

PISARNICA
MINISTARSTVA ODBRANE

Primljeno: 26-05-2026				
Org. jed.	Jedinstveni klas. znak	Broj	Prilog	Vrijednost
06011-039/26-2423/2				



CRNA GORA
MINISTARSTVO ODBRANE

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 2025. GODINU

Podgorica, maj 2026. 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	11
2. INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA	13
3. TABELARNI PRIKAZ AKTIVNOSTI	24
4. PREPORUKE ZA NAREDNE FAZE SPROVOĐENJA STRATEŠKOG DOKUMENTA.....	49
4.1. Opšte preporuke	49
4.2. Preporuke po operativnim ciljevima	49

Lista skraćenica:

MO	Ministarstvo odbrane
VCG	Vojska Crne Gore
NATO	Sjevernoatlanski savez
ISEM	International Student Exchange Montenegro
DLJR	Direktorat za ljudske resurse
DzL	Direktorat za logistiku
OJ MO	Organizacione jedinice Ministarstva odbrane
Služba za 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 (u daljem tekstu: Strategija). Strategijom je definisan strateški cilj: Unaprijediti sistem upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa savremenim međunarodnim standardima za privlačenje, profesionalni razvoj i zadržavanje kvalitetnih kadrova. Postizanje strateškog cilja je razrađeno kroz šest operativnih ciljeva:

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

S ciljem mapiranja stepena realizacije aktivnosti u okviru Akcionog plana za 2023-2025, 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 pripremlilo 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 2025. 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 2025. godinu, broj: 06011-039/25-5375/4 od 31. jula 2025. godine, koje je Ministarstvo izradilo na osnovu smjernica iz poglavlja broj 4 navedene strategije. Takođe, u cilju upoređivanja stanja i utvrđivanja trendova ka dostizanju ciljanih vrijednosti, u gotovo svim segmentima, u obzir je uzeto poređenje sa Godišnjim izvještajem za 2024. godinu.

Zaključak Vlade Crne Gore broj: 07-039/23-3061/2 i Program rada Vlade Crne Gore za 2026. godinu utvrdili su obavezu izvještavanja Ministarstva o sprovođenju Strategije, odnosno realizacije Akcionog plana 2023-2025, pri čemu je rok za usvajanje Godišnjeg izvještaja za 2026. godinu utvrđen za II kvartal 2026. godine.

Nosioci aktivnosti (u skladu sa navedenom Metodologijom – institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti), članovi/ce Radne grupe za praćenje sprovođenja Strategije¹ u Ministarstvu, kao i članovi/ce radnih grupa, timova i komisija, koji su organizacionu jedinicu nadležnu za ljudske resurse u MO, izvijestili o realizaciji aktivnosti predviđenih za 2025. godinu.

1.1. Stepen realizacije aktivnosti

Akcionim planom za sprovođenje Strategije 2023-2025. godine, predviđene su 33 aktivnosti, u okviru šest operativnih ciljeva. Od navedene 33 aktivnosti, za realizaciju pet (5) su aktivnosti predviđena su sredstva isključivo iz donatorskih izvora, koja su većim dijelom obezbijedena u saradnji sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške (CIDS), a po osnovu Sporazuma o saradnji sa CIDS, zaključenog 23.3.2021. godine. Za 20 aktivnosti nije potrebno izdvajanje sredstava, dok je za osam u okviru AP 2023-2025 predviđen iznos, gdje je za dvije aktivnosti predviđeno učešće i donatora.

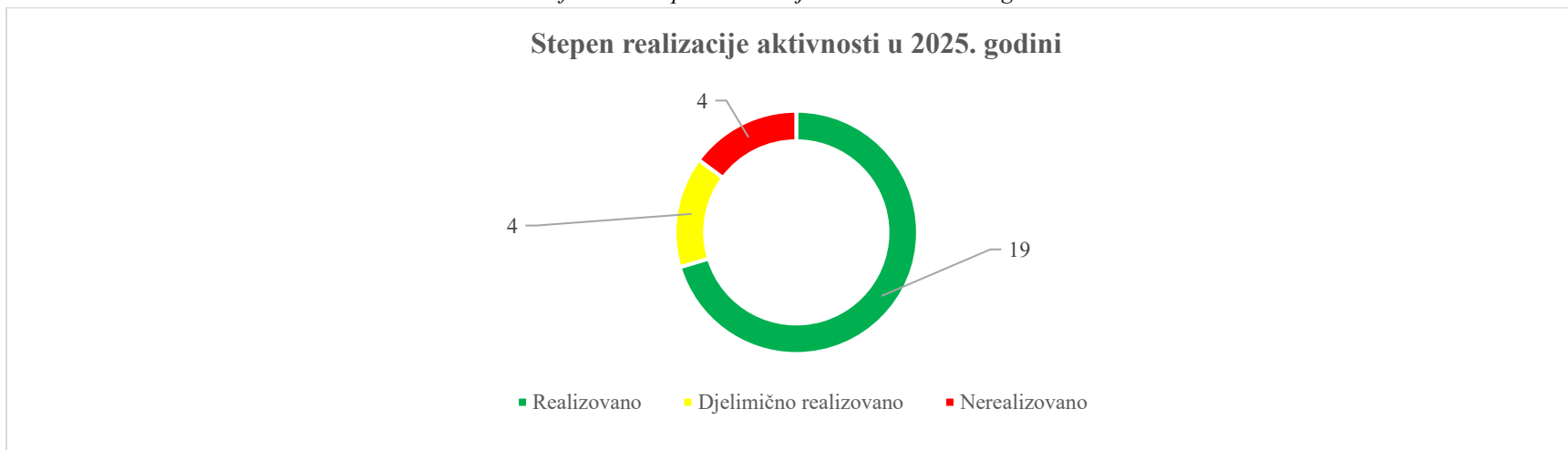
U 2025. godini, od 33 aktivnosti iz Akcionog plana 2023-2025, predviđeno je 27 aktivnosti, gdje je za realizaciju njih 16 planiran rok 2025. godina. Za period 2023-2025. godina predviđeno je sedam aktivnosti, dok su za 2024-2025. godinu planirane četiri aktivnosti.

Od ukupnog broja aktivnosti za 2025. godinu (27), u potpunosti je realizovano 19 ili 70,38%; četiri (4) aktivnosti ili 14,81% je započeto, odnosno djelimično realizovano; dok četiri (4) aktivnosti (14,81%) nijesu realizovane.

Kada je riječ o realizaciji aktivnosti po periodima, od ukupno planiranih aktivnosti zaključno sa rokom završetka 2025. godina (27) i to: isključivo za 2025. godinu (tri), za 2025. godinu preusmjerene iz 2023/2024. godine (13), aktivnosti iz perioda 2024-2025. godine (četiri) i iz perioda 2023-2025 (sedam). Od aktivnosti isključivo iz 2025. godine jedna je realizovana, jedna djelimično i jedna nije realizovana. Za aktivnosti za 2025. godinu koje su preusmjerene iz 2023/2024. godine deset je realizovano, jedna djelimično i dvije nijesu realizovane. Za aktivnosti za koje je kao rok realizacije predviđen period 2023-2025. godina, od ukupnog broja aktivnosti planiranih za ovaj period (sedam), pet aktivnosti je realizovano, dok su dvije aktivnosti djelimično realizovane. Za aktivnosti čiji je period realizacije 2024-2025. godina (četiri), tri aktivnosti su realizovane, dok jedna aktivnost nije realizovana.

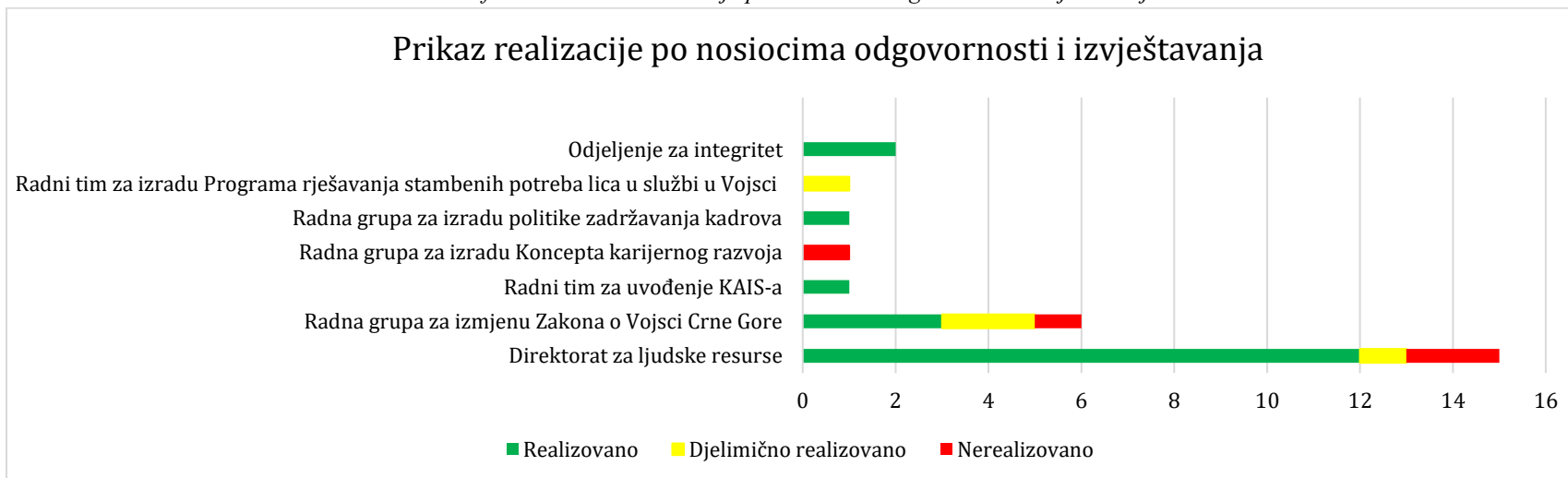
¹ Radna grupa za praćenje sprovođenja Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore 2023-2027, obrazovana rješenjem broj: 06-078/23-3447/15 od 27.12.2023. godine (doneseno i Rješenje o izmjeni rješenja broj: 06-078/25-4952 od 26.5.2025. godine)

Grafikon 1: Stepen realizacije aktivnosti u 2025. godini



Uzimajući u obzir prethodno navedeno, upoređujući sa stanjem u 2024. godini, kada je bilo realizovano 11 aktivnosti (10 je bilo djelimično realizovano, dok osam nijesu bile realizovane), sa Grafikona 1, može se zaključiti da je stepen realizacije u 2025. godini znatno veći.

Grafikon 2: Prikaz realizacije po nosiocima odgovornosti i izvještavanja



Na Grafikonu 2, uočava se da aktivnost koja je bila u nadležnosti Radne grupa za izradu Koncepta karijernog razvoja nije realizovana u novom zadatom roku. Samim tim, Radna grupa za izmjene Zakona o Vojsci Crne Gore nije realizovala aktivnost, koja se tiče izmjena zakonskih propisa, shodno smjernicama iz Koncepta.

Razlozi za nerealizaciju aktivnosti (4) kojima je planirani rok završetka 2025. 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, kao i na nepotpuno preduzimanje mjera na razvoju Koncepta karijernog razvoja. Međutim, bitno je napomenuti da, kako bi se obezbijedio realan, objektivan, stručan i analitički pristup u radu i postupanje svih učesnika na jedinstven način u proceduri pripreme formacija, a sve u cilju iznalaženja optimalnih rješenja za sva pitanja koja su predmet uređenja formacija, odnosno poslova i zadataka, Ministarstvo je donijelo Metodologiju za izradu formacija. Takođe, kako je Koncept karijernog razvoja polazna osnova za izradu predloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojsci Crne Gore, nije završen ni navedeni predlog Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojsci Crne Gore.

Uprkos tome što je rad na konceptu karijernog razvoja započet, do kraja izvještajnog perioda, ovaj proces nije završen. Planirano je da ova aktivnost bude prenesena u Akcioni plan za 2026-2027. godinu. Aktivnost u vezi rješavanja stambenog pitanja nije realizovana u 2025. godini iz razloga 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. Radni tim se bavio modalitetom rješavanja stambene problematike. Zahtjevom za dodjelu budžetskih sredstava za 2026. godinu, Ministarstvo odbrane na poziciji "Pozajmice i krediti" predložilo je sredstva u iznosu od 953.760,09 eura. Predlogom Zakona o budžetu za 2026. godinu Ministarstvo finansija nije odobrilo zahtijevana sredstva, već samo otvorilo poziciju u budžetu za 2026. godinu i odredilo sredstva u iznosu 1.00 euro.

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 II kvartalu 2025. godine, uz napomenu da je usljed važnosti istih neophodno dodatno vrijeme za pripremu konačnog teksta predloga zakona, iako su predlog Zakona o Vojsci Crne Gore i predlog Zakona o odbrani dostavljeni nadležnim organima na mišljenje, isti nijesu upućeni Vladi na razmatranje do kraja 2025. godine.

Analiza izrađena za 2025. godinu, pokazuje da je u Ministarstvu i Vojsci prestao radni odnos, odnosno služba za ukupno 83 lica (kao i u 2024. godini) i to: u Ministarstvu za 15, a u Vojsci 68 lica. Od ukupnog broja lica kojima je prestao radni odnos procenat žena je 24,1%, što je za 1 procenat više nego 2024. godine. Zabilježeno je smanjenje dobrovoljnog odliva kadrova (u 2024 - 45, u 2025 - 35),

pa, u ukupnom neplaniranom odlivu, dobrovoljni odliv kadrova čini čak 68%. Odliv oficirskih i vojničkih kadrova su u suprotnosti sa strateškim smjericama.

Djelimično realizovane aktivnosti (4), čiji je rok realizacije planiran za 2025. godinu, se odnose na: izradu Programa rješavanja stambenih potreba lica u službi u Vojsci Crne Gore i zaposlenih u Ministarstvu; povećanje priliva vojnika/kinja po ugovoru raspisivanjem javnih oglasa (iako se sprovode određene mjere na prijemu vojnika/inja po ugovoru, postavljeni indikator rezultata nije ostvaren, jer je broj vojnika/inja po ugovoru u konstantnom padu); unaprjeđenje pravnog osnova za efikasnije odvijanje faza karijernog razvoja i razradu zakonskih i podzakonskih akata u cilju primjene međunarodnih standarda u vezi sa izdavanjem naloga suprotnih važećim propisima licima u službi u VCG.

Za ostale nerealizovane ili djelimično realizovane aktivnosti, kojima je planirani rok završetka 2025. godina, razlozi za njihovu nerealizaciju mogu se naći u smanjenoj zainteresovanosti za prijem u službu u Vojsci, kao i povećanom odlivu vojničkog kadra. Pored toga, nije realizovano ni donošenje Srednjoročnog plana popune Vojske Crne Gore, s obzirom da je realizacija aktivnosti izrade predloga nove organizacijsko-formacijske strukture Vojske Crne Gore planirana za prvi kvartal 2026. godine.

Realizacija određenog broja aktivnosti bila je kontinuiranog karaktera, kao što su: promotivne aktivnosti, izvještaji o ocjenjivanju kadrova, analiza odliva, realizacija obuka po pitanju jačanja integriteta i etičkog postupanja, kao i obuke po pitanju psihološke podrške zaposlenima.

Uzimajući u obzir preporuke iz Godišnjeg izvještaja za 2024. godinu, progres je ostvaren u pravovremenom izvještavanju po postavljenim indikatorima. Međutim, kada je riječ o opštim i preporukama u okviru operativnih ciljeva, ključni izazov se odnosi na realizaciju aktivnosti u zadatim rokovima, ovo posebno kada je riječ o aktivnostima čiji su rokovi upravo zbog njihove djelimične ili neuspjele realizacije u 2023/2024. godini preusmjereni na realizaciju u 2025. godini.

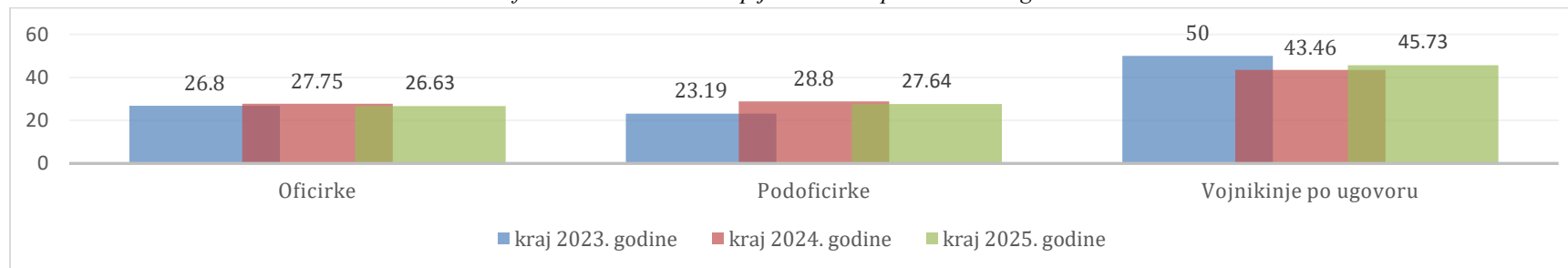
1.2. Ključna dostignuća

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. Ministarstvo je izradilo novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva odbrane,

koji je Vlada Crne Gore utvrdila u decembru 2025. godine. Kontinuiranim preduzimanjem mjera na unaprjeđenju uslova i položaja pripadnica VCG, postignut je napredak u rodnoj ravnopravnosti, gdje je procenat žena u Vojsci povećan na 16,74% (od kojih 11,92% PVL). U cilju sistemskog jačanja i modernizacije upravljanja ljudskim resursima, Ministarstvo je donijelo Metodologiju za sprovođenje postupka redovnog unaprjeđivanja oficira i podoficira u Vojsci Crne Gore. Ovim dokumentom standardizovani su postupci i jasno definisani kriterijumi za vrednovanje kandidata koji ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje, čime je unaprijeđena transparentnost, objektivnost i predvidljivost karijernog razvoja.

Grafikon 3: Procenat zastupljenosti žena po činovima i godinama



Treba istaći i da u izvještajnom periodu nije bilo unaprjeđivanja oficirki, dok je udio unaprjeđivanja podoficirki 6,25% u istom periodu, što je u skladu sa strateškim politikama ovog ministarstva. Za razliku od udjela podoficirki koje su ispunjavale uslove za unaprjeđivanje u 2024. godini (9,09%), u 2025. godini procenat je nešto niži i ne prelazi ciljanu vrijednost kao što je bio slučaj u prethodnoj godini.

Poseban doprinos unaprjeđenju kadrovske politike ogleda se u poboljšanju starosne strukture kadra. U 2025. godini čak 84,5% primljenih lica bilo je starosne dobi do 29 godina, što predstavlja značajan napredak u odnosu na 2024. godinu, kada je taj procenat iznosio 71%. Ovaj trend podmlađivanja kadra dugoročno doprinosi većoj operativnoj sposobnosti, održivosti sistema i stvaranju stabilne baze za planski razvoj i napredovanje u službi. Time se obezbjeđuje kontinuitet znanja, lakše prilagođavanje savremenim bezbjednosnim izazovima i efikasnije planiranje karijernog puta zaposlenih.

Uvođenjem kadrovsko-informacionog sistema (KAIS) stvoreni su preduslovi za efikasnije upravljanje ljudskim resursima, kao i pravovremeno planiranje i generisanje pravnih akata. Implementacija InfoDMS za potrebe Ministarstva odbrane započeta je u toku IV kvartala 2025. godine, nakon uvođenja modula za upravne postupke, nakon čega su realizovane obuke za rad na ovom sistemu.

Značajne mjere preduzete su i u oblasti promocije vojne karijere, odnosno modernizacijom web stranice unaprijeđena je transparentnost informacija i dostupnost sadržaja zainteresovanim kandidatima, dok je intenzivirana promocija vojne službe kroz nastupe na sajmovima

zapošljavanja, digitalne medije i društvene mreže. Organizovanje Ljetnjeg vojnog kampa, kao i saradnja sa Savezom izviđača Crne Gore, dodatno su doprinijeli ranom upoznavanju mladih sa vrijednostima i mogućnostima vojne profesije, čime je proširena baza potencijalnih kandidata/kinja za prijem u službu u Vojsci.

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

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 2024. godine. Međutim, da bi se ovaj trend nastavio, 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.

1.3. Izazovi u sprovođenju aktivnosti

Tokom sprovođenja ovog strateškog dokumenta u 2025. godini mogu se izdvojiti određeni izazovi koji su uticali na nedostizanje ciljanih vrijednosti. Jedan od vodećih izazova se uočava u, i dalje, nedovoljnoj zastupljenosti vojničkog kadra u Vojsci CG, usljed čega je procenat vojnika/inja po ugovoru znatno niži od planiranih vrijednosti, uz, takođe, mali broj prijavljenih kandidata/kinja na oglasima koje raspisuje Ministarstvo.

Uprkos naporima u promovisanju vojne karijere efekti su sve slabiji, naročito kada je riječ o prijavljivanju kandidata/kinja za obrazovanje na vojnim akademijama. Iako je jedan od strateških ciljeva Ministarstva podmlađivanje kadra, a s obzirom da je najveći izazov uočen u dijelu starosne strukture podoficira, u 2025. godini se identifikuje da je procenat podoficira do 35 godina starosti opao na 11,52%, što je znatno ispod ciljane vrijednosti od 16%. Iako su pripremljeni predlozi Zakona o Vojsci Crne Gore i Zakona o odbrani

Crne Gore i isti dostavljeni nadležnim organima na mišljenje, aktivnosti nijesu realizovani u 2025. godini, jer navedeni predlozi zakona nijesu upućeni Vladi na razmatranje do kraja 2025. godine, što je uslovalo nepotpunu realizaciju više drugih aktivnosti, čija realizacija je uslovljena izmjenama navedenih zakona. Prijedlozi za primjenu međunarodnih standarda po pitanju integriteta, u zakonske propise nijesu uvršteni, zbog ograničenog pristupa izmjenama zakonskog propisa.

U 2025. godini, izvršeno je ocjenjivanje profesionalnih vojnih lica i civilnih lica u Vojsci za period ocjenjivanja 2024-2025. godina. Ocjenjivanje je realizovano za 1928 pripadnika Vojske Crne Gore, i to: 1668 profesionalnih vojnih lica i 260 civilnih lica. Izvještaj o broju ocijenjenih lica nije objedinjen na nivou Vojske Crne Gore. Za razliku od Vojske, u Ministarstvu je od ukupnog broja ocijenjenih 91,09% ocijenjeno ocjenom “ističe se”, 8,21% ocjenom “dobar” i 0,68% ocjenom “nezadovoljava”, što ne ukazuje na objektivnost u ocjenjivanju, kako je navedeno u Strategiji.

1.4. Finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti

Kada je riječ o planiranim finansijskim izdacima, za 2025. godinu predviđeno je **1.773.410,00** eura i to:

Tabela 1: Planirani finansijski izdaci za 2025. godinu

Broj i naziv aktivnosti	Planirano troškova	Realizovano u 2025. godini	Napomena
1.2. Povećati priliv vojnika/inja po ugovoru raspisivanjem javnih oglasa	709.110,00 €	436.103,24 €	Iskazan je podatak o utrošku bruto zarada za novoprimitljene VPU tokom 2025. godine (74 VPU)
1.7. Uvođenje novog KAIS-a u JIS-u, na osnovu jasno definisanih potreba	30.000,00 €	47.916,00 €	U 2025. godini je realizovan dio Ugovora o pružanju usluge nadogradnje softverskog rješenja JIS (2 modula i migracija).
2.5. Realizacija aktivnosti na privlačenju kadrova, poput kampanja, gostovanja, predavanja, posjeta, promocija i slično	30.000,00 €	5.872,00 €	Kada su u pitanju donacije SAD po pitanju promotivnih aktivnosti, nemamo uvid u utrošena sredstva.
4.4. Izrada Programa rješavanja stambenih potreba lica u službi u VCG i zaposlenih u MO	1.000.000,00 €	0 €	Tokom 2025. godine, nije se vršila isplata po Programu rješavanja stambenih potreba lica u službi u VCG i zaposlenih u MO.

5.2. Organizovati obuke za zaposlene u MO i VCG na temu jačanja integriteta i kulture etičnog postupanja	500,00 €	3.520,00 €	
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€	493.411,24€	

Kako se da primijetiti u Tabeli 1, 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 6.2 i 6.3, koje se odnose na sprovođenje obuka u oblasti upravljanja ljudskim resursima, predviđeno obezbjeđenje sredstava donacijom u iznosu 12.250,00 eura.

Takođe, za realizaciju aktivnosti 2.2, 4.2 i 6.1 koje se odnose na izradu Programa, odnosno Politike privlačenja i zadržavanja kadrova, kao i Programa obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima - priručnika, obezbijedena su sredstva iz donacija u iznosu od 10.527,00 eura.

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 doprinijele poboljšanju organizacione, starosne i polne strukture

Sprovedenjem aktivnosti, u sklopu ovog operativnog cilja, izrađena je Funkcionalna analiza organizacione i kadrovske strukture Ministarstva odbrane, sa preporukama koje bi, ukoliko se slijede, doprinijele boljem funkcionisanju sektora odbrane. Ključni nalazi i smjerenice se odnose na: potrebu za jačanjem funkcije izrade strateških analiza i nacionalnih strateških dokumenata; unaprjeđenje mehanizama komunikacije, koordinacije i saradnje između organizacionih jedinica Ministarstva 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 Ministarstvu odbrane, 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 Ministarstva i organizacionih jedinica, u cilju poboljšanja djelotvornosti obavljanja funkcija i poslova u Ministarstvu. Ovi nalazi su uzeti u obzir prilikom izrade novog akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji. Pored toga, određeni nalazi poput jačanja vještina upravljanja ljudskim resursima su riješeni kroz realizaciju aktivnosti broj 6.1, odnosno po izradi Programa obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima – priručnika, za rukovodni i komandni kadar.

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

Uvođenje kadrovsko-informacionog sistema (KAIS) pruža moderan pristup u prikupljanju, ažuriranju i upravljanju podacima o pripadnicima/ama Vojske CG. 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, planiranje karijernog razvoja i pravovremena podrška 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“, uz integraciju podataka iz KAIS-a sa drugim informacionim sistemima u Ministarstvu i Vojsci (materijalni resursi, finansije i dr.). Prva faza implementacije sistema "KAIS" je završena 30.11.2023. godine i sistem je u operativnoj upotrebi u Vojsci Crne Gore od 01.04.2024. godine, a u Direktoratu za ljudske resurse od 01.01.2025. godine. U toku je implementacija druge faze sistema "KAIS", u okviru koje se vrši nadogradnja funkcionalnosti iz prve faze i razvoj šest novih funkcionalnosti. "KAIS" (rok za završetak druge faze je 06.03.2026. godine). Dodatni iskorak u digitalizaciji predstavlja implementacija sistema InfoDMS za potrebe Ministarstva, započeta u IV kvartalu 2025. godine, nakon uvođenja modula za upravne postupke. Sprovedene obuke zaposlenih za rad u ovom sistemu doprinose jačanju administrativnih kapaciteta i standardizaciji upravnih procedura. Očekivana potpuna primjena sistema u 2026. godini dodatno će unaprijediti transparentnost i pravnu sigurnost u radu.

Funkcionalna analiza organizacione i kadrovske strukture Ministarstva odbrane je izrađena, i u njoj su date jasne preporuke. S druge strane, ova aktivnost još uvijek nije realizovana u potpunosti na nivou Vojske Crne Gore. Upravo ova analiza u Vojsci Crne Gore treba da kreira temelj na kojem bi počivale stabilne formacije Vojske, bez učestalih zahtjeva za izmjenama i dopunama. Realizacija navedene aktivnosti preplanirana je za 2026. godinu. U novembru 2025. godine realizovana je funkcionalna analiza jedinica Vojske Crne Gore, dok su funkcionalna analiza Generalštaba VCG i realizacija predloga nove OFS planirani za prvi kvartal 2026. 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. Nedostajući broj vojnika/vojnkinja pokušao se nadomjesti raspisivanjem dva javna oglasa, od kojih je samo jedan realizovan do kraja 2024. godine. Važno je istaći da je zabilježen nedovoljan broj prijavljenih kandidata/kinja (167) u odnosu na broj tražen oglasima (128), u smislu većih 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 kojih dvije vojnkinje. Na posljednjem oglasu za prijem vojnika/inja po ugovoru prijavila su se 84 kandidata/kinje za 100 pozicija.

Iako prijem vojnika/inja po ugovoru nije realizovan po planu, zahvaljujući intenzivnom sprovođenju politike rodne ravnopravnosti, zabilježen je napredak, odnosno povećanje procenta žena u Vojsci na 16,74%, gdje je procenat žena profesionalnih vojnih lica i dalje 12%.




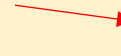

U 2023. godini se bilježio pozitivan trend zastupljenosti podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj ove kategorije kadra, zbog potrebe za podmlađivanjem kadra, međutim u 2024. godini, ovaj procenat je pao na 11,92%, odnosno na 11,52% u 2025. godini i sve više odstupa od ciljane vrijednosti (16%).

Tokom izvještajnog perioda, broj vršilaca/teljki dužnosti je dodatno 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 dostizanju cilja, 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 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 u potpunosti ispunili postavljani indikatori učinka, s ciljem dostizanja potrebnih vrijednosti.

Tabela br. 2: Operativni cilj br. 1

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2025. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u strukturi PVL	39,83%	32,46%	33,45%		43%
Procenat oficirskih i podoficirskih činova unutar tih kategorija	ppk 16,97% stv: 25,34% svIk: 29,18%	ppk 15,03% stv: 22,83% svIk: 24,91%	ppk 13,95% stv: 21,45% svIk: 26,23%		14,97% 23,34% 25,18%
Procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj podoficira/ki	12,2%	11,97%	11,52%		16%
Procenat žena profesionalnih vojnih lica u MO i VCG	10,54%	12,04%	11,92%		13%
Procenat oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u statusu vršilaca/teljki dužnosti u odnosu na ukupan broj oficira/ki	24%	21,33%	20,75%		20%

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 mlađih generacija, izrađena je nova web stranica sa ciljem da pomogne da se vojna karijera predstavi kao atraktivna karijerna opcija. Nova web stranica je modernog izgleda, koristi jezik, stil i formate koje mladi razumiju, poput videa, infografika, interaktivnih sadržaja i nudi detaljne informacije o prednostima, obavezama i mogućnostima unutar Vojske. Novi, tehnološki napredan sajt će pomoći u modernizovanju 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 usmjerenim ka mlađoj populaciji, poput Ljetnjeg vojnog kampa, Dana „otvorenih vrata“, prezentacija u srednjim školama i slično. Međutim, ako se uporedi broj kandidata/kinja prijavljenih po javnom oglasu za prijem u službu (0,79) i za obrazovanje na vojnim akademijama (2,0), može se zaključiti da, iako je uloženi veliki napor u realizaciji promotivnih aktivnosti, nema i većeg efekta. Ovo naročito dolazi do izražaja kada je u pitanju oglašavanje za obrazovanje na vojnim akademijama. U izvještajnom periodu, preduzete su mjere u smislu angažovanja eksperta, obezbjeđivanja podrške donatora, kao i dostavljanja neophodnih smjernica i dokumenata za izradu politike, nakon čega su izrađene kako politika privlačenja, tako i politika zadržavanja kadrova.

Kontinuiranim sprovođenjem ažuriranog Programa uvođenja u posao novozaposlenih, značajno se utiče na unaprjeđenje organizacione efikasnosti i ostvarivanje operativnih ciljeva Ministarstva odbrane. Sistematskom i dosljednom primjenom Programa obezbjeđuje se pravovremeno i sveobuhvatno upoznavanje novozaposlenih sa djelokrugom rada, nadležnostima, procedurama i prioritetima organizacionih jedinica, čime se skraćuje period njihove adaptacije i postiže brža operativna osposobljenost. Time se obezbjeđuje kontinuitet u izvršavanju zadataka, smanjuje rizik od zastoja u radu i povećava ukupna produktivnost.




Predložene izmjene zakonskih propisa u dijelu stipendiranja srednjoškolaca/ki, nijesu realizovane, iako je bio predložen novi rok, odnosno II kvartal 2025. godine. Iako je pripremljen predlog Zakona o Vojsci Crne Gore i predlog Zakona o odbrani i dostavljen nadležnim organima na mišljenje, isti nijesu upućeni Vladi na razmatranje do kraja 2025. godine. Izmjenama navedenih propisa 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, koji su tokom srednje škole postigli vrlo dobar i odličan uspjeh, koji bi dalje usavršavali i nadgrađivali svoje znanje i vještine u Vojsci CG, sa ciljem da se najbolji izgrade 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 razlog 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 okviru ovog cilja (kao što je povećanje visine iznosa stipendija izmjenama Pravilnika o stipendiranju za potrebu prijema u službu u Vojsci Crne Gore), 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.

Tabela br. 3: Operativni cilj br. 2

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2025. 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	Oglas 11.3. - 28FM/83kan. – 2,96 Oglas 16.9. - 100FM/84kan. – 0,84 UKUPNO za 2024 – 1,30	Oglas 16.9. - 100FM/84kan. –0,84 ² Oglas 30.4. - 100FM/63kan. – 0,63 Oglas 3.11. - 83FM/75kan. – 0,90 UKUPNO za 2025 – 0,79		3,5
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor kadeta/kinja za obrazovanje na akademijama	6	1,5 ³	2,0 ⁴		7
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor stipendista/kinja	0	0	0		2

² Oglas 16.09. je iz 2024. godine, ali je prijem bio u 2025. godini

³ U 2023. godini za 24 pozicije bilo je 18 prijava, a u 2024. godini za 27 pozicija 16 prijava.

⁴ U 2025. godini za 21 poziciju bilo je 14 prijava.

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

Predstavnici norveškog Centra za izgradnju integriteta u sektoru odbrane (CIDS) su 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 su ukazali 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, kako ni u toku 2025. godine još uvijek nije finalizovan koncept, ova aktivnost biće prenesena u Akcioni plan za 2026-2027. godinu. Na osnovu izvještaja nosilaca, izrada ovog dokumenta je u toku, pa se projekat nalazi u fazi idejnog rješenja i potrebno je da bude razmatran i analiziran na nivou Generalštaba i Ministarstva. Kako Koncept karijernog razvoja nije završen, nije ni bilo predloga za izmjenu Zakona o Vojsci Crne Gore u tom dijelu.


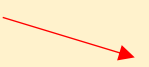
U vezi sa karijernim razvojem je i ocjenjivanje kadrova. Kako se na osnovu zakonskih odredbi, lica u službi u Vojsci ocjenjuju svake druge godine, izvršeno je ocjenjivanje profesionalnih vojnih lica i civilnih lica u Vojsci za period ocjenjivanja 2024-2025. godinu. Predmet ocjenjivanja je 1928 pripadnika/ca Vojske i to: 1668 profesionalnih vojnih lica i 260 civilnih lica. Izvještaj o broju ocijenjenih nije objedinjen na nivou Vojske Crne Gore. Za razliku od Vojske, u Ministarstvu je od ukupnog broja ocijenjenih 91,09% ocijenjeno ocjenom “ističe se”, 8,21% ocjenom “dobar” i 0,68% ocjenom “nezadovoljava”, što ne ukazuje na objektivnost u ocjenjivanju, kako je i Strategijom navedeno. Imajući u vidu slične rezultate koji su u većoj mjeri kritikovani u analizi stanja u okviru Strategije i dalje važi zaključak da se suštinski značaj instituta ocjenjivanja državnih službenika i namještenika zaobilazi. Dakle, s obzirom da skoro pa nema službenika/ce koji/a je dobio/la ocjenu „nezadovoljava“ ili je taj broj minimalan, upitno je koliko je ovaj institut ocjenjivanja državnih službenika/ca efikasan i koliko reflektuje stvarno stanje u izvršavanju poslova i dostizanju zadatih radnih ciljeva.

Za razliku od udjela podoficirki koje su ispunjavale uslove za unaprjeđivanje u 2024. godini (9,09%), u 2025. godini se bilježi nešto slabiji trend (6,25%) i ne prevazilazi ciljanu vrijednost, što nije bio slučaj sa prethodnim izvještajnim periodom. Komandni i rukovodni kadar je dužan da preduzme podsticajne mjere za ispunjavanje određenih uslova koje vode ka prijedlozima za unaprjeđivanje.

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

Uzimajući u obzir indikatore, kako se uočava u Tabeli br. 4, može se zaključiti da je dostizanje operativnih ciljeva uspješnije u odnosu na početnu vrijednost, posebno imajući u vidu drugi indikator učinka. Međutim, neophodno je uložiti dodatne napore u cilju finaliziranja Koncepta karijernog razvoja.

Tabela br. 4: Operativni cilj br. 3

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2025. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Razvijen koncept karijernog razvoja	Ne postoji	Nije razvijen koncept.	Nije razvijen koncept.		Usvojen
Procenat oficirki i podoficirki za unaprjeđivanje	Oficirke: 19,10% Podoficirke: 5,5%	Oficirke: 28,30% Podoficirke: 9,09% ⁵	Oficirke: nije bilo unaprjeđivanja (zbog SOB) Podoficirke: 6,25% ⁶		Oficirke: 22% Podoficirke: 7%

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 sa 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 je izradio 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. Objedinjavanjem nalaza iz ovih procesa koncipirane su

⁵ Ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje sa 31.12.2024.

⁶ Ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje sa 31.12.2025.

preporuke, koje su razmatrane na nivou organizacionih jedinica. Za potrebe izrade Politike, angažovanom ekspertu su dostavljeni pojedinačni dokumenti koji su poslužili u navedenu svrhu.



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. S tim u vezi, 2023. godine, Vlada Crne Gore usvojila je 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 i stvaranja zakonskih uslova za realizaciju istog. Radni tim se bavio modalitetom rješavanja stambene problematike. Zahtjevom za dodjelu budžetskih sredstava za 2026. godinu Ministarstvo odbrane na poziciji “Pozajmice i krediti” predložilo je sredstva u iznosu od 953.760,09 EUR. Predlogom Zakona o Budžetu za 2026. godinu, Ministarstvo finansija nije odobrilo zahtjevana sredstva, već samo otvorilo poziciju u Budžetu za 2026. godinu i odredilo sredstva u iznosu 1.00 EUR.

Godišnji planovi kretanja kadra obuhvataju analize odliva i priliva radi predviđanja kadrovskih promjena. 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 2025. godinu je pokazala: nastavak dobrovoljnog odliva kadrova (iako je neznatno smanjen u brojnom stanju u odnosu na 2024. godinu, u 2025. 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); odnosno povećan trend odliva vojničkog kadra, što je u suprotnosti sa strateškim smjernicama.

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. Iako je pripremljen predlog Zakona o Vojsci Crne Gore i predlog Zakona o odbrani i dostavljen nadležnim organima na mišljenje, isti nijesu realizovani u 2025. godini, odnosno nijesu upućeni Vladi na razmatranje do kraja 2025. godine.

Iako se bilježi neznatno smanjenje broja lica koja dobrovoljno napuštaju sistem, imajući u vidu konstantne pokazatelje ove vrste odliva, preduzete su mjere na razvijanju politike zadržavanja kadrova kojom će se motivacija i zadovoljstvo poslom i radnim okruženjem dovesti na odgovarajući nivo i primjeniti Politiku zadržavanja kadrova u potpunosti.

Tabela br. 5: Operativni cilj br. 4

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2025. 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	45	35	⁷ 	45

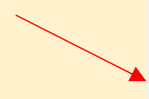


e) Operativni cilj br. 5 – Jačati lični, profesionalni i institucionalni integritet, kroz unaprjeđenje postojećih zakonskih normi i podizanje svijesti zaposlenih

Procenat lica koja su pohađala obuke iz oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije je viši u odnosu na 2024. godinu 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 u većoj mjeri zaštititi interesi društva. S druge strane, 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.

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

⁷ S obzirom da je dobrovoljni odliv smanjen u odnosu na 2024. godinu, dostigla se ciljana vrijednost, pa je iz tog razloga trend ovog indikatora pozitivan.

Tabela br. 6: Operativni cilj br. 5

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2025. 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%	46%	50%		60%
Udio zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/le obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	3%	8%	15%		10%





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

Kako je prethodno Ministarstvo obezbijedilo angažovanje eksperta i podršku donatora za izradu Programa obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima - priručnika, namijenjenog rukovodnom i komandnom kadru, isti je izrađen u 2025. godini. Ključne teme koje su obrađene u Programu, uključuju: 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. Nakon izrade Programa organizovana je propratna obuka za rukovodni i komandni kadar. Cilj Programa 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 će se zahvaljujući Programu uspješnije ostvarivati indikatori 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.

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 2024. godinu, kao i procenat rukovodilaca/teljki u MO i VCG koji su završili obuku u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Ove obuke su jednim dijelom organizovane od strane Uprave za ljudske resurse i Ministarstva odbrane, u okviru Plana internih obuka, kao i od strane eksperta za realizaciju obuka iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, gdje su realizovane obuke za lica iz kategorije visoko rukovodnog kadra, ekspertsko rukovodnog i komandnog kadra, kao i za lica iz kategorije ekspertske kadra. Međutim, u odnosu na baznu vrijednost procenat je i dalje niži. Takođe, obaveza rukovodećeg kadra je 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.

Tabela br. 7: Operativni cilj br. 6

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2024. GODINI	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2025. 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%	12,19%	19,54%		40%
Procenat zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	2%	1,24%	3,63%		10%
Procenat rukovodilaca/teljki u MO koji/e su završili/e obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodeću dužnost	19,5%	19%	38% ⁸		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%	21%	32%		30%

⁸ 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 (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u strukturi PVL	39,83%	33,45%	50%
Procenat oficirskih i podoficirskih činova unutar tih kategorija	ppk 16,97%	ppk 13,95%	12,97%
	stv: 25,34%	stv: 21,45%	21,34%
	svlk: 29,18%	svlk: 26,23%	21,18%
Procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj podoficira/ki	12,2%	11,52%	18%
Procenat žena profesionalnih vojnih lica u MO i VCG	10,54%	11,87%	15%
Procenat oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u statusu vršilaca/teljki dužnosti u odnosu na ukupan broj oficira/ki	24%	20,75%	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
1.2. Povećati priliv vojnika/inja po ugovoru raspisivanjem javnih oglasa	<p>Ukupno brojno stanje vojnika/inja po ugovoru do kraja 2023. godine – 737⁹;</p> <p>Ukupno brojno stanje vojnika/inja po ugovoru do kraja 2024. godine – 837;</p> <p>Ukupno brojno stanje vojnika/kinja po ugovoru do kraja 2025. godine – 937.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u></p> <p>Procedura prijema po oglasu iz 2024. godine za prijem VPU završena. Primljeno 47 novih VPU. Takođe raspisan i novi oglas za 100 VPU, čija je procedura u toku. Primljeno 35 novih VPU</p> <p>Na dan 31.12.2025. brojno stanje vojnika po ugovoru je 558, što predstavlja alarmantan podatak jer se bilježi tendencija smanjenja, umjesto povećanja broja VPU.</p> <p>Imajući u vidu da su, u izvještajnom periodu preduzimate aktivnosti koje su se odnosile na</p>	<p><u>DLJR</u></p> <p>GŠ VCG</p> <p>Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove</p> <p>MF</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.				2.127.330,00€ ₁₀	436.103,24 €	Budžet		

⁹ Stanje na 7.4.2023. godine kategorije VPU je 637.

¹⁰ Finansijska sredstva predviđena za prijem 300 VPU do kraja 2025. godine.. Finansijska sredstva za prijem novih 100 VPU, na godišnjem nivou iznose 709.110,00 eura.

	prijem VPU, iako nije u potpunosti ostvaren indikator rezultata, aktivnost ćemo posmatrati kao djelimično realizovanu.										
1.3. Izraditi novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji MO, na osnovu funkcionalne analize	<p>Usvojen Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta MO.</p> <p>Postignute vrijednosti Shodno članu 54 Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima i namještenicima, ovaj organ uskladio je akt o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, sa izvršenim izmjenama i dopunama ovog zakona. Naime, Zaključkom Vlade Crne Gore broj: 11-011/25-4459/3 od 18.12.2025. godine utvrđen je Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva odbrane.</p>	DLJR OJ MO MF	III kvartal 2023.	IV kvartal 2023. ¹¹				0€	0€		
1.4. Izraditi novu Formaciju VCG, na osnovu funkcionalne analize	<p>Usvojena nova Formacija;</p> <p>Smanjenje alternativnih pozicija za rodove.</p> <p>Postignute vrijednosti Funkcionalna analiza organizacione i kadrovske strukture</p>	DLJR Generalštab VCG Jedinice VCG	I kvartal 2024.	IV kvartal 2024. ¹²				0€	0€		Aktivnost će se planirati u novom AP-u za period 2026-2027. godina

¹¹ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno IV kvartal 2025.g.

¹² Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno IV kvartal 2025.g.

	Vojske, u izvještajnom periodu nije realizovana, pa iz tog razloga, a kako bi ona upravo bila temelj na kojima bi počivale stabilne formacije, koje ne bi zahtijevale stalne izmjene i dopune, ova aktivnost preplanirana je za 2026. godinu. U novembru 2025. godine je realizovana Funkcionalna analiza jedinica Vojske Crne Gore, dok su Funkcionalna analiza Generalštaba VCG i realizacija predloga nove OFS planirani za prvi kvartal 2026. godine.										
1.5. Donošenje Srednjoročnog plana popune, shodno organizacijsko-formacijskoj strukturi	Donijet Srednjoročni plan popune <u>Postignute vrijednosti</u> Aktivnost nije realizovana imajući u vidu da je realizacija predloga nove OFS planirana za prvi kvartal 2026. godine, a shodno istoj i donošenje Srednjoročnog plana popune.	<u>DLJR</u> Generalštab VCG Jedinice VCG	I kvartal 2025.	IV kvartal 2025.							
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>RG za izmjenu i dopunu Zakona o Vojsci Crne Gore</u> DLJR	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023. ¹³				0€	0€		

¹³ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno II kvartal 2025. godine

	<p>Pripremljen je predlog Zakona o Vojski Crne Gore i predlog Zakona o odbrani i dostavljeni su nadležnim organima na mišljenje. Predlog zakona o Vojski Crne Gore i Predlog Zakona o odbrani nijesu upućeni na razmatranje Vladi do kraja godine.</p> <p>U Nacrtu zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojski 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.</p>	<p>GŠ VCG</p> <p>Odjeljenje za normativne poslove</p>									
<p>1.7. Uvođenje novog KAIS-a u JIS-u, na osnovu jasno definisanih potreba</p>	<p>Započeta implementacija informacionog sistema kojim će se digitalizovati poslovni procesi u upravljanju ljudskim resursima;</p> <p>Uvođenje InfoDMS-a u Ministarstvo odbrane.</p> <p>Postignute vrijednosti</p> <p>Prva faza implementacije sistema "KAIS" je završena 30.11.2023. godine i sistem je u operativnoj upotrebi u Vojski Crne Gore od 01.04.2024. godine, a u Direktoratu za ljudske resurse od 01.01.2025.</p>	<p><u>Radni tim</u></p> <p><u>MO</u></p> <p>DLJR</p> <p>DzL</p> <p>Služba za IKSisB</p> <p>GŠ VCG</p>	<p>II kvartal 2023.</p>	<p>IV kvartal 2023.¹⁴</p>				<p>150.000,00 €</p>	<p>47.916,00 €</p>	<p>Budžet</p>	

¹⁴ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno IV kvartal 2025. godine

godine. U toku je implementacija druge faze sistema "KAIS", u okviru koje se vrši nadogradnja funkcionalnosti iz prve faze i razvoj šest novih funkcionalnosti. "KAIS" (rok za završetak druge faze je 06.03.2026. godine). U drugoj fazi se implementiraju:

1. Funkcionalnost "Ratna formacija".
2. Aplikacija "Dobrovoljno služenje vojnog roka".
3. Aplikacija "Kadeti".
4. Aplikacija "Postupci pred nadležnim organima".
5. Aplikacija "Evidencija prisutnosti na poslu lica u službi u Vojsci" i
6. "Vođenje u službi" – razni izvještaji/pregledi.

Implementacija „InfoeDMS“ u MO započeta je u toku IV-og kvartala 2025. godine, nakon uvođenja modula za upravne postupke. Realizovane su obuke sa rad na ovom sistemu. Očekuje se potpuna primjena ovog sistema u 2026. godini.

Na osnovu dostavljenih zahtjeva, instalirano i predato na upotrebu 50 računara IKS-B1 u MO (u DLJR je u upotrebi 26 računara za IK mrežu

	„IKS-B1“), preko kojih je moguć pristup i upotreba KAIS-a i InfoDMS-a.										
1.8. Oficirski kadar se zadržava na predloženo formacijsko mjesto najmanje dvije godine po postavljenju	<p>Usvojena dvogodišnja analiza vremena provedenog na formacijskom mjestu;</p> <p>Smanjen broj upućenih predloga odluka Savjetu za odbranu i bezbjednost;</p> <p>Smanjen broj vršilaca/teljki dužnosti.</p> <p><u>Postignute vrijednosti:</u> Savjet za odbranu i bezbjednost je u prvoj polovini 2025. godine 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 ovog razloga nije postojala potreba za izradom dvogodišnje analize.</p>	<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 (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za prijem u službu u VCG (vojnici/kinje po ugovoru)	1,6	Oglas 16.9.- 100FM/84kan. – 0,84 ¹⁵ Oglas 30.4.- 100FM/63kan. – 0,63 Oglas 3.11.- 83FM/75kan. – 0,90 UKUPNO za 2025 – 0,79	4
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor kadeta/kinja za obrazovanje na akademijama	6	2,0 ¹⁶	8
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor stipendista/kinja	0	0 ¹⁷	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
					Red	Žuto	Zeleno					
2.1. Pripremiti izmjene i dopune Zakona o VCG, u dijelu izbora najbolje rangiranog kandidata/kinje za prijem u službu u VCG/obrazovanje na inostranim vojnim akademijama/stipendiranje	Pripremljen nacrt izmjena i dopuna Zakona o VCG u dijelu obavezivanja izbora najbolje rangiranog/e kandidata/kinje za prijem u službu u VCG/obrazovanje na inostranim vojnim akademijama/stipendiranje.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG DLJR GŠVCG Odjeljenje za	I kvartal 2025.	IV kvartal 2025.				0€	0€			

¹⁵ Oglas 16.09. je iz 2024. godine, ali je prijem bio u 2025. godini

¹⁶ u 2023. godini za 24 pozicije bilo je 18 prijava, u 2024. godini za 27 pozicija 16 prijava, a u 2025. godini za 21 poziciju 14 prijava.

¹⁷ Raspisan je javni oglas za izbor stipendista u izvještajnom periodu, ali nije bilo prijavljenih kandidata.

	<p>Postignute vrijednosti Pripremljen je predlog Zakona o Vojsci Crne Gore i dostavljen je nadležnim organima na mišljenje. U okviru predloga, predložena izmjena u dijelu izbora najbolje rangiranog/e kandidata/kinje za prijem u službu u VCG/obrazovanje na inostranim vojnim akademijama/stipendiranj e. Međutim, Predlog zakona o Vojsci Crne Gore i Predlog Zakona o odbrani nijesu upućeni na razmatranje Vladi do kraja godine.</p>	normativne poslove								
2.2.Pripremiti program/politiku privlačenja kadrova u VCG uz postizanje rodno balansirane zastupljenosti	<p>Pripremljen i usvojen program/politika privlačenja kadrova u VCG uz postizanje rodno balansirane zastupljenosti.</p> <p>Postignute vrijednosti U izvještajnom periodu, a shodno dogovorenoj saradnji sa MO UK i angažovanjem vanjskog eksperta, pripremljen i usvojen program/politika privlačenja kadrova u VCG uz postizanje rodno balansirane zastupljenosti, sa Implementacionim programom.</p>	<p><u>DLJR</u> OJ MO</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2024. ¹⁸				/	/	Donacije 10.527,00€ Ujedinjeno Kraljevstvo

¹⁸ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno I kvartal 2025. godine.

<p>2.4. Obezbijediti pravni osnov za stipendiranje srednjoškolaca/ki</p>	<p>U izmjenama Zakona o VCG uvrštena mogućnost stipendiranja srednjoškolaca/ki.</p> <p>Postignute vrijednosti Predlog Zakona o Vojsci Crne Gore je pripremljen i dostavljen nadležnim organima.</p> <p>U Nacrtu zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojsci Crne Gore bila je predložena izmjena člana 119 važećeg Zakona, na način što bi se propisala mogućnost stipendiranja srednjoškolaca/ki radi prijema u službu.</p> <p>Predlog zakona o Vojsci Crne Gore i Predlog Zakona o odbrani nijesu upućeni na razmatranje Vladi do kraja godine.</p>	<p><u>RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG</u></p> <p>DLJR</p> <p>GŠ VCG</p> <p>Odjeljenje za normativne poslove</p>	<p>II kvartal 2023.</p>	<p>IV kvartal 2024.¹⁹</p>				<p>0€</p>	<p>0€</p>		
<p>2.5. Realizacija aktivnosti na privlačenju kadrova, poput kampanja, gostovanja, predavanja, posjeta, promocija i slično</p>	<p>Broj aktivnosti.</p> <p>Postignute vrijednosti U izvještajnom periodu, realizovano je 13 ključnih aktivnosti koje su se prvenstveno odnosile na:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promociju postignutih uspjeha oficira/ki tokom usavršavanja na prestižnim institucijama u inostranstvu i benefita 	<p><u>Direktorat za ljudske resurse</u></p> <p>Generalštab VCG Biro za odnose sa javnošću</p>	<p>I kvartal 2024.</p>	<p>IV kvartal 2025.</p>				<p>60.000,00€²⁰</p>	<p>Donacije 10.000,00 eura</p>	<p>Budžet</p>	<p>Za izradu web sajta obezbijedene donacije UK, dok za promotivne kampanje donacije SAD.</p>

¹⁹ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno II kvartal 2025. godine.

²⁰ Godišnji izdaci: 2024 – 30.000,00€, 2025 - 30.000,00€

	<p>obrazovanja na vojnim akademijama u inostranstvu;</p> <ul style="list-style-type: none"> • izradu novog web sajta za promociju vojnog poziva; • realizaciju prakse učenika srednjih škola u jedinicama Vojske; • učešće pripadnika/ca Vojske u ekološkim i humanitarnim akcijama; • učešće Vojnog orkestra u muzičkim manifestacijama; • posjete srednjim školama na teritoriji Crne Gore u cilju promocije vojnog poziva; • realizaciju Ljetnjeg vojnog kampa za mlade u periodu od 20. juna do 5. jula 2025. godine; • organizaciju posjeta i sportskih aktivnosti za osnovce i srednjoškolce u jedinicama Vojske, kao i posjeta predškolskih ustanova; • realizaciju manifestacija „Vojska u tvom gradu“ u pet crnogorskih opština; • predavljanje vojnog poziva na sajmu stipendija i obrazovanja u inostranstvu (ISEM), kao i Danu otvorenih vrata; 										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • saradnju sa Glavnim gradom, promocija vojnog poziva u mjestu Ubli, kao i organizovanje panel diskusije „Mladi u službi mira i sigurnosti - izazovi, prilike i budućnost u Vojsci Crne Gore; • realizaciju debate u Gimnaziji „Slobodan Škerović“ kao i • saradnja sa RIST timom iz SAD za pripremu promotivnih kampanja. 										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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 (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Razvijen koncept karijernog razvoja	Ne postoji	Ne postoji	Koncept se primjenjuje
Procenat oficirki i podoficirki za unaprjeđivanje	Oficirke: 19,10% Podoficirke: 5,5%	Oficirke: nije bilo unaprjeđivanja (zbog SOB) Podoficirke: 6,25% ²¹	Oficirke: 25% Podoficirke: 9%

²¹ Ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje sa 31.12.2025. godine

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	<p>Razvijen Koncept koji osigurava čvrstu vezu između ocjenjivanja i drugih elemenata karijernog razvoja.</p> <p>Postignute vrijednosti 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 u Generalštabu i Ministarstvu.</p>	<p><u>RG za izradu koncepta karijernog razvoja</u></p> <p>DLJR</p> <p>GŠ VCG</p> <p>CIDS</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023. ²²				/	/			
3.2. Pripremiti izmjene i dopune Zakona o VCG na osnovu Koncepta karijernog razvoja	<p>Izmjene i dopune u pogledu Koncepta karijernog razvoja, uvrštene u Zakon o VCG.</p> <p>Postignute vrijednosti</p>	<p><u>RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG</u></p>	I kvartal 2024.	IV kvartal 2025.				0€	0€			

²² Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno III kvartal 2025. godine.

	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	<p>Izrađen godišnji izvještaj za ocjenjivanje državnih službenika/ca i namještenika/ca i lica u službi u Vojsci Crne Gore.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u> Ocjenjivanje državnih službenika u MO se vrši jednom godišnje, do 31.1. u godini, dok se ocjenjivanje PVL vrši jednom u dvije godine.</p> <p>U 2025. godini, izvještaj o ocjenjivanju za 2024. godinu ukazuje da je od ukupnog broja ocijenjenih u Ministarstvu (146), 91,09% ocijenjeno ocjenom „ističe se“, ocjenom „dobar“ – 8,21% zaposlenih i ocjenom nezadovoljava – 0,68%, odnosno jedan službenik.</p> <p>Izvršeno je ocjenjivanje profesionalnih vojnih lica i civilnih lica u Vojsci za period ocjenjivanja 2024-2025.godinu. Ocjenjivanju podliježe 1928 pripadnika Vojske i to 1668 profesionalnih vojnih lica i 260 civilnih lica. Izvještaj o broju ocijenjenih nije objedinjen na nivou VCG.</p>	<p><u>DLJR</u></p> <p>GŠ VCG</p>	I kvartal 2023.	I kvartal 2025.				0€	0€		

3.5. Standardizovati metodologije za unaprjeđivanje oficira/ki i podoficira/ki	<p>Standardizovani kriterijumi i postupci provjera u okviru metodologija za unaprjeđivanje. Metodologije sadrže kriterijume/mjere koje omogućavaju povećanje procenta unaprijeđenih oficirki i podoficirki.</p> <p>Postignute vrijednosti Ministarstvo odbrane donijelo je Metodologiju za sprovođenje postupka redovnog unapređivanja oficira i podoficira u Vojsci Crne Gore, kojom je standardizovan postupak i kriterijumi po kojima će se vrednovati kandidati koji ispunjavaju uslove za unaprjeđivanje (broj 06-100/25-3051/6 od 2.10.2025. godine).</p>	<p><u>DLJR</u> GŠ VCG Komisija za unaprjeđivanje oficira/ki i podoficira/ka</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.			III kvartal 2025.	0€	0€		Predložen novi rok.
--	--	--	------------------	------------------	--	--	-------------------	----	----	--	---------------------

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

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 4.	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
4.2. Izraditi program/politiku zadržavanja kadrova u MO i VCG	<p>Usvojen program/politika zadržavanja kadrova u MO i VCG.</p> <p>Postignute vrijednosti Na osnovu dogovorene saradnje sa vanjskim ekspertom i podrškom donatora - MO UK, ekspertu dostavljena dokumentacija koja je služila kao osnova za izradu Politike. Na osnovu iste, pripremljen i usvojen program/politika zadržavanja kadrova u MO i VCG.</p>	<p><u>Radni tim</u> MO DLJR GŠ VCG</p>	IV kvartal 2023.	II kvartal 2024. ²³				/	/	Donacije		
4.3. Izraditi godišnje analize i izvještaje odliva kadra	<p>Izrađena Analiza i izvještaj sa preporukama.</p> <p>Postignute vrijednosti Analiza izrađena za 2025. godinu, pokazuje da je u Ministarstvu i Vojsci prestao radni odnos, odnosno služba za ukupno 83 lica i to u Ministarstvu za 15, a u Vojsci 68 lica. Procenat žena od ukupnog broja lica kojima je prestao radni odnos je 24,1%, što je za 1</p>	<p><u>DLJR</u> GŠ VCG</p>	I kvartal 2023.	I kvartal 2025.				0€	0€			

²³ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno I kvartal 2025. godine.

	<p>procenat više nego 2024. godine. Bilježi se smanjenje dobrovoljnog odliva kadrova (u 2024 - 45, u 2025 - 35), pa tako u ukupnom neplaniranom odlivu, dobrovoljni odliv kadrova čini čak 68%.</p> <p>Tokom 2025. godine, u Vojsci Crne Gore primljena su 102 lica, od čega: oficirskog kadra, po završetku obrazovanja - 14 i jedno lice prijemom iz građanstva, vojnika po ugovoru iz građanstva - 72, civilnih lica - 8, takođe iz građanstva. Takođe, 1 lice je promijenilo kategoriju, odnosno status.</p>									
4.4. Izrada Programa rješavanja stambenih potreba lica u službi u VCG i zaposlenih u MO	<p>Donesen Program; Broj lica koja su riješila stambeno pitanje.</p> <p><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.</p>	<p><u>Radni tim</u> <u>MO</u></p> <p>DLJR</p> <p>DzL</p> <p>GŠ VCG</p> <p>Odjeljenje za normativne poslove Sekretar/ka Ministarstva Državni/e sekretari/ke</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.			3.000.000,00 € ²⁴	Budžet	Sredstva nisu odobrena u budžetu za 2025. godinu	

²⁴ Godišnji izdaci: 2023 - 1.000.000,00€, 2024 - 1.000.000,00€, 2025 - 1.000.000,00€

	<p>Izrađene su izmjene Zakona o Vojski Crne Gore, u kontekstu stvaranja pravnog osnova za primjenu citiranog Programa.</p> <p>Radni tim se bavio modalitetom rješavanja stambene problematike.</p> <p>Zahjevom za dodjelu budžetskih sredstava za 2026. godinu Ministarstvo odbrane na poziciji "Pozajmice i krediti" predložilo sredstva u iznosu od 953.760,09 eura. Predlogom Zakona o budžetu za 2026. godinu Ministarstvo finansija nije odobrilo zahtjevana sredstva, već samo otvorilo poziciju u budžetu za 2026. godinu i odredilo sredstva u iznosu 1.00 euro.</p>	<p>Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Predstavnic i/e sindikata</p>									
<p>4.6. Unaprijediti pravni osnov za efikasnije odvijanje faza karijernog razvoja</p>	<p>Izmijenjene odredbe Zakona o Vojski Crne Gore u pogledu bezbjednosnih provjera.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u></p> <p>Dostavljen je Predlog Zakona o Vojski Crne Gore na mišljenje nadležnim organima.</p> <p>U Nacrtu zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojski Crne</p>	<p><u>RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG</u></p> <p>OBD</p> <p>DLJR</p> <p>GŠ VCG</p>	<p>II kvartal 2023.</p>	<p>IV kvartal 2023.²⁵</p>				<p>0€</p>	<p>0€</p>		

²⁵ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno IV kvartal 2025. godine.

	<p>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. Predlog zakona o Vojsci Crne Gore i Predlog Zakona o odbrani nijesu upućeni na razmatranje Vladi do kraja godine.</p>										
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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 (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
Primijenjeni međunarodni standardi na izdavanje naloga suprotnih važećim propisima u rukovođenju/upravljanju/komandovanju licima u MO i u službi u VCG	Ne	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%	50%	80%
Udio zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/le obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	3%	15%	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
5.1. Razraditi zakonske i podzakonske akte u cilju primjene međunarodnih standarda u vezi sa izdavanjem naloga suprotnih važećim propisima licima u službi u VCG	<p>Inkorporirane odredbe u Zakonu o VCG i podzakonskim aktima.</p> <p>Postignute vrijednosti Izrađen predlog teksta za izmjene/dopunu zakona. Procedura izmjena zakona u toku.</p> <p>Pripremljen je predlog Zakona o Vojsci Crne Gore i predlog Zakona o odbrani i dostavljeni su nadležnim organima na mišljenje. Predlog zakona o Vojsci Crne Gore i Predlog Zakona o odbrani nijesu upućeni na razmatranje Vladi do kraja godine.</p> <p>Iako je izrađen predlog teksta za izmjene/ dopunu zakona, procedura izmjene zakona nije realizovana, što je onemogućilo implementaciju predviđene aktivnosti. Imajući u vidu da izmjene zakona nijesu planirane ni za naredni period, aktivnost će biti uklonjena i neće se planirati u Akcionom</p>	<p>RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG</p> <p>Odjeljenje za integritet</p> <p>CIDS</p>	II kvartal 2025.	IV kvartal 2025.				0€	0€			

	planu za 2026/2027. godinu.										
5.2. Organizovati obuke za zaposlene u MO i VCG na temu jačanja integriteta i kulture etičnog postupanja	<p>Broj održanih obuka i broj polaznika/ca.</p> <p>Postignute vrijednosti Tokom 2025. godine, održano je ukupno 11 obuka, od čega 4 za zaposlene u MO/GŠ VCG, a 7 isključivo za pripadnike VCG. Ukupan broj polaznika svih obuka je 125.</p>	<p><u>Odjeljenje za integritet</u></p> <p>OJ MO</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.				1.200,00 € ²⁶	3.520,00 €	Budžet	
5.3. Organizovati obuke za rukovodni/komandni kadar u MO i VCG na temu jačanja integriteta i kulture etičnog postupanja	<p>Broj održanih obuka i broj polaznika/ca.</p> <p>Postignute vrijednosti Tokom 2025. godine, održane su dvije obuke za visoko-rukovodni kadar i jedna obuka za rukovodni/komandni kadar u organizaciji Ambasade Ujedinjenog Kraljevstva. Ukupan broj polaznika svih obuka je 27.</p>	<p><u>Odjeljenje za integritet</u></p> <p>OJ MO</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.				0€	0€		

²⁶ Godišnji izdaci: 2023 – 200,00€; 2024 – 500,00€; 2025 – 500,00€.

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 (2025)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)	
Procenat zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	32,8%	19,54%	50%	
Procenat zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	2%	3,63%	20%	
Procenat rukovodilaca/teljki u MO koji/e su završili/e obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodeću dužnost	19,5%	2738%	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%	32%	70%	

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
					Red	Žuto	Zeleno					
6.1. Kreirati program obuka u oblasti upravljanja ljudskim resursima prema ciljnim grupama	Kreiran program obuka. Postignute vrijednosti Angažovan ekspert na osnovu obezbijedene podrške donatora - MO UK i izrađen Program obuke u oblasti	<u>DLJR</u> GŠ VCG CIDS	IV kvartal 2023.	I kvartal 2024. ²⁸				/	/	Donacije		

²⁷ 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

²⁸ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno I kvartal 2025. godine.

	upravljanja ljudskim resursima - priručnik.										
6.2. Obučiti trenere/ice u oblasti upravljanja ljudskim resursima	<p>Broj sertifikovanih trenera/ica.</p> <p>Postignute vrijednosti Akcionim planom je bilo predviđeno da CIDS pruži podršku ovoj aktivnosti. Iako su odustali od istog, realizovane su obuke za lica iz Generalštaba i jedinica Vojske Crne Gore, koja se bave poslovima upravljanja ljudskim resursima, a koje su sproveli profesori univerziteta, odnosno stručnjaci iz oblasti HR menadžmenta.</p>	<p><u>Direktorat za ljudske resurse</u></p> <p>Generalštab VCG</p> <p>CIDS</p>	II kvartal 2024.	II kvartal 2024. ²⁹			IV kvartal 2025.	500,00 €	0€		
6.3. Sprovoditi obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima, na osnovu kreiranog programa	<p>Broj obuka i broj polaznika/ca.</p> <p>Postignute vrijednosti Shodno Programu obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima – priručnika, realizovane su obuke za lica iz kategorije visoko rukovodnog kadra (15.10.2025. godine, za sedam lica), iz kategorije ekspertske rukovodnog i komandnog kadra (22.10.2025. godine, za 20 lica) i za lica iz kategorije ekspertske kadra (u periodu od</p>	<p><u>Direktorat za ljudske resurse</u></p> <p>Generalštab VCG</p>	III kvartal 2024.	I kvartal 2025. ³⁰				600,00 € ³¹		Donacije	

²⁹ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno IV kvartal 2025. godine.

³⁰ Godišnjim izvještajem za 2024. godinu predložen je novi rok za realizaciju ove aktivnosti, odnosno IV kvartal 2025. godine.

³¹ Godišnji izdaci: 2024 – 300,00€ i 2025 – 300,00€.

<p>6.5. Organizovati obuke iz oblasti psihološke podrške zaposlenima u MO i VCG</p>	<p>Broj obuka i broj polaznika/ca.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u> Shodno planu internih obuka, realizovane obuke: - 29.1.2025. „Emocionalna inteligencija“ - 26.2.2025. „Stres i psihosomatski poremećaji“ - 23.4.2025. „Konflikti, uzroci, prevencija i moguća rješenja“ - 30.4.2025. „Asertivna komunikacija“ - 14.5.2025. „Anksioznost i anksiozni poremećaji“ - 28.5.2025. „Vještine komunikacije“ - 11.6.2025. „Normalnost i patologija“</p> <p>Interne obuke su pohađala 122 pripadnika Ministarstva odbrane i Vojske Crne Gore.</p>	<p><u>Direktorat za ljudske resurse</u></p> <p>Organizacione jedinice MO Generalštab VCG</p>	<p>I kvartal 2024.</p>	<p>IV kvartal 2025.</p>				<p>0€</p>	<p>0€</p>		
---	---	---	------------------------	-------------------------	--	--	--	-----------	-----------	--	--

4. PREPORUKE ZA NAREDNE FAZE SPROVOĐENJA STRATEŠKOG DOKUMENTA

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 definisanje novih aktivnosti, a u krajnjem dostizanje postavljenih ciljeva.

4.1. Opšte preporuke

- U narednom ciklusu planiranja, odnosno izradi novog Akcionog plana za sprovođenje Strategije za upravljanje ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore, voditi računa o realnom planiranju aktivnosti;
- veće uključivanje nosilaca aktivnosti u definisanju preporuka za uspješniju realizaciju (bez obzira što se prilikom upućivanja akta za dostavljanje informacija o realizaciji, i to zahtijeva od njih, većina nosilaca izostavlja ove informacije, a one su ključne kako bi se u potpunosti realizovale definisane aktivnosti
- blagovremeno preduzimati mjere za realizaciju planiranih aktivnosti u zadatim rokovima;
- angažovati sve relevantne aktere od pripreme za realizaciju do konačne realizacije svih aktivnosti;
- 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

- Kontinuirano raspolagati tačnim podacima, koji su postavljeni kao indikatori rezultata, kako bi se donosile kvalitetne odluke o raznim pitanjima,
- blagovremeno pokrenuti postupke za potpunom vojničkog kadra i realizovati prijem po svim objavljenim oglasima u 2025. godini;
- blagovremeno pristupiti preduzimanju mjera na izradi nove Formacije Vojske;

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;
- obezbijediti budžetska sredstva radi realizacije promotivnih aktivnosti.

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;

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;

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.

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

- Nastaviti sa sprovođenjem obuka iz oblasti psihološke podrške zaposlenima u MO i VCG;
- Sprovoditi interne obuke za zaposlene u MO i VCG u cilju unaprjeđenja vještina kadrova.

MINISTAR
Dragan Krapović