvijek nije finalizovan koncept. Na osnovu izvještaja nosilaca, njegova izrada je u toku, pa se projekat nalazi u fazi idejnog rješenja i potrebno je da bude razmatran i analiziran na nivou GŠ i MO u I kvartalu 2025. godine. Očekuje se, kako se navodi u tabelarnom prikazu da njegovo donošenje bude u III kvartalu 2025. godine.

U vezi sa karijernim razvojem je i ocjenjivanje kadrova. Kako se na osnovu zakonskih odredbi, lica u službi u Vojsci ocjenjuju svake druge godine, tek su početkom 2024. godine sprovedeni postupci za ocjenjivanje za period 1.1.2022. do 31.12.2023. godine. Ocjene su objektivno distribuirane, kao i 2021. godine. Za razliku od Vojske, u Ministarstvu, za 2024. godinu, od ukupno ocijenjenih 143 državnih službenika/ca i namještenika/ca, 89,51% je ocijenjeno ocjenom „ističe se“, 10% ocjenom „dobar“, a 1% ocjenom „nezadovoljava“. Imajući u vidu slične rezultate koji su u većoj mjeri kritikovani u analizi stanja u okviru Strategije i dalje važi zaključak da se institut ocjenjivanja može posmatrati kao zaobilaženje njegovog suštinskog značaja, a kako i dalje nema službenika/ce koji/a je dobio/la ocjenu „nezadovoljava“, upitno je koliko je isti efikasan i koliko reflektuje stvarno stanje u izvršavanju poslova i dostizanju zadatih radnih ciljeva.

Povećan je procenat žena za unaprjeđivanje u odnosu na bazne vrijednosti, pa tako 28,30% oficirki ispunjava uslove za unaprjeđivanje u 2024. godini, dok je udio podoficirki 9,09%, što je u skladu sa strateškim politikama ovog ministarstva i viši je od ciljane vrijednosti. Za razliku od udjela podoficirki koje su ispunjavale uslove za unaprjeđivanje u 2023. godini (3,77%), u 2024. godini stanje je mnogo bolje, pa je u 2024. godini i prevazišlo ciljanu vrijednost, što nije bio slučaj sa prethodnim izvještajnim periodom. Takođe, veći je udio podoficirki koje su unaprjeđene zaključno sa 31. decembrom 2023. godine - 3,92%, u odnosu na one koje ispunjavaju uslove (3,77%), što je takođe zadovoljavajući pokazatelj i može ukazivati na budući trend karijernog razvoja. Komandni i rukovodni kadar je dužan da preduzme podsticajne mjere za ispunjavanje određenih uslova koje vode ka prijedlozima za unaprjeđivanje. Važno je istaći da je udio oficirki koji ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje, već dvije godine, iznad ciljane vrijednosti.

U toku izvještajnog perioda, Radna grupa za reviziju metodologija koje su donešene u postupcima realizacije javnih i internih oglasa za potrebe Vojske Crne Gore je izradila izvještaj koji se tiče metodologija u vezi prijema u službu, izbora kadeta, proizvodnja, usavršavanja lica u službi u Vojsci, dakle mnogo širi dijapazon selekcionih procesa nego što je bilo predviđeno Akcionim planom, odnosno aktivnostima (r.br. 3.4. i 3.6). Izvještaj sadrži određene preporuke koje se odnose na: neophodan metodološki sadržaj svih analiziranih procesa; sačinjavanje zapisnika sa intervju sa kratkim sadržajem i tačnim opisom toka samog intervju; ujednačavanje raspona bodova po različitim kriterijumima; izmjenu propisa u dijelu izbora prvorangiranog; razdvajanja psihološke i zdravstvene procjene; standardizaciju bodova za određene segmente poput vremena provedenog u činu za usavršavanja; standardizaciju obrazaca za mišljenje pretpostavljenih; formiranje posebnih komisija za usavršavanja najvišeg nivoa; potpisivanja izjave o nepostojanju sukoba interesa od strane članova komisija i sl. Ovaj izvještaj je od izuzetnog značaja za nesmetano i objektivno odvijanje selekcionih procesa, ali i zbog institucionalne memorije koja je važna u momentu izmjene članova/ica selekcionih komisija, što nije tako rijedak slučaj.

Međutim, ovaj izvještaj ne obuhvata analizu metodologija za unaprjeđivanje, koja je predviđena kao aktivnost iz Akcionog plana r.br. 3.5. Stoga, standardizacija metodologija za unaprjeđivanje će se izraditi od strane Direktorata za ljudske resurse u II kvartalu 2025. godine.

Uzimajući u obzir indikatore, kako se uočava na tabeli ispod, možemo zaključiti da je dostizanje operativnih ciljeva uspješnije nego 2023. godine, posebno imajući u vidu drugi indikator učinka. Međutim, neophodno je uložiti dodatne napore kako bi se Koncept karijernog razvoja finalizovao.

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Razvijen koncept karijernog razvoja	Ne postoji	Nije razvijen koncept.	Ne postoji		Usvojen
Procenat oficirki i podoficirki za unaprjeđivanje	Oficirke: 19,10% Podoficirke: 5,5%	Oficirke: 30% ⁹¹⁰ Podoficirke: 3,77%	Oficirke: 28,30% Podoficirke: 9,09% ¹¹		Oficirke: 22% Podoficirke: 7%

⁹ 15 od 50, 1 od 53

¹⁰ Unaprijeđeni sa 31.12.2023: oficirke: 31,25%; podoficirke: 3,92%.

¹¹ Ispunjavaju uslove za unapređivanje sa 31.12.2024.

d) Operativni cilj br.4 - Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima

Kao i mnogi poslodavci, Ministarstvo i Vojska se suočavaju s izazovom zadržavanja kvalifikovanih kadrova, što je posebno izraženo u vojnim strukturama zbog konkurentnih plata drugih poslodavaca. Stoga je Akcionim planom predviđena izrada Politike zadržavanja kadrova. U izvještajnom periodu, angažovan je ekspert koji će izraditi navedeni dokument i obezbijedena je podrška donatorske strane. Za potrebe ove politike, kako je navedeno u prethodnom godišnjem izvještaju, izrađena je analiza koja povezuje određene procese u prethodnom periodu, a koji mogu ukazivati na opravdane razloge bavljenja ovim pitanjima, poput: redovnog praćenja stope odliva, s posebnim naglaskom na dobrovoljni odliv kadrova; analize apsentizma, kao potencijalnog prediktora u napuštanju organizacije; anketiranja lica koji napuštaju sistem, putem izlaznih upitnika, kao mehanizma za buduće preveniranje odliva posebno stručnih kadrova; kao i istraživanja koja su prethodno sprovedena u Ministarstvu i Vojsci. Objedinjavajući nalaze ovih procesa, koncipirane su preporuke, koje su razmatrane na nivou organizacionih jedinica. Za potrebe izrade Politike, angažovanom ekspertu su dostavljeni pojedinačni dokumenti koji mogu poslužiti u navedenu svrhu. Zbog složenosti procesa, predviđeno je da se aktivnost realizuje u II kvartalu 2025. godine.

Kako su zarade važan prediktor zadržavanja kadrova, Uredbom o zaradama lica u službi u Vojsci Crne Gore¹², povećane su zarade profesionalnim vojnim i civilnim licima. Ova aktivnost nije bila predviđena Strategijom, ali svakako je značajna jer je za očekivati da se i ovom mjerom utiče na zadržavanje kadrova, posebno ako imamo u vidu da je zastupljenost vojničkog kadra najproblematičnija, a da se ovim zakonskim rješenjem istima povećava zarada u najvišem iznosu - prosječno neto povećanje zarade od oko 160 eura. Međutim, za državne službenike i namještenike u MO, iako je Akcionim planom bilo predviđeno usvajanje Kolektivnog ugovora i izrada analize koja bi poslužila za revidiranje sistema zarada državnih službenika/ca i namještenika/namještenica u MO, navedene aktivnosti nijesu realizovane.

U cilju obezbjeđivanja višeg standarda i kvaliteta života zaposlenih u Ministarstvu i Vojsci, kao i nalaza istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih u Ministarstvu, planirano je preduzimanje aktivnosti na rješavanju stambenih potreba zaposlenih. Tako je, u 2023. godini, Vlada Crne Gore, usvojila Informaciju o rješavanju stambenih potreba lica u službi u Vojsci i zaposlenih u Ministarstvu. Takođe, formiran je Radni tim čiji je glavni fokus usmjeren na pripremu Programa rješavanja stambenih potreba, sa zadatkom definisanja modela

¹² "Službeni list Crne Gore", br. 55/16, 48/18, 87/20, 68/22, 63/23 i 122/24

i stvaranja zakonskih uslova za realizaciju istog. Kako je navedeno, u toku je obezbjeđivanje zakonskih pretpostavki za dalje preduzimanje mjera po ovom pitanju.

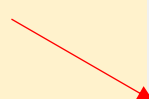
Godišnji planovi kretanja kadra obuhvataju analize odliva i priliva radi predviđanja kadrovskih promena. Godišnjim planovima kretanja kadra se vrše analize odliva i priliva, kao dvije povezane funkcije u upravljanju ljudskim resursima, radi predikcija kretanja u tekućoj godini. Tako, analiza odliva za 2024. godinu je pokazala: nastavak dobrovoljnog odliva kadrova (iako je neznatno smanjen u brojnom stanju u odnosu na 2023. godinu, u 2024. godini u neplaniranom odlivu, dobrovoljni odliv čini čak 68%, što, ukoliko se nastavi, može biti ozbiljan izazov za funkcionisanje sistema, posebno, ukoliko odlazi kvalifikovani kadar); povećan trend odliva vojničkog kadra, što je u suprotnosti sa strateškim smjernicama (56% vojničkog kadra je neplanski napuštilo službu, u odnosu na ukupan broj kadra koji je dobrovoljno napuštio službu; u neplaniranom odlivu, čak 82,22% lica pripada starosnoj granici do 29 godina; neplanirani odliv se bilježi u jedinicama čije su profesije konkurentne na tržištu rada, poput Vojno – medicinskog centra). Od ukupnog broja lica kojima je prestala služba u Vojsci 54,22% je dobrovoljno napuštilo sistem, što i dalje ukazuje na neželjeni trend ove vrste odliva u ukupnom odlivu.

Predloženim izmjenama zakonskog propisa u dijelu efikasnijeg odvijanja karijernog razvoja kroz isključivanje bezbjednosnih provjera u određenim selekcionim postupcima uticaće se na omogućavanje nesmetanog odvijanja ovih procesa, a u krajnjem i na održavanje zainteresovanosti prijavljenih kandidata/kinja. Iako je bilo u planu da se usvoje izmjene zakonskog propisa, u izvještajnom periodu to nije bilo slučaj, pa je rok prolongiran na III kvartal 2025. godine, iz razloga što je, kako nosioci aktivnosti navode, potrebno dodatno vrijeme za pripremu konačnog teksta Predloga zakona.

U narednom periodu je potrebno preduzeti intenzivnije mjere da se gore navedene aktivnosti koje su djelimično realizovane implementiraju.

Poseban fokus treba dati na izazov koji se odnosi na neusklađenost zarada državnih službenika/ca i namještenika/ca i profesionalnih vojnih lica (obračun zarada državnih službenika/ca i namještenika/ca se vrši u skladu sa Zakonom o zaradama u javnom sektoru, dok se obračun zarada zaposlenih u Vojsci Crne Gore vrši u skladu sa Uredbom o zaradama lica u službi u Vojsci), pa s tim u vezi, potrebno je uložiti dodatne napore u izmjeni zakonskih propisa, radi utvrđivanja posebnih zvanja službenika u odbrani.

Iako se bilježi neznatno smanjenje broja lica koja dobrovoljno napuštaju sistem, imajući u vidu konstantne pokazatelje ove vrste odliva, potrebno je preduzeti mjere na razvijanju politike zadržavanja kadrova kojom bi se motivacija i zadovoljstvo poslom i radnim okruženjem dovelo na odgovarajući nivo i primjeniti predstojeću Politiku zadržavanja kadrova u potpunosti. Kako se uočava u tabeli ispod ovo je jedini cilj u kojem svi zadati indikatori nijesu ispunjeni, već imaju opadajući trend, što navodi na zaključak da je potrebno da donosioci odluka i ključni nosioci realizacije aktivnosti, ulože dodatne napore za sprovođenje mjera u cilju stvaranja dobrih osnova za zadržavanje kadrova, koji postaju sve više deficitarni.

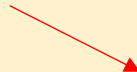
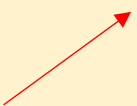
NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Revidiran je sistem plata državnih službenika/ca i namještenika/namještenica u MO	Ne	Ne	Ne		Da
Broj perspektivnog kadra koji dobrovoljno napušta MO i VCG	59	48	45	¹³ 	45

e) Operativni cilj br. 5 – Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih

U toku izvještajnog perioda, iako su dati prijedlozi izmjena Zakona o Vojsci Crne Gore u vezi primjene međunarodnih standarda na izdavanje naloga suprotnih važećim propisima u rukovođenju/upravljanju/komandovanju licima u službi u Vojsci, nosioci aktivnosti su informisali da zbog ograničenog pristupa u izmjenama zakonskog propisa nije moguće, u ovoj verziji izmjena, uvrstiti navedene prijedloge. S druge strane, procenat lica koja su pohađala obuke iz oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije je viši, nego što je to bio slučaj 2023. godine i pokazuje zadovoljavajući trend ka dostizanju ciljanih vrijednosti. Ovim obukama se teži dostići: viši nivo profesionalizma, kroz jačanje profesionalnih standarda u obavljanju dužnosti; prevencija korupcije, kroz informisanje zaposlenih o načinima prepoznavanja korupcije i njenog sprječavanja; smanjenje rizika i pravnih posljedica; očuvanje povjerenja javnosti; veća transparentnost u radu; posticanje kulture odgovornosti i sl. Na ovaj način poboljšaće se efikasnost funkcionisanja Ministarstva i Vojske, dok će se interesi društva zaštititi u većoj mjeri. Podršku u sprovođenju obuke za primarno visoko rukovodni kadar u Ministarstvu, pružio je CIDS.

¹³ S obzirom da je dobrovoljni odliv neznatno smanjen u odnosu na 2023. godinu, teži se dostizanju ciljane vrijednosti, pa je iz tog razloga trend ovog indikatora pozitivan.

Za ostvarivanje ovog cilja, potrebno je uložiti dodatne napore u uvrštavanju prijedloga kojim bi se primijenili međunarodni standardi u zakonske propise.

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Primijenjeni međunarodni standardi na izdavanje naloga suprotnih važećim propisima u rukovođenju/upravljanju/komandovanju licima u MO i u službi u VCG	Ne	Ne	Ne		Da
Udio zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	33%	37%	46%		60%
Udio zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/le obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	3%	3%	8%		10%

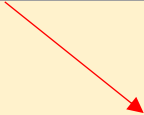
f) Operativni cilj br.6 - Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima, kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova

Tokom izvještajne godine, MO je obezbijedilo angažovanje eksperta i podršku donatora za izradu Priručnika za unapređenje vještina upravljanja ljudskim resursima, namijenjenog rukovodnom i komandnom kadru. U 2024. godini, u saradnji s ekspertom, odabrane su ključne teme koje će biti obrađene u Priručniku, uključujući: strateško upravljanje i planiranje ljudskih resursa, regrutaciju i selekciju, razvoj i obuku, motivaciju i zadržavanje kadrova, upravljanje odnosima i sukobima, komunikacione i prezentacione vještine, upravljanje stresom i promjenama, prilagodljivost, liderstvo i timsko upravljanje, te upravljanje performansama i talentima. Očekuje se da nakon izrade Priručnika bude organizovana jedna propratna obuka za rukovodni i komandni kadar. Cilj Priručnika je da doprinese dosljednom jačanju kapaciteta za upravljanje ljudskim resursima, povećanju efikasnosti u izvršavanju zadataka i poboljšanju motivacije i zadržavanja kadrova. Važno je napomenuti da ćemo zahvaljujući Priručniku, uspješnije ostvarivati indikatore učinka koji se odnose na iskazivanje procenta rukovodilaca/teljki koji/e su pohađali obuku na teme iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu i

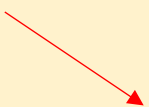
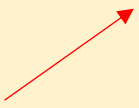
Vojsci, godinu dana nakon stupanja na dužnost. Ovo se pokazalo kao dobra praksa kod Programa uvođenja u posao novozaposlenih, koji godinama unazad završavaju lica koja zasnuju radni odnos u Ministarstvu. Istu mjeru treba preduzeti nakon donošenja Priručnika.

Procenat zaposlenih koji su pohađali obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine, kako u Ministarstvu, tako i u Vojsci je povećan u odnosu na 2023. godinu i ove obuke su većim dijelom organizovane od strane Uprave za ljudske resurse, kao i od strane Ministarstva odbrane, u okviru Plana internih obuka. Međutim, u odnosu na baznu vrijednost je niži. Teme u sklopu obuka, koje su zaposleni pohađali većinom odnose na timski rad, postupke pred Komisijom za žalbe, analizu potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem, upravljanje stresom, radno pravo i službenički sistem, mobing, psihološku podršku zaposlenima, rodnu ravnopravnost i sl. Međutim, radi lakšeg praćenja, potrebno je ustrojiti evidenciju s posebnim osvrtom na teme u vezi upravljanja ljudskim resursima i na pozicije zaposlenih koji pohađaju obuke. Ovo je posebno od važnosti za rukovodeći/rukovodni i komandni kadar jer se izvještavalo o procentu učesnika/ca obuka, bez obzira na vrijeme raspoređivanja, odnosno postavljenja na navedene dužnosti. Takođe je obaveza rukovodećeg kadra da planiraju, obezbijede sredstva za obuke, informišu i motivišu zaposlene da pohađaju iste u cilju efikasnijeg vršenja poslova.

Održavanjem kontinuiteta u sprovođenju obuka na teme koje se tiču upravljanja ljudskim resursima, uticaće se na unaprjeđenje znanja i sposobnosti zaposlenih u Ministarstvu i pripadnika/ca Vojske, čime će se doprinijeti uspostavljanju efikasnijih institucionalnih kapaciteta.

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Procenat zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	32,8%	10% ¹⁴	12,19%		40%
Procenat zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	2%		1,24%		10%

¹⁴ MO - 2021 – 23; 2022 – 23; 2023 – 18, 2024- 23

		0,52% ¹⁵			
Procenat rukovodilaca/teljki u MO koji/e su završili/e obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodeću dužnost	19,5%	0	¹⁶ 19%		50%
Procenat rukovodilaca/teljki u VCG koji/e su završili/le obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodnu/komandnu dužnost	4,7%	0	21%		30%

¹⁵ VCG – 2021 – 13; 2022-13; 2023 – 4, 2024-46

¹⁶ Zbog nedostatka pouzdanih podataka u vezi vremena provedenog na dužnost i obuka iz oblasti ljudskih resursa, uzeti su u obzir svi rukovodioci bez obzira na vrijeme postavljenja na dužnost. Isto obrazloženje za MO i VCG

3. TABELARNI PRIKAZ AKTIVNOSTI

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)	Ostvarena vrijednost (2024)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u strukturi PVL	39,83%	32,46%	50%
Procenat oficirskih i podoficirskih činova unutar tih kategorija	ppk 16,97%	ppk 15,03%	12,97%
	stv: 25,34%	stv: 22,83%	21,34%
	svIk: 29,18%	svIk: 24,91%	21,18%
Procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj podoficira/ki	12,2%	11,97%	18%
Procenat žena profesionalnih vojnih lica u MO i VCG	10,54%	12,04%	15%
Procenat oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u statusu vršilaca/teljki dužnosti u odnosu na ukupan broj oficira/ki	24%	21,33%	15%

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 1.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Datum početka	Planirani datum završetka	Status realizacije			Novi rok za realizaciju (uz odgovarajuće obrazloženje)	Sredstva planirana	Sredstva realizovana	Izvor finansiranja	Preporuke za naredni period sprovođenja
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. <u>Postignute vrijednosti</u> Izrađena Funkcionalna analiza organizacione i kadrovske strukture Ministarstva odbrane broj: 13-810/24-5185, od 24.5.2024. godine. Date preporuke za izmjenu organizacione i kadrovske strukture MO i VCG. Generalštab je izvršio analizu OFS Vojske u odnosu na definisane zadatke, zahtjevane sposobnosti u sklopu novog NATO modela snaga i dinamiku modernizacije i zaključeno je da je potrebno izraditi novu OFS koja treba da bude kompromis nacionalnih	<u>DLJR</u> GŠ VCG CIDS	II kvartal 2023.	II kvartal 2024.					/	/	Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine	

	potreba i aktivnog doprinosa kolektivnom sistemu odbrane. U skladu s tim funkcionalnu analizu kadrovske strukture nije svrsishodno raditi jer će se nakon izrade nove OFS raditi i struktura radnih mjesta.										
1.2. Povećati priliv vojnika/inja po ugovoru raspisivanjem javnih oglasa	Ukupno brojno stanje vojnika/inja po ugovoru do kraja 2023. godine – 737; Ukupno brojno stanje vojnika/inja po ugovoru do kraja 2024. godine – 837; Ukupno brojno stanje vojnika/kinja po ugovoru do kraja 2025. godine – 937. <u>Postignute vrijednosti</u> Javni oglas za prijem 28 VPU raspisan 11.3.2024. Na oglas prijavljeno 83 kandidata/kinja, od čega 14 žena. Procedura prijema završena, pa je primljeno 20 vojnika/inja, od čega dvije vojnkinje. U izvještajnom periodu, 16. septembra, raspisan je javni oglas za prijem 100 vojnika/inja. Na oglas je	<u>DLJR</u> GŠ VCG Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove MF	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.				2.127.330,00€ ¹⁷	47.793,09€ ¹⁸	Budžet	Slijediti planske smjernice, raspisivati oglase kako je predviđeno, skraćivati selekzione procedure prijema VPU koliko je to moguće, da oglasi ne bi trajali duži vremenski period.

¹⁷ 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.

¹⁸ Za prijem 20 novih VPU u 2024. godini, do sada je utrošeno 47.793,09 eura iz budžeta Ministarstva odbrane.

	prijavljeno 83 lica, od čega 17 žena. Brojno stanje VPU u decembru 2024. godine (529) je smanjeno u odnosu na kraj 2023. godine kada je iznosilo 607 VPU, što predstavlja alarmantan podatak jer se bilježi tendencija smanjenja, umjesto povećanja.										
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. <u>Postignute vrijednosti</u> Zaključkom Vlade broj: 10-010/24-5568 od 3.10.2024. godine ministarstva i organi uprave zaduženi su da do 1.11.2024. godine u saradnji sa MF i MJU dostave analizu broja zaposlenih, njihovih znanja i vještina u obavljanju poslova u cilju unaprjeđenja rada. Na osnovu navedenog, Ministarstvo je aktom broj: 06-082/24-11801 od 11. novembra 2024. godine dostavilo Analizu broja zaposlenih, njihovih znanja i vještina u obavljanju poslova i u okviru iste ukazalo na sprovedenu funkcionalnu analizu (obrazloženje aktivnosti 1.1).	<u>DLJR</u> OJ MO MF	III kvartal 2023.	IV kvartal 2024.			II kvartal 2025.	0€	0€		Predložen novi rok.

1.4. Izraditi novu Formaciju VCG, na osnovu funkcionalne analize	Usvojena nova Formacija; Smanjenje alternativnih pozicija za rodove. <u>Postignute vrijednosti</u> Na osnovu smjernica iz izvršene analize OFS planirano je da se izradi i implementira nova OFS u toku 2025.godine.	<u>DLJR</u> Generalštab VCG Jedinice VCG	I kvartal 2024.	IV kvartal 2024.			IV kvartal 2025.	0€	0€		Predložen novi rok.
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. <u>Postignute vrijednosti</u> U Nacrtu zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojsci Crne Gore predložena je izmjena člana 86 važećeg Zakona, na način da se vrijeme za unaprjeđivanje potporučnika u viši čin povećava sa dvije na tri godine. Uzimajući u obzir važnost dokumenta, neophodno je dodatno vrijeme za pripremu konačnog teksta Predloga zakona.	<u>RG za izmjenu i dopunu Zakona o Vojsci Crne Gore</u> DLJR GŠ VCG Odjeljenje za normativne poslove	II kvartal 2023.	III kvartal 2024.			II kvartal 2025.	0€	0€		Predložen novi rok.

1.7. Uvođenje novog KAIS-a u JIS-u, na osnovu jasno definisanih potreba	Započeta implementacija informacionog sistema kojim će se digitalizovati poslovni procesi u upravljanju ljudskim resursima; Uvođenje InfoDMS-a u Ministarstvo odbrane. <u>Postignute vrijednosti</u> Završena je I faza implementacije KAIS. KAIS se zasniva na tri ključna stuba sistema: OFS, LOP i pravna akta/rješenja. U ovoj fazi je razvijeno 10 osnovnih funkcionalnosti i isti je operativan od 1.4.2024. godine. U toku je realizacija tendera za fazu II. Izvršena isporuka nadograđenog InfoDMS, za potrebe MO. U toku je i postupak za nabavku nadogradnje softverskog rješenja jedinstvenog informacionog sistema (JIS) – II faza ograničenog postupka, rok za predaju ponuda do kraja decembra. Implementacija InfoDMS za potrebe MO očekuje se u toku 2025. godine, nakon uvođenja modula za upravne postupke.	<u>Radni tim</u> MO DLJR DzL Služba za IKSisB GŠ VCG	II kvartal 2023.	II kvartal 2024.			IV kvartal 2025. godine	150.000,00 €¹⁹	0 €	Budžet	
--	---	---	-------------------------	-------------------------	--	--	--------------------------------	----------------------------------	------------	---------------	--

¹⁹ Od ukupnog iznosa, 30.000,00 eura je namijenjeno za uvođenje InfoDMS VCG u MO

1.8. Oficirski kadar se zadržava na predloženo formacijsko mjesto najmanje dvije godine po postavljenju	Usvojena dvogodišnja analiza vremena provedenog na formacijskom mjestu; Smanjen broj upućenih predloga odluka Savjetu za odbranu i bezbjednost; Smanjen broj vršilaca/teljki dužnosti. <u>Postignute vrijednosti:</u> Savjet za odbranu i bezbjednost je u 2024. godini redovno zasijedao i odlučivao o prijedlozima za postavljenja, razrješenja i unaprjeđenja oficira/ki Vojske, što je u značajnoj mjeri uticalo da se smanji broj vršilaca dužnosti na formacijskim mjestima. Iz ovih razloga nije postojala potreba za izradom dvogodišnje analize.	<u>DLJR</u> GŠ VCG	II kvartal 2023	IV kvartal 2025.					0€	0€		
--	---	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--	--	--	--	----	----	--	--

Operativni cilj 2	Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja kadrova na osnovu načela profesionalnih sposobnosti		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ostvarena vrijednost (2024)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za prijem u službu u VCG (vojnici/kinje po ugovoru)	1,6	20 Oglas 11.03.- 28FM/83kan. – 2,96 Oglas 16.9.- 100FM/84kan. – 0,84 UKUPNO za 2024 – 1,30	4

²⁰ u 2023. godini broj kandidata po oglasu je bio 1,1

Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor kadeta/kinja za obrazovanje na akademijama	6	1,5 ²¹	8
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor stipendista/kinja	0	0 ²²	3

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 2.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Datum početka	Planirani datum završetka	Status realizacije			Novi rok za realizaciju (uz odgovarajuće obrazloženje)	Sredstva planirana	Sredstva realizovana	Izvor finansiranja	Preporuke za naredni period sprovođenja
2.2.Pripremiti program/politiku privlačenja kadrova u VCG uz postizanje rodno balansirane zastupljenosti	Izvršena godišnja analiza o sprovođenju programa. <u>Postignute vrijednosti</u> Izrađen koncept projektnog zadatka za angažovanje eksperta koji bi učestvovao u izradi ove politike. Dogovorena saradnja sa vanjskim ekspertom i podrška donatora – MO UK. Ekspertu dostavljena dokumentacija koja služi kao osnova za izradu Politike.	<u>DLJR</u> OJ MO	II kvartal 2023.	IV kvartal 2024.				I kvartal 2025.	/	/	Donacije 10.527,00 eura	Ovaj iznos donacije podrazumijevaj u i aktivnosti pod rednim brojevima 4.2;6.1 i 6.3. Predložen novi rok.
2.3.Sprovođenje Programa uvođenja u posao novozaposlenih u MO	Izvršena godišnja analiza o sprovođenju programa.	<u>DLJR</u> OJ MO	II kvartal 2023.	IV kvartal 2024.					0€	0€		

²¹ u 2023. godini za 24 pozicije bilo je 18 prijava, a u 2024. godini za 27 pozicija 16 prijava.

²² Nije bilo raspisivanja oglasa za stipendiste u izvještajnom periodu.

	<u>Postignute vrijednosti</u> Ažurirani Program uvođenja u posao novozaposlenih u MO je donesen 14. oktobra 2023. godine. Ukupan broj novozaposlenih u 2023. godini, koji su prošli ovaj program je sedam, od čega dva muškog (28,6%) i pet ženskog pola (71,4%). Većina navedenih lica je završila Program tokom januara-februara 2024. godine. U 2024. godini zaposlen je jedan službenik po javnom oglasu i prošao je navedeni Program. Program je ažuriran pod brojem: 06-810/24-12055 od 6. decembra 2024. godine i dostavljen rukovodiocima/teljka organizacionih jedinica, na znanje i dalje postupanje.										
2.4. Obezbijediti pravni osnov za stipendiranje srednjoškolaca/ki	U izmjenama Zakona o VCG uvrštena mogućnost stipendiranja srednjoškolaca/ki. <u>Postignute vrijednosti</u> U Nacrtu zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojsci Crne Gore predložena je izmjena člana 119 važećeg Zakona, na način	<u>RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG</u> DLJR GŠ VCG Odjeljenje za normativne poslove	II kvartal 2023.	III kvartal 2024.			II kvartal 2025.	0€	0€		Predložen novi rok.

	što se propisala mogućnost stipendiranja srednjoškolaca/ki radi prijema u službu. Aktivnost još uvijek nije završena. Uzimajući u obzir važnost dokumenta, neophodno je dodatno vrijeme za pripremu konačnog teksta Predloga zakona.										
2.5.Realizacija aktivnosti na privlačenju kadrova, poput kampanja, gostovanja, predavanja, posjeta, promocija i slično	Broj aktivnosti. <u>Postignute vrijednosti</u> • Promocija postignutih uspjeha oficira/ki tokom usavršavanja na prestižnim institucijama u inostranstvu i benefita obrazovanja na vojnim akademijama u inostranstvu; • izrada novog web sajta za promociju vojnog poziva; • realizacija prakse učenika srednjih škola u jedinicama Vojske; • učešće pripadnika/ca Vojske u ekološkim i humanitarnim akcijama; • učešće Vojnog orkestra u muzičkim manifestacijama; • posjeta srednjim školama na teritoriji Crne Gore u cilju promocije vojnog poziva; • organizacija posjeta i sportskih aktivnosti za osnovce i srednjoškolce jedinicama Vojske, kao i posjeta predškolskih ustanova; • realizacija manifestacija Vojska u tvom gradu u četiri crnogorske opštine;	<u>Direktorat za ljudske resurse</u> Generalštab VCG Biro za odnose sa javnošću	I kvartal 2024.	IV kvartal 2025.			60.000,00€ ²³	4.038,81 ²⁴ eura budžet Donacije 10.000,00 eura	Budžet i donacije	Za izradu web sajta obezbijedene donacije UK u vrijednosti od 10000,00 eura, dok za promotivne kampanje donacije SAD.	

²³Godišnji izdaci: 2024 – 30.000,00€, 2025 - 30.000,00€

²⁴ Prezentacija Vojske u opštinama 549,00 eura; posjeta srednjim školama 270,00 eura, ljetnji vojni kamp 3219,81 eura.

	• predstavljanje vojnog poziva na sajmovima u organizaciji vanjskih subjekata (Sajmu stipendija i obrazovanja u inostranstvu (ISEM), Danu otvorenih vrata i Sajmu sezonskog zapošljavanja u organizaciji Univerziteta Crne Gore i Studentskog parlamenta i Sajmu sezonskog zapošljavanja mladih Bara „Pokreni se, radi, zaradi“); • saradnja sa RIS timom iz SAD za pripremu promotivne kampanje.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Operativni cilj 3	Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ostvarena vrijednost (2024)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Razvijen koncept karijernog razvoja	Ne postoji	Ne postoji	Koncept se primjenjuje
Procenat oficirki i podoficirki za unapređivanje	Oficirke: 19,10% Podoficirke: 5,5%	Oficirke: 28,30% Podoficirke: 9,09% ²⁵	Oficirke: 25% Podoficirke: 9%

²⁵ Ispunjavaju uslove za unapređivanje sa 31.12.2024.

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 3.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Datum početka	Planirani datum završetka	Status realizacije			Novi rok za realizaciju (uz odgovarajuće obrazloženje)	Sredstva planirana	Sredstva realizovana	Izvor finansiranja	Preporuke za naredni period sprovođenja
3.1. Razviti Koncept karijernog razvoja profesionalnih vojnih lica	Razvijen Koncept koji osigurava čvrstu vezu između ocjenjivanja i drugih elemenata karijernog razvoja. <u>Postignute vrijednosti</u> Rješenjem ministra odbrane od 30.10.2023. godine obrazovana je Radna grupa za izradu Koncepta karijernog razvoja. Predstavnici CIDS-a izradili su dokument koji se odnosi na razvoj karijere pripadnika/ca MO i VCG, osvrćući se na analizu zakonskog okvira i predlažući nova rješenja po ovom pitanju. Izrada Koncepta karijernog razvoja je u toku. Trenutno se projekat nalazi u fazi idejnog rješenja i treba da bude analiziran na u Generalštabu i Ministarstvu u I kvartalu i da bude završen do kraja III kvartala 2025g.	<u>RG za izradu koncepta karijernog razvoja</u> DLJR GŠ VCG CIDS	II kvartal 2023.	III kvartal 2024.				III kvartal 2025.	/	/		Donacije nijesu obezbijedene Predložen novi rok.
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. <u>Postignute vrijednosti</u>	<u>RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG</u>	I kvartal 2024.	IV kvartal 2025.					0€	0€		

	Koncept karijernog razvoja nije završen, pa nije ni bilo predloga za izmjenu Zakona o Vojsci Crne Gore u tom dijelu.	Direktorat za ljudske resurse Generalštab VCG Odjeljenje za normativne poslove									
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 Vojsci Crne Gore. <u>Postignute vrijednosti</u> U 2024. godini, izvještaj o ocjenjivanju ukazuje da je od ukupnog broja ocijenjenih u Ministarstvu (143), 89,51% ocijenjeno ocjenom „ističe se“, od čega 64% žena i 36% muškaraca, ocjenom „dobar“ – 10% zaposlenih (50% žena i 50% muškaraca) i ocjenom nezadovoljava – 1%, odnosno jedan službenik. Na probnom radu, svi su službenici dobili ocjenu „zadovoljava na probnom radu“, odnosno šest žena i četiri muškarca. Izvršeno je ocjenjivanje profesionalnih vojnih lica i civilnih lica u Vojsci za period ocjenjivanja 2022-2023.godinu. Od ukupnog broja pripadnika	DLJR GŠ VCG	I kvartal 2023.	I kvartal 2025.				0€	0€		

	VCG 1901, ocijenjeno je 1711 (90,01%) lica u službi, 31,56% je ocijenjeno ocjenom „odličan“, 52,71% ocjenom „vrlo dobar“, 15,48% ocjenom „dobar“, a 0,23% ocjenom „ne zadovoljava“. Iako je aktivnost kontinuiranog karaktera, posmatrač se kao realizovana.										
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. <u>Postignute vrijednosti:</u> Izvještaj Radne grupe za reviziju metodologija koje su donešene u postupcima realizacije javnih i internih oglasa za potrebe Vojske Crne Gore za period od 2020-2023. godine, izrađen (broj: 13-810/24-1045/2 od 30. decembra 2024. godine). Radna grupa je mišljenja da bi sve metodologije trebalo da sadrže sljedeća poglavlja: uvodni dio, razmatranje prijava na oglas, postupak selekcije kandidata/kinja,	<u>DLJR</u> GŠ VCG Komisija za izbor lica za upućivanje na usavršavanje	II kvartal 2023.	II kvartal 2024.				0€	0€		

	kriterijume i nosioce aktivnosti. Takođe, i u okviru poglavlja izvršiti standardizaciju, naročito kada su u pitanju javni odnosno interni oglasi koji sadrže djelove koji nisu podložni promjenama. Kao parametar za postupanje po ovoj preporuci, mogla bi se koristiti metodologija za sprovođenje javnog oglasa za izbor kadeta.										
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 unaprijeđenih oficirki i podoficirki. <u>Postignute vrijednosti</u> Planom unaprjeđivanja vojnih lica u 2024. godini predviđeno je da se iz kategorije oficira redovno unaprijedi do 77 lica, a iz kategorije podoficira do 110 lica. Za unaprjeđivanje oficira Komisiji je dostavljena dokumentacija lica koja ispunjavaju uslove ili do kraja 2024. godine mogu ispuniti uslove za unapređivanje i to: za 53 oficira, od čega je 15	<u>DLJR</u> GŠ VCG Komisija za unaprjeđivanje oficira/ki i podoficira/ka	II kvartal 2023.	II kvartal 2024.			II kvartal 2025.	0€	0€		Predložen novi rok.

	ženskog pola, dok je u kategoriji podoficira za unaprjeđivanje predloženo njih 66, od čega šest ženskog pola.										
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 službenica prilikom prijema i proizvodnja u službu u VCG. <u>Postignute vrijednosti</u> Izveštaj Radne grupe za reviziju metodologija koje su donešene u postupcima realizacije javnih i internih oglasa za potrebe Vojske Crne Gore za period od 2020-2023. godine, izrađen (broj: 13-810/24-1045/2 od 30. decembra 2024. godine). U okviru izveštaja nije napravljen osvrt na prijem državnih službenika, potencijalno jer isti nije realizovan ili nije bio od značaja za rad Radne grupe. Međutim, Radna grupa je mišljenja da bi sve metodologije trebalo da sadrže sledeća poglavlja:	<u>DLJR</u> GŠ VCG Komisije za prijem i proizvodnje državnih službenika/ca u službu u VCG	II kvartal 2023.	II kvartal 2024.				0€	0€		

realizaciju Operativnog cilja 4.	vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	spvođenje aktivnosti		završetka				realizaciju (uz odgovarajuće obrazloženje)				period sprovođenja
4.2.Izraditi program/politiku zadržavanja kadrova u MO i VCG	Usvojen program/politika zadržavanja kadrova u MO i VCG. <u>Postignute vrijednosti</u> Analiza za izradu Politike zadržavanja kadrova u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore je izrađena u novembru 2023. godine. Shodno preporukama iz Godišnjeg izvještaja u okviru Plana personalne podrške zaposlenima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore broj: 06-805/24-1380/2 od 13.2.2024. godine, uvrštene tri aktivnosti, iz analize. Izrađen koncept projektnog zadatka za angažovanje eksperta koji bi učestvovao u izradi ove politike. Na osnovu saglasnosti MO UK angažovan ekspert. Ekspertu dostavljena dokumentacija koja služi kao osnova za izradu Politike.	<u>Radni tim</u> <u>MO</u> DLJR GŠ VCG	IV kvartal 2023.	II kvartal 2024.				I kvartal 2025. godine	/	/	Donacije	Iznos donacije se odnosi na podrazumijevaj u i aktivnosti pod rednim brojevima 2.2;6.1 i 6.3. i prikazan je u aktivnosti pod rednim brojem 2.2. Predložen novi rok.

4.3.Izraditi godišnje analize i izvještaje odliva kadra	Izrađena Analiza i izvještaj sa preporukama. <u>Postignute vrijednosti</u> Analiza izrađena za 2024. godinu, pokazuje da je u Ministarstvu i Vojsci prestao radni odnos, odnosno služba za ukupno 83 lica i to u Ministarstvu za osmoro, a u Vojsci 75 lica. Procenat žena od ukupnog broja lica kojima je prestao radni odnos je 23%, što je veći procenat nego 2023. godine. Bilježi se neznatno smanjenje dobrovoljnog odliva kadrova (u 2023 - 48, u 2024 - 45), pa tako u ukupnom neplaniranom odlivu, dobrovoljni odliv kadrova čini čak 68,18%. Tokom 2024. godine, u Vojsci Crne Gore primljeno je 48 lica, od čega: oficirskog kadra, po završetku obrazovanja – 17, vojnika po ugovoru iz građanstva – 20, civilnih lica - 11, takođe iz građanstva. Takođe, 55 lica je promijenilo kategoriju, odnosno status. Kako je Akcionim planom predviđeno kontinuirano praćenje ove aktivnosti, posmatračemo je kao djelimično realizovanu.	<u>DLJR</u> GŠ VCG	I kvartal 2023.	I kvartal 2025.					0€	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. <u>Postignute vrijednosti</u> Vlada Crne Gore je, u 2023. godini, usvojila Informaciju o rješavanju stambenih potreba lica u službi u Vojsci i zaposlenih u Ministarstvu. Formiran je Radni tim čiji je glavni fokus usmjeren na pripremu Programa sa zadatkom definisanja modela i stvaranja zakonskih uslova za realizaciju istog. Izrađene su izmjene Zakona o Vojsci Crne Gore, u kontekstu stvaranja pravnog osnova za primjenu citiranog Programa.	<u>Radni tim</u> <u>MO</u> DLJR DzL GŠ VCG Odjeljenje za normativne poslove Sekretar/ka Ministarstva a Državni/e sekretari/ke Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Predstavnic i/e sindikata	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.					3.000.000,00 € ²⁶		Budžet	
4.5. Izrada Kolektivnog ugovora za zaposlene u sektoru odbrane	Usvojen Kolektivni ugovor. <u>Postignute vrijednosti</u> Ministarstvo odbrane u saradnji sa sindikatima Vojске i Ministarstva pripremilo je Nacrt kolektivnog ugovora za zaposlene u Ministarstvu odbrane i lica u službi u Vojsci Crne Gore, koji nije zaključen s obzirom da je Ministarstvo	<u>Radni tim</u> <u>MO</u> DLJR DzL GŠ VCG Odjeljenje za normativne poslove Sekretar/ka Ministarstva a Državni/e sekretari/ke	II kvartal 2023.	II kvartal 2024.					0€	0€		

²⁶ Godišnji izdaci: 2023 – 1.000.000,00€, 2024 - 1.000.000,00€, 2025 - 1.000.000,00€

	finansija dalo negativno mišljenje. Novim zakonskim rješenjem iz oblasti odbrane težiće se rješavanju ovog pitanja, pa će se ova aktivnost zaključiti i <u>neće se predlagati novi rok.</u>	Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Predstavnici/e sindikata									
4.6.Unaprijediti pravni osnov za efikasnije odvijanje faza karijernog razvoja	Izmijenjene odredbe Zakona o Vojski Crne Gore u pogledu bezbjednosnih provjera. <u>Postignute vrijednosti</u> U Nacrtu zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojski Crne Gore predložena je izmjena članova važećeg Zakona kojima je propisano nepostojanje bezbjednosnih smetnji kao uslova za postavljenje i unapređenje profesionalnih vojnih lica. Na ovaj način će se omogućiti nesmetano odvijanje procesa čija dinamika neće zavisiti od bezbjednosnih provjera. Aktivnost još uvijek nije završena. Uzimajući u obzir važnost dokumenta, neophodno je dodatno vrijeme za pripremu konačnog teksta Predloga zakona.	<u>RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG</u> OBD DLJR GŠ VCG	II kvartal 2023.	III kvartal 2024.			II kvartal 2025.	0€	0€		Predložen novi rok.

Operativni cilj 5	Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ostvarena vrijednost (2024)	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	Ne	Da
Udio zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	33%	46%	80%
Udio zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/le obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	3%	8%	20%

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 5.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Datum početka	Planirani datum završetka	Status realizacije			Novi rok za realizaciju (uz odgovarajuće obrazloženje)	Sredstva planirana	Sredstva realizovana	Izvor finansiranja	Preporuke za naredni period sprovođenja
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. <u>Postignute vrijednosti</u> U 2024. godini, održano je ukupno sedam obuka, pet u MO/GŠ VCG, dvije u VCG. Broj polaznika obuka u organizaciji MO	<u>Odjeljenje za integritet</u> OJ MO	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.					1.200,00 € ²⁷	700,00 €	Budžet	

²⁷ Godišnji izdaci: 2023 – 200,00€; 2024 – 500,00€; 2025 – 500,00€.

	– 18 (11 ženskog pola i sedam muškog pola). Tri obuke su realizovane interno sa ukupno 14 polaznika (sedam ženskog i sedam muškog pola), dok su od strane eksternih provajdera obuke, organizovane dvije obuke, broj polaznika – četiri (sve ženskog pola). Od 18 polaznika – osmoro su PVL, a 10 DSiN. U VCG održane su dvije obuke za PVL koja se upućuju u misiju u Bugarskoj sa ukupno 78 polaznika.										
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. <u>Postignute vrijednosti</u> U septembru 2024. godine u saradnji sa predstavnicima CIDS-a realizovana je jedna obuka kojoj su prisustvovala sva lica iz kategorije visoko rukovodnog kadra Ministarstva odbrane: državni sekretar, sekretarka ministarstva, generalni direktori za politiku odbrane, ljudske resurse, logistiku i obavještajno-bezbjednosnu oblast, kao i načelnik štaba Generalštaba VCG. Obuci su prisustvovali i	<u>Odjeljenje za integritet</u> OJ MO	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.				0€	0€		Dogovorena obuka sa predstavnicima CIDS-a za septembar 2024.g.

	načelnici samostalnih OJ u MO: Službe za finansijske, opšte i pomoćne poslove, Odjeljenja za inspeksijske poslove, Odjeljenja za integritet. Ukupno je bilo 10 polaznika.											
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Operativni cilj 6	Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima, kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova		
Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ostvarena vrijednost (2024)	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%	12,19%	50%
Procenat zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	2%	1,24%	20%
Procenat rukovodilaca/teljki u MO koji/e su završili/e obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodeću dužnost	19,5%	²⁸ 19%	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%	21%	70%

²⁸ Zbog nedostatka pouzdanih podataka u vezi vremena provedenog na dužnost i obuka iz oblasti ljudskih resursa, uzeti su u obzir svi rukovodioci bez obzira na vrijeme postavljenja na dužnost. Isto obrazloženje za MO i VCG

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 6.	Indikator rezultata i postignute vrijednosti na kraju izvještajnog perioda	Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Datum početka	Planirani datum završetka	Status realizacije			Novi rok za realizaciju (uz odgovarajuće obrazloženje)	Sredstva planirana	Sredstva realizovana	Izvor finansiranja	Preporuke za naredni period sprovođenja
6.1. Kreirati program obuka u oblasti upravljanja ljudskim resursima prema ciljnim grupama	Kreiran program obuka. <u>Postignute vrijednosti</u> Angažovan ekspert za podršku izrade Priručnika o unaprjeđenju vještina rukovodnog i komandnog kadra u dijelu upravljanja ljudskim resursima. Obezbijedena podrška donatora - MO UK. Selektovane teme od značaja za Priručnik.	<u>DLJR</u> GŠ VCG CIDS	IV kvartal 2023.	I kvartal 2024.				I kvartal 2025. godine	/	/	Donacije	Iznos donacije se odnosi na podrazumijevaj u i aktivnosti pod rednim brojevima 2.2; 6.1 i 6.3. i prikazan je u aktivnosti pod rednim brojem 2.2. Predložen novi rok.
6.2. Obučiti trenere/ice u oblasti upravljanja ljudskim resursima	Broj sertifikovanih trenera/ica. <u>Postignute vrijednosti</u> Akcionim planom je bilo predviđeno da CIDS pruži podršku ovoj aktivnosti. Međutim, kako su odustali od istog, razmatraće se saradnja sa donatorima koji mogu obezbijediti sertifikaciju trenera (poput savezničkih zemalja, međunarodnih organizacija ili Uprave za ljudske resurse).	<u>Direktorat za ljudske resurse</u> Generalštab VCG CIDS	II kvartal 2024.	II kvartal 2024.				IV kvartal 2025. godine	500,00 €	0€		Predložen novi rok.

6.3. Sprovoditi obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima, na osnovu kreiranog programa	Broj obuka i broj polaznika/ca. <u>Postignute vrijednosti</u> U planu je sprovođenje jedne obuke, po donošenju Priručnika za unaprjeđivanje vještina rukovodnog i komandnog kadra u dijelu upravljanja ljudskim resursima.	<u>Direktorat za ljudske resurse</u> Generalštab VCG	III kvartal 2024.	I kvartal 2025.			IV kvartal 2025. godine	600,00 € ²⁹	0€	Donacije	Obezbjedivanje donacije razmotriće se u okviru Protokola sa Ujedinjenim Kraljevstvom Predložen novi rok.
6.4. Obuka zaposlenih u ljudskim resursima za članstvo u selekcionim komisijama	Broj obuka i broj polaznika/ca. <u>Postignute vrijednosti</u> U planu je izrada internih procedura za rad komisija, nakon čega će se realizovati obuka zaposlenih u ljudskim resursima u Ministarstvu i Vojsci.	<u>Direktorat za ljudske resurse</u> Generalštab VCG CIDS	I kvartal 2024.	I kvartal 2024.			II kvartal 2025. godine	3.000,00 €	0€		Predložen novi rok.
6.5. Organizovati obuke iz oblasti psihološke podrške zaposlenima u MO i VCG	Broj obuka i broj polaznika/ca. <u>Postignute vrijednosti</u> U izvještajnom periodu, na osnovu Plana internih obuka za zaposlene u MO, realizovane su tri obuke, na sljedeće teme: • Stres, prevencija i samoprevencija, • Stres, PTSP i samopomoć i • Porodična terapija.	<u>Direktorat za ljudske resurse</u> Organizacione jedinice MO Generalštab VCG	I kvartal 2024.	IV kvartal 2025.				0€	0€		

²⁹ Godišnji izdaci: 2024 – 300,00€ i 2025 – 300,00€.

Na obukama je učestvovalo 44 zaposlenih, od čega je 25 žena ili 56,81%. U VCG su realizovani programi psihološke podrške zaposlenima, kao i programi prevencije stresa na radu. Iako je aktivnost kontinuirana, s obzirom da su preduzele mjere za njeno sprovođenje i u izvještajnom periodu, posmatraće se kao realizovana.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Napomena: U koloni „Planirani datum završetka“ uzeti su u obzir novi rokovi predloženi u okviru Godišnjeg izvještaja o sprovođenju Strategije u 2023. godini.

4. PREPORUKE

Shodno dobijenim nalazima i prikupljenim podacima, preporuke su podijeljene na opšte, koje se odnose na generalno sprovođenje strateškog dokumenta u cjelini i na sve nosioce i preporuke po operativnim ciljevima, koje će imati za cilj efikasniju realizaciju konkretnih aktivnosti i u krajnjem dostizanje ovih ciljeva. Za naredno izvještavanje, nosioci aktivnosti treba da, pored ovih preporuka, slijede i preporuke izdvojene u okviru Godišnjeg izvještaja.

4.1. Opšte preporuke

- Sprovoditi blagovremeno mjere na implementaciji aktivnosti, uz slijeđenje smjernica po pitanju rokova;
- posebnu pažnju obratiti na nove rokove koji su predloženi u sklopu Godišnjeg izvještaja jer su u vezi aktivnosti koje nijesu realizovane u potpunosti u prvenstveno zadatim rokovima;
- informisanje zaposlenih, prioritetno iz organizacionih jedinica koja se bave ljudskim resursima, u vezi nalaza iz Godišnjeg izvještaja, s fokusom na trendove indikatora, radi adekvatnog postupanja u dostizanju ciljanih vrijednosti zadatih Akcionim planom;
- preduzeti mjere na realizaciji djelimično realizovanih i nerealizovanih aktivnosti. Posebno treba pažnju posvetiti aktivnostima koje su iz godine u godinu nerealizovane;
- kontinuirano raspolagati s tačnim podacima;
- izvještavati u odnosu na postavljene indikatore koji, između ostalog, služe kao ocjena stepena realizacije;
- izvještavati o trošenju sredstava.

4.2. Preporuke po operativnim ciljevima

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

- Izraditi novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva i uskladiti ga sa dobijenim preporukama iz nalaza Funkcionalne analize – nosilac Direktorat za ljudske resurse, sarađuju ostale organizacione jedinice Ministarstva;

- kontinuirano raspolagati tačnim podacima, koji su postavljeni kao indikatori rezultata, kako bi se donosile kvalitetne odluke o raznim pitanjima, počev od odgovarajućeg priliva vojničkog kadra – nosioci Direktorat za ljudske resurse i Generalštab Vojske Crne Gore;
- blagovremeno pokrenuti postupke za popunom vojničkog kadra i realizovati prijem po svim objavljenim oglasima u 2025. godini - nosioci Direktorat za ljudske resurse i Generalštab Vojske Crne Gore, sarađuje Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove;
- blagovremeno pristupiti preduzimanju mjera na izradi nove Formacije Vojske, iako je kao rok naveden IV kvartal 2025. godine – nosioci Direktorat za ljudske resurse i Generalštab Vojske Crne Gore;
- pristupiti preduzimanju mjera na izradi analize vremena provedenog na formacijskom mjestu – nosioci Direktorat za ljudske resurse i Generalštab Vojske Crne Gore.

b) Operativni cilj br.2 - Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja kadrova na osnovu načela profesionalnih sposobnosti

- Uložiti dodatne napore u realizaciji promotivnih aktivnosti, na osnovu relevantnih pokazatelja i trendova - nosioci Direktorat za ljudske resurse, Biro za odnose sa javnošću i Generalštab Vojske Crne Gore, uz podršku donatora;
- obezbijediti budžetska sredstva radi realizacije promotivnih aktivnosti – nosioci Direktorat za ljudske resurse, Biro za odnose sa javnošću i Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove.

c) Operativni cilj br. 3 - Unaprijediti proces karijernog razvoja u skladu sa propisima, potrebama službe, profesionalnim iskustvom i sposobnostima

- Uložiti dodatne napore na izradi Koncepta karijernog razvoja profesionalnih vojnih lica, prvenstveno oficira/ki i podoficira/ki – nosilac Radna grupa;
- uzeti u obzir preporuke iz nalaza revizije internih i javnih oglasa i inkorporirati ih u nove metodologije i standardizovati kriterijume za unaprjeđivanje – nosilac Direktorat za ljudske resurse i komisije.

d) Operativni cilj br.4 - Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima

- Kontinuirano razmatrati pokazatelje iz analiza odliva kadra, posebno prilikom pribavljanja i sagledavanja mjera za zadržavanje kadrova - nosioci Direktorat za ljudske resurse i Generalštab Vojske Crne Gore;
- izraditi Program rješavanja stambenih pitanja zaposlenih u Ministarstvu i lica u službi u Vojsci - nosilac Radni tim Ministarstva, sarađuju Direktorat za ljudske resurse, Direktorat za logistiku, Generalštab, Odjeljenje za normativne poslove, sekretarka Ministarstva, državni sekretari, Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove i predstavnici/e sindikata;

- po izmjeni Zakona o odbrani, odmah pristupiti izradi podzakonskog akta kojim se regulišu zvanja i koeficijenti državnih službenika i namještenika u sektoru odbrane – nosilac Radna grupa Ministarstva.

e) Operativni cilj br.5 - Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih

- Nastaviti sa sprovođenjem obuka po pitanju integriteta – nosilac Odjeljenje za integritet.

d) Operativni cilj br.6 - Obezbijediti održive i efikasne institucionalne kapacitete za upravljanje ljudskim resursima, kroz poboljšanje ekspertiza dostupnih kadrova

- Sprovesti obuku nakon izrade Priručnika unaprjeđenja vještina upravljanja ljudskim resursima za rukovodni i komandni kadar - nosioci Direktorat za ljudske resurse, Generalštab, uz podršku donatora i angažovanog eksperta;
- preduzeti mjere na obezbjeđenju podrške u sprovođenju sertifikacije trenera iz oblasti upravljanja ljudskim resursima - nosioci Direktorat za ljudske resurse i Direktorat za politiku odbrane;
- sprovesti obuku/informisanje komisija i zaposlenih u organizacionim jedinicama koje se bave ljudskim resursima Ministarstva i Generalštaba, u vezi procedura, preporuka iz Izvještaja o reviziji internih i javnih oglasa, a prije toga izraditi interne procedure o radu komisija - nosilac Direktorat za ljudske resurse;
- nastaviti sa sprovođenjem obuka po pitanju psihološke podrške zaposlenima - nosioci Direktorat za ljudske resurse, Generalštab, organizacione jedinice Ministarstva.

MINISTAR
Dragan Krapović