



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

Broj: 06-039/24-3053/4

15-05-2024



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 2023. GODINU**

Podgorica, maj 2024. godine

## SADRŽAJ:

<b>1. UVODNI DIO</b> .....	4
<b>1.1. Stepen realizacije aktivnosti</b> .....	4
<b>1.2. Ključna dostignuća</b> .....	7
<b>1.3. Izazovi u sprovođenju aktivnosti</b> .....	10
<b>1.4. Finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti</b> .....	12
<b>2. INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA</b> .....	13
<b>3. TABELARNI PRIKAZ AKTIVNOSTI</b> .....	25
<b>4. PREPORUKE ZA NAREDNE FAZE SPROVOĐENJA STRATEŠKOG DOKUMENTA</b> .....	44
<b>4.1. Opšte preporuke</b> .....	44
<b>4.2. Preporuke po operativnim ciljevima i nosiocima</b> .....	45

## Lista skraćenica:

MO	Ministarstvo odbrane
VCG	Vojska Crne Gore
OEBS	Organizacija za evropsku bezbjednost i saradnju
NATO	Sjevernoatlanski savez
UNDP	Razvojni program Ujedinjenih nacija
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
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
OBD	Obavještajno-bezbjednosni direktorat
PVL	Profesionalno vojno lice
KAIS	Kadrovski -informacioni sistem
JIS	Jedinstveni informacioni sistem

## 1. UVODNI DIO

Zaključkom Vlade Crne Gore broj: 07-039/23-3061/2 od 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 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 praćenja realizacije Akcionog plana, u 2023. godini, a u skladu sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata ("Službeni list Crne Gore", br. 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 2023. godinu (u daljem tekstu: Godišnji izvještaj).

Obaveza izvještavanja o sprovođenju Strategije predviđena je i Zaključcima Vlade Crne Gore broj: 07-039/23-3061/2 od 6. juna 2023. godine i Programom rada Vlade za 2024. godinu (TD 21), pri čemu je kao rok za usvajanje Godišnjeg izvještaja naveden II kvartal 2024. godine.

### 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 i učešće i donatora.

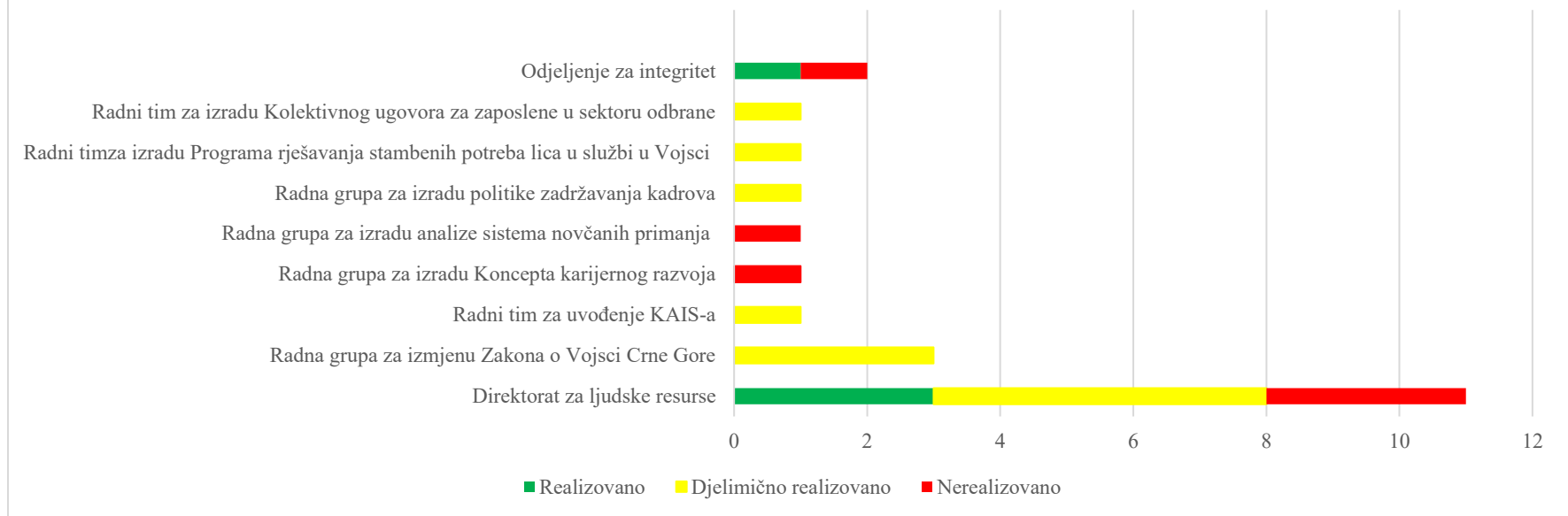
U 2023. godini, od 33 aktivnosti iz Akcionog plana, predviđene su 22 aktivnosti, od čega je isključivo za 2023. godinu 11 aktivnosti, za period 2023-2024. godine četiri aktivnosti, dok za period 2023-2025. godine sedam aktivnosti.

Od ukupnog broja ovih aktivnosti za 2023. godinu (22), u potpunosti su realizovane četiri ili 18,18%, više od polovine odnosno 12 ili 54,54% je započeto odnosno djelimično realizovano, dok šest aktivnosti (27,28%) nije realizovano.

Kada je riječ o realizaciji aktivnosti po periodima, od ukupno planiranih (11) samo za 2023. godinu, većina aktivnosti je djelimično realizovana (osam ili 72,7%) dok tri aktivnosti nijesu realizovane 27,3%. Situacija je drugačija za aktivnosti za koje je kao rok realizacije predviđen period 2023-2024. godina, pa je tako od ukupnog broja aktivnosti planiranih za ovaj period (četiri) jedna aktivnost u potpunosti realizovana 25%, dvije su djelimično realizovane (50%) dok jedna nije realizovana (25%). Za aktivnosti čiji je period realizacije 2023-2025. godinu bilježi se realizacija tri aktivnosti (42,8%), dok su po dvije aktivnosti djelimično realizovane (28,6%), odnosno nerealizovane (28,6%).



## Prikaz realizacije po nosiocima odgovornosti i izvještavanja



Na grafičkom prikazu iznad, uočava se da radne grupe za izradu koncepta karijernog razvoja i analize sistema novčanih primanja nijesu preduzele mjere za sprovođenje aktivnosti iz njihovih nadležnosti, tačnije nemamo informaciju da li se formirala radna grupa sa zadatkom izrade analize sistema novčanih primanja, već je, kako se navodi dalje u izvještaju, fokus na Predlog kolektivnog ugovora za zaposlene u Ministarstvu i lica u službi u Vojsci. Vrijedi napomenuti da su nosioci u Akcionom planu pojedine organizacione jedinice, ali su za određene svrhe formirani timovi/grupe, i obratno, poput preduzetih aktivnosti na zadržavanju kadrova.

Razlozi za nerealizaciju aktivnosti (tri) kojima je planirani rok završetka 2023. godina se odnose na: neblagovremenu realizaciju povezanih aktivnosti (poput funkcionalne analize, na osnovu kojih bi se izradio novi pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji); donošenja odluke na nivou rukovodnog kadra, da se ne izrađuje Uredba o zaradama zaposlenih u Ministarstvu, već da se Predlogom kolektivnog ugovora unaprijede primanja službenika/ca (analiza sistema novčanih primanja, radi izrade Uredbe...), dok za izradu koncepta karijernog razvoja kao razlog se izdvaja kasnije formiranje Radne grupe za njegovu izradu (krajem 2023. godine). Za djelimično realizovane aktivnosti kojima je planirani rok završetka predviđena 2023. godina, kao razlozi se izdvajaju: neblagovremeno formiranje radnog tima za izradu funkcionalne analize Ministarstva, dok se mjere za finalizovanje funkcionalne analize Vojske nijesu preuzele, u zadatom roku; neusvajanje izmjena i dopuna Zakona o Vojsci u planiranom kvartalu, iz razloga što rad na

ovom dokumentu još uvijek nije završen, pa je za posljedicu imalo nepotpunu realizaciju više aktivnosti u 2023. godini, poput produžetka boravka u početnim činovima i unaprjeđenje pravnog osnova za efikasnije odvijanje karijernog razvoja; nedostavljanje mišljenja relevantnih organa u 2023. godini, kako bi se dalje sprovele mjere u vezi usvajanja Kolektivnog ugovora; složenost procesa uvođenja novog KAIS-a u JIS-u, pa je prvi indikator rezultata ostvaren, dok je za drugi indikator predviđen novi rok u 2024. godini; tri aktivnosti u vezi standardizacije metodologija nijesu u potpunosti završene, zbog složenosti procesa i oglasa koji su već bili u toku, pa će se u 2024. godini uzeti u obzir izrađena analiza koja sadrži preporuke za jednoobraznije definisanje kriterijuma u sklopu metodologija.

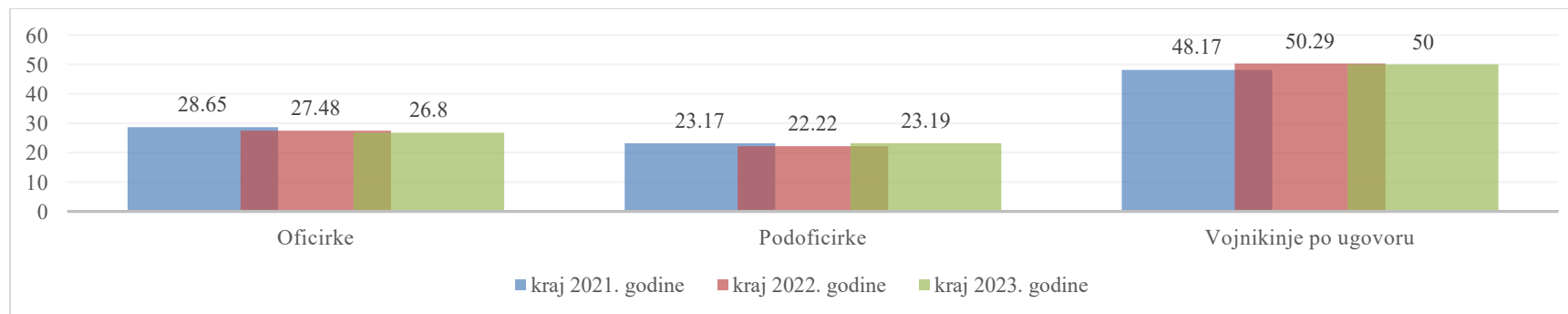
Za ostale nerealizovane ili djelimično realizovane aktivnosti, kojima je planirani rok završetka 2024/25. godina, razlozi mogu se ogledaju u: dugotrajnom procesu selekcije za prijem u službu u Vojsci, koji je uslovljen zakonskim propisima; međusobno povezanih aktivnosti poput izrade analize radi donošenja preporuka za smanjenje broja predloga ka Savjetu za odbranu i bezbjednost, a u vezi zadržavanja oficirskog kadra najmanje dvije godine po postavljenju ili Programa rješavanja stambenih potreba koji je zavisio od Kolektivnog ugovora; neusvajanje izmjena i dopuna Zakona o Vojsci u planiranom kvartalu (razlozi prethodno objašnjeni), što za sobom povlači nerealizaciju više aktivnosti, poput obezbjeđivanja pravnog osnova za stipendiranje srednjoškolaca/ki; složenosti procesa za izradu politike zadržavanja kadrova, jer su se uložili napor u izradi analize u vezi razloga i trendova odliva, koja će poslužiti za izradu kvalitetnijeg dokumenta, što nije bilo prepoznato u okviru Akcionog plana; usljed kadrovskih promjena u prethodnom periodu, nijesu realizovane obuke po pitanju integriteta, za ovu ciljnu grupu, već je prioritet dat zaposlenima na nižim nivoima; dok kreiranje programa obuka je bilo uslovljeno podrškom donatora, koji su bili prepoznati u okviru Akcionog plana i koji nijesu bili u mogućnosti da podrže realizaciju ove aktivnosti.

## **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. Iako nijesu realizovane sve planirane aktivnosti koje su imale za rok završetka kraj 2023. godine, pohvalno je što su započete procedure unaprjeđenja organizacione strukture Ministarstva, koje predstavljaju osnovu za razvoj drugih funkcija. Tako su, na osnovu sprovedene funkcionalne organizacione i kadrovske strukture Ministarstva, date preporuke za unaprjeđenje stanja odnosno stvaranja efikasnijeg sistema upravljanja organizacionom strukturom. Ključne preporuke iz ove analize odnose se na preispitivanje dualnih pozicija u Ministarstvu, razvijanje metodologija za transfer znanja, jačanje funkcije formulisanja javnih politika i izrade strateških analiza i dokumenata, izradu liste indikatora učinka Ministarstva i organizacionih jedinica, kao i jačanje vještina rukovodilaca/teljki u smislu upravljanja ljudskim resursima, kroz uvođenje obaveznih obuka o ovim temama prije postavljenja na rukovodeće radno mjesto. Sve navedeno će imati za cilj unaprjeđenje funkcije organa, u smislu usklađivanja sa savremenim međunarodnim standardima i procedurama.

Započeta je implementacija kadrovskog informacionog sistema kojim će se digitalizovati poslovni procesi u upravljanju ljudskim resursima, a sve u cilju dobijanja relevantnijih podataka, što će u krajnjem doprinijeti efikasnijim postupanjem u svim procesima rada i kredibilnijim odlučivanjem u upravljanju kadrovima.

Zahvaljujući intenzivnim sprovođenjem politike rodne ravnopravnosti, trend povećanja broja žena profesionalnih vojnih lica, iz godine u godinu bilježi rast. Tako je, na kraju izvještajnog perioda, taj procenat 11,64% što predstavlja povećanje za 1% u odnosu na početno stanje, a posebno treba istaći da je u ukupnom procentu žena u Vojsci (sa civilnim licima) taj procenat veći za 1,5% odnosno trenutno je 16,57%. Udio oficirki u odnosu na ukupan broj žena profesionalnih vojnih lica iznosi 26,80% (u 2021. je bio 28,65%, a u 2022. godini 27,48%), podoficirki 23,19% (u 2021. je bio 23,17%, a u 2022. godini 22,22%), a vojnkinja po ugovoru 50% (u 2021. godini je bio 48,17%, a u 2022. godini 50,29%). Na grafiku ispod prikazan je broj žena po kategorijama kadra u odnosu na ukupan broj žena profesionalnih vojnih lica u trogodišnjem periodu.



Realizacijom kampanje pod nazivom „Budi kadet“ u saradnji sa agencijom Arhimed, u izvještajnom periodu se uticalo na veću vidljivost vojnog poziva, prvenstveno na društvenim mrežama. Sprovođenjem kontinuiranih kampanji, odnosno promocijom oglasa za obrazovanje na inostranim vojnim akademijama doprinijelo se povećanju broja kadeta/kinja, pa ih je trenutno 50 (38 muškog i 12 ženskog pola). Isto tako, izvršen je prijem lica iz kategorije vojničkog kadra, odnosno na osnovu javnog oglasa, 107 lica (83 muškog i 24 ženskog pola) su primljena u službu u svojstvu vojnika/inja po ugovoru. Ono što treba istaći jeste da prijem prati i povećani dobrovoljni odliv ove kategorije, koja je strateškim dokumentima prepoznata kao nedostajuća, pa je u narednom periodu potrebno uložiti dodatne napore da se prevenira ova pojava. Iz tog razloga, kao dobra praksa navodi se da, Direktorat za ljudske resurse, na osnovu nalaza iz analize izlaznih upitnika, koje se izrađuju godišnje, a sadrže razloge odlaska i slabije ocijenjene segmente rada, donosiocima/teljama odluka dostavlja preporuke za unaprjeđenje stanja u ovoj oblasti.



Takođe, kako bi se uticalo na kreiranje pozitivnog odnosa prema poslu i radnom okruženju, razvijanje osjećaja pripadnosti novoj radnoj sredini, odnosno kolektivu, zatim na smanjenje fluktuacije zaposlenih kroz jačanje motivacije, a u krajnjem i na unaprjeđenje reputacije Ministarstva kao dobrog poslodavca, Direktorat za ljudske resurse je, u saradnji sa drugim organizacionim jedinicama Ministarstva, ažurirao Program uvođenja u posao novozaposlenih službenika/ca u Ministarstvu. Osnovna svrha ovog dokumenta je lakše prilagođavanje lica koja ulaze u sektor odbrane, u smislu njihovog upoznavanja sa glavnim djelokrugom rada Ministarstva i Vojske.

Predloženim izmjenama zakonskih rješenja, između ostalih, uvrštena je i ona koja se odnosi na obezbjeđivanje mogućnosti stipendiranja srednjoškolaca/ki, čime će se doprinijeti dugoročnijem pribavljanju kadrova za potrebe Vojske, prvenstveno kategorije podoficirskog kadra (IV1 nivo kvalifikacije obrazovanja). Ovo je posebno korisno ukoliko imamo u vidu da u Crnoj Gori ne postoji vojno obrazovanje, kao i da će se na ovaj način uticati na dostupnost kadrova kritičnih specijalnosti.

U dijelu unaprjeđenja procesa karijernog razvoja, započete su aktivnosti na izradi Koncepta karijernog razvoja, u čijem cilju je obrazovana i Radna grupa sačinjena od predstavnika/ca Ministarstva i Vojske. Bez obzira što ovaj dokument nije završen, pohvalno je istaći da su predstavnici CIDS-a izradili dokument koji se odnosi na razvoj karijere pripadnika/ca Ministarstva i Vojske, u kojem su sadržani strateški i zakonski osnovi za razvijanje ovog koncepta kao i, shodno tome, prijedlozi odnosno smjernice za razvoj karijere profesionalnih vojnih lica, prije svega, oficirskog i podoficirskog kadra. Nalazi analize iz ovog dokumenta, mogu poslužiti kao osnova za izradu navedenog koncepta, iz razloga što sva otvorena pitanja mogu biti prijedlozi za eventualnu izmjenu zakonskih propisa u ovom procesu u upravljanju ljudskim resursima. Predloženim izmjenama zakonskog propisa, u cilju efikasnijeg odvijanja karijernog razvoja, kroz isključivanje bezbjednosnih provjera u određenim selekcionim postupcima, uticaće se na omogućavanje nesmetanog odvijanja ovog procesa. Takođe, predloženim izmjenama zakonskih propisa u dijelu produženja godina boravka u početnim činovima, uticaće se na veću optimalnost karijernog razvoja pripadnika/ca Vojske.

Bilježi se i trend rasta u procentu predloženih žena profesionalnih vojnih lica za redovno unaprjeđivanje u odnosu na bazne vrijednosti, prije svega oficirki, pa ih je u izveštajnoj godini bilo 30%, što je više za 10,9%, i u skladu sa strateškim politikama ovog ministarstva. S druge strane, znatno je manji procenat podoficirki predložen za unaprjeđivanje odnosno 3,77% u 2023. godini.

Bez obzira na činjenicu da se metodologije za upućivanje lica za usavršavanje oficira/ki i podoficira/ki, za sada nijesu standardizovale, treba istaći da su se donosile za svaki oglas ponaosob, što je doprinijelo jasnim procedurama i efikasnijem odabiru kandidata/kinja. Ono što je zajedničko za oglase za provođenje/prijem u službu i za metodologije za unaprjeđivanje jeste da je kao dopunski kriterijum određeno, da ukoliko dvoje kandidata različitog pola imaju isti broj bodova, prednost imaju kandidatkinje. Za razliku od njih, kod internih oglasa za usavršavanje, dopunski kriterijum se odnosi na planiranu dužnost, što je u skladu sa strateškim smjernicama.

U cilju definisanja smjernica za zadržavanje kvalitetnog kadra, u izvještajnom periodu započete su aktivnosti na izradi Politike zadržavanja kadrova u Ministarstvu i Vojsci, odnosno izrađena je analiza na kojoj će se zasnivati ova politika, koja povezuje određene procese u prethodnom periodu, a koji mogu ukazivati na opravdane razloga 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 koja 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. Ono što posebno treba istaći jeste da se, u izvještajnom periodu, bilježi manji trend dobrovoljnog odliva u odnosu na 2022. godinu (59), odnosno u 2023. godini taj broj je 48.

Obezbeđivanjem veće personalne podrške zaposlenima u Ministarstvu i pripadnicima Vojske, kroz rješavanje stambene problematike ili pak zarada, značajno će se doprinijeti povećanju standarda i zadovoljstva zaposlenih po ovom pitanju. Vodeći se time, predstavnici Ministarstva i Vojske započeli su aktivnosti na unaprjeđenju ove oblasti, odnosno formiran je Radni tim, koji je, u izvještajnom periodu izradio Informaciju o rješavanju stambenih potreba lica u službi u Vojsci i zaposlenih u Ministarstvu odbrane, a koja je usvojena od strane Vlade. Ovom informacijom predložena je izrada posebnog programa rješavanja stambenih potreba lica u službi u Vojsci i zaposlenih u Ministarstvu. Takođe, predstavnici sindikata Ministarstva i Vojske pripremili su Nacrt kolektivnog ugovora za zaposlene u sektoru odbrane, koji će imati za cilj unaprjeđenje statusa zaposlenih u Ministarstvu i pripadnika/ca Vojske.

Kako bi se doprinijelo stvaranju održivih i efikasnih institucionalnih kapaciteta za upravljanje ljudskim resursima, u izvještajnom periodu, realizovane su obuke na ove teme za zaposlene u Ministarstvu i Vojsci. Tako je realizovano šest obuka, koje su se prvenstveno odnosile na stručno osposobljavanje i usavršavanje, mobing, disciplinski postupak i tome slično, kojima je pristvovalo 18 državnih službenika/ca (dva muškog i 16 ženskog pola) i četiri lica u službi u Vojsci (ženskog pola). Međutim, ovo nije zadovoljavajući broj, posebno ukoliko imamo u vidu ukupan broj zaposlenih u Ministarstvu i Vojsci, pa je iz tog razloga potrebno motivisati veći broj lica da pohađaju predmetne obuke, prvenstveno iz kategorije rukovodnog i komandnog kadra, iz razloga što nijesu učestvovali/e na obukama.

Treba istaći da su, u prethodnom periodu, predstavnici CIDS-a, izradili i analizu legislativnog okvira iz oblasti odbrane, i bazirajući se na njene zaključke, koncipirali preporuke u smislu izmjena i dopuna Zakona o Vojsci Crne Gore, što će u krajnjem imati uticaj na jačanje institucionalnog integriteta u smislu značajnijeg regulisanja određenih zakonskih rješenja.

### **1.3. Izazovi u sprovođenju aktivnosti**

Glavni izazov u sprovođenju dokumenta, predstavlja činjenica da je Strategija usvojena na polovini izvještajne godine, što je umnogome imalo negativan efekat na realizaciju, odnosno nerealizaciju pojedinih aktivnosti. Takođe, konstantne kadrovske promjene, uticale su na to da su se pojedine aktivnosti sporije realizovale, iz razloga što se nijesu posmatrale kao prioritetne u datom trenutku.

Kрупniji izazovi se ogledaju u neraspologanju adekvatnim podacima, koje bi doprinijele donošenju strateški važnih odluka. Tome u prilog govori i činjenica da, iako je priliv vojničkog kadra bio nešto veći nego 2021. i 2022. godine, ukoliko uzmemo u obzir kontinuirani odliv ove kategorije u Vojsci, možemo zaključiti da je broj vojničkog kadra čak i smanjen u odnosu na brojno stanje vojničkog kadra u momentu donošenja Strategije, a naročito u planiranom brojnom stanju vojničkog kadra. Tako, umjesto 737, na kraju 2023. godine u službi u Vojsci ima 607 vojnika/inja po ugovoru. Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za vojnike/inje po ugovoru smanjen je u odnosu na početno stanje, što je također jedan od ključnih elemenata koji ukazuje na nedostizanje ciljanih vrijednosti. Takođe, pored neznatnog povećanja oficirskog i podoficirskog kadra, udio vojničkog kadra u strukturi profesionalnih vojnih lica bilježi opadajući trend, umjesto rastući, pa možemo uočiti da se u ovom dijelu operativni cilj nije ostvarivao. Još jedan pokazatelj nepostupanja po osnovu indikatora definisanih Akcionim planom je i smanjenje procenta podoficirki predloženih za unaprjeđivanje, međutim procenat od 3,77% može ukazivati da, u većini slučajeva, podoficirke nijesu ispunjavale uslove za unaprjeđivanje, ali svakako ova konstatacija treba da bude podložna komentarima. Sve ovo ukazuje na neophodnost kontinuiranog raspologanja određenim podacima, kako bi se ciljevi pravovremeno dostizali.

Sljedeći izazov predstavlja usvajanje izmjena zakonskih odredbi u dijelu poboljšanja funkcija upravljanja ljudskim resursima, poput pribavljanja podoficirskog kadra, usklađivanja karijernog razvoja, odnosno piramidalne strukture, efikasnije realizacije selekcionih procesa. Međutim, važno je napomenuti određivanje novog roka u dijelu ovih izmjena – III kvartal 2024. godine, pa je za očekivati da će se ovaj izazov prevazići u tekućoj godini. Slična je situacija i sa primjenom međunarodnih standarda na izdavanje naloga suprotnih važećim propisima u rukovođenju/upravljanju/komandovanju lica u službi u Vojsci. Iako se stvaraju povoljniji zakonski uslovi za pribavljanje podoficirskog kadra, alarmantno je što je broj kandidata/kinja po javnom oglasu za obrazovanje na inostranim vojnim akademijama, u konstantnom padu. Takođe, oglasi za stipendiranje studenata/kinja, u izvještajnom periodu, nijesu se objavljivali, pa je s tim u vezi, potrebno izraditi analizu nedostajućeg kadra ili onog koji će u narednom periodu biti prepoznat kao manjak zbog specifičnosti posla koji obavljaju (IT stručnjaci, muzičari, doktori itd), kako bi se blagovremeno preduzele aktivnosti na pribavljanju tog kadra, raspisivanjem oglasa za dodjelu stipendija na civilnim fakultetima u zemlji i inostranstvu. Ovi podaci navode na zaključak da pribavljanje jedne kategorije (podoficira/ki u ovom slučaju) ne bi trebalo da smanjuje napore u pribavljanju drugih kategorija kadra (oficira/ki i vojnika/inja), te stoga se pokazalo kao neophodno usvojiti dugoročnu politiku pribavljanja kadrova, što je prepoznato Akcionim planom za naredni period (aktivnost broj 2.2. iz Akcionog plana, rok početka II kvartal 2024, rok završetka III kvartal 2024).

Određene aktivnosti nijesu pravovremeno realizovane, što je uslovalo i nerealizaciju aktivnosti koje su s njima povezane, poput funkcionalne analize organizacione i kadrovske strukture Ministarstva i na osnovu nje novog akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji. U međuvremenu je, shodno Uredbi o organizaciji i načinu rada državne uprave<sup>1</sup>, Ministarstvo izradilo Pravilnik koji ne

---

<sup>1</sup> Službeni list Crne Gore", br. 98/23, 102/23 i 113/23

počiva na funkcionalnoj analizi, što je uslovalo usložnjavanje ovog izazova. Iako su svi nosioci bili upoznati sa nacrtom Akcionog plana i aktivnostima za koje su nadležni, u međuvremenu je nastupila stagnacija po pitanju preduzimanja mjera na realizaciji aktivnosti, poput funkcionalne analize organizacione i kadrovske strukture Vojske. Neblagovremenost u formiranju timova je uslovalo i nerealizaciju aktivnosti.

Od strane CIDS-a smo informisani da nijesu bili u mogućnosti pružiti podršku Radnoj grupi za razvijanje koncepta karijernog razvoja do kraja 2023. godine, međutim, ostavljen je prostor za moguću saradnju po ovom pitanju u 2024. godini. Svakako, ovo ne bi trebalo da predstavlja ključni razlog da se aktivnosti, po pitanju karijernog razvoja ne realizuju u datom roku, pogotovo što je CIDS dostavio analizu postojećih zakonskih uslova u ovoj oblasti, što je dobra osnova za dalje postupanje.

Procenat lica koja su pohađala obuke u dijelu upravljanja ljudskim resursima je manji od polazne vrijednosti, s obzirom da smo u ovom dijelu zavisili od već postojećeg plana internih obuka u Ministarstvu, koji obuhvata i druge teme koje nijesu u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima, ali i od eksternih provajdera. Za očekivati je da, po donošenju posebnog programa obuka u dijelu upravljanja ljudskim resursima, ukoliko se nastavi saradnja sa CIDS-om u ovom pogledu, zadata vrijednost na kraju sprovođenja Akcionog plana bude dostignuta.

Pored konstantnog raspolaganja podacima, veoma je važno kontinuirano podsjećanje na aktivnosti predviđene Akcionim planom, kako bi se održavao kontinuitet u sprovođenju ovog strateškog dokumenta. Neophodno je da rukovodioci/teljke organizacionih jedinica ukazuju na važnost realizovanja predviđenih aktivnosti među zaposlenima i da stvore prostor da se pored redovnih zadataka koje zaposleni vrše, mogu posvetiti i realizaciji aktivnosti predviđenih Akcionim planom. Ključni izazov za aktivnosti s rokom završetka 2024. godine biće fokus na izvještavanje o aktivnostima sa rokom 2023-2024. za potrebe ovog izvještaja, što može da uslovi stagnaciju u aktivnostima za čiju realizaciju je previđena tekuća godina.

#### 1.4. Finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti

Za realizaciju četiri aktivnosti predviđenih Akcionim planom, u periodu 2023-2025. godine, opredijeljeno je 5.278.530,00, po sljedećem:

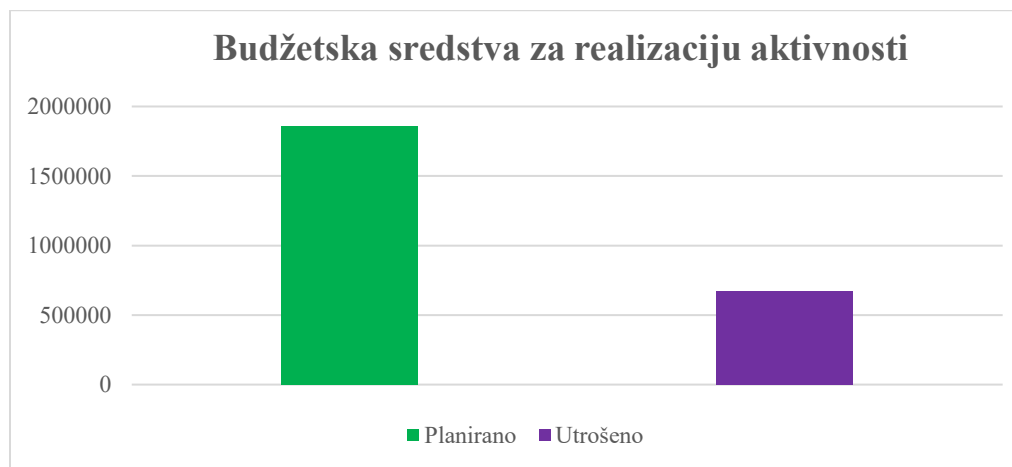
Operativni ciljevi	2023.	2024.	2025.	Ukupno po ciljevima
<b>1.</b>	709.110,00 150.000,00	709.110,00	709.110,00	<b>2.277.330,00</b>
<b>4.</b>	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	<b>3.000.000,00</b>
<b>5.</b>	200,00	500,00	500,00	<b>1.200,00</b>

<b>Ukupno po godinama</b>	<b>1.859.310,00</b>	<b>1.709.610,00</b>	<b>1.709.610,00</b>	<b>5.278.530,00</b>
---------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Za tri aktivnosti su predviđena sredstva iz donacija.

Kao što se može vidjeti u Tabeli br.1, za 2023. godinu, planirana su sredstva u ukupnom iznosu od 1.859.310,00€. Od tog iznosa 1.000.000,00€ je planirano za rješavanje stambenih potreba zaposlenih u Ministarstvu i Vojsci, 709.110,00€ za prijem vojnika/inja po ugovoru, 150.000,00€ za uvođenje novog KAIS-a u JIS-u i 200,00€ za realizaciju obuka za jačanje integriteta zaposlenih u Ministarstvu i Vojsci.

U Godišnjem izvještaju, kako je navedeno, od strane određenih nosilaca realizacije aktivnosti utrošeno je ukupno 674.687,69€ iz budžeta i to: za uvođenje novog KAIS-a 120.000,00€ i za prijem 107 vojnika/inja po ugovoru 554.687,69€.



Za određeni broj aktivnosti je navedeno da ne iziskuju sredstva (15).

## **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, sa preporukama koje bi, ukoliko se slijede doprinijele boljem funkcionisanju sektora odbrane. Iako će dostavljena analiza

biti podložna komentarima i sugestijama unutar Ministarstva, kako bi se dale objektivnije smjernice iz interne perspektive, ključni nalazi su i dalje ostali validni, poput preispitivanja dualnih pozicija u Ministarstvu, razvijanje metodologija, odnosno procedura za transfer znanja, izradu liste indikatora učinka Ministarstva i organizacionih jedinica, jačanje vještina rukovodilaca/teljki u upravljanju ljudskim resursima, jačanje funkcije formulisanja javnih politika i izrade strateških analiza i dokumenata, čime se ciljevi i zadaci organa mijenjaju i usklađuju sa savremenim zahtjevima, a samim tim i konkretni poslovi pojedinih mjesta, posebno imajući u vidu da je jedna od osnovnih funkcija ministarstava predlaganje politika, shodno Zakonu o državnoj upravi<sup>2</sup>. Imajući u vidu da je funkcionalna analiza izrađena na osnovu sveobuhvatnog pristupa koji je podrazumijevao analizu važeće organizacije Ministarstva, kao i intervju visokog rukovodnog, ekspertsko-rukovodnog kadra i članova Radnog tima formiranog za tu svrhu, za rezultat ima određene pokazatelje koji mogu poslužiti jasnijem definisanju organizacije, opisa poslova, uslova i kvalifikacione strukture kadra koji radom doprinosi ostvarenju organizacionih ciljeva. S obzirom da je novom Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave predviđeno donošenje novog akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, u roku od 30 dana od njenog stupanja na snagu, a kako je funkcionalna analiza dostavljena tek u januaru 2024. godine, u cilju efikasnijeg vršenja poslova, izvršene su dijelom izmjene u organizacijskom smislu, u okviru Direktorata za logistiku i Direktorata za ljudske resurse. Pravilnik je utvrđen u I kvartalu 2024. godine, međutim, njegove neznatne izmjene neće uticati na nalaze funkcionalne analize.

Važan iskorak predstavlja i uvođenje novog kadrovsko-informacionog sistema koji pruža moderan pristup u prikupljanju, ažuriranju i upravljanju podacima o pripadnicima/ama Vojske. 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).

Izmjena zakonskog propisa u dijelu produženja godina boravka u početnim činovima, obezbjeđuje veću optimalnost karijernog razvoja, posebno imajući u vidu neusklađenost piramidalne strukture. Podaci s kraja godine 2023. godine, pokazuju da piramidu oficirskih činova narušava veći broj poručnika/ca, majora/ica i potpukovnika/ca, dok i dalje ostaje prostora za povećanjem broja potporučnika/ca i kapetana/ica. Međutim, ostvaren je progres, kako se uočava u ostvarenim vrijednostima indikatora, na kraju 2023. godine, smanjio se procenat potpukovnika/ca, u okviru oficirskog kadra, starijih vodnika/ca I klase i starijih vodnika/ca, pa je piramida donekle optimalnija. Obezbeđivanje zakonskih uslova za duže vrijeme provedeno u činu potporučnika/ca predstavlja samo jedan od mehanizama za

---

<sup>2</sup> "Službeni list Crne Gore", br. 78/18, 70/21 i 52/22

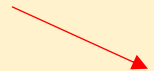


efikasnije raspoređivanje činova, ali svakako o ovim pokazateljima piramidalne strukture treba voditi računa, naročito kada se predviđa karijerni razvoj, a pod tim se podrazumijevaju posebno procesi usavršavanja, unaprjeđivanja, proizvođenja i sl.

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 11,64%. Riječ je o povećanju za 1%, s tim što vrijedi istaći da je, u strukturi svih lica u službi u Vojsci, računajući i civilna lica, taj procenat u odnosu na 2022. godinu veći za 1,5%.



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 „problematičnih“ oficirskih i podoficirskih činova u ukupnom stanju ovih kategorija, koji su se negativno odražavali na piramidalnu strukturu.

Pribavljanje svih kategorija kadra iz građanstva, u 2023. godini ukazuje na najveći broj primljenih do 29 godina, čak 91,73%, što govori u prilog poboljšanju strateških smjernica, u dijelu starosne strukture kadra. Pored toga, proizvođenjem najmlađe kategorije kadra u Vojsci, 53 vojnika/inje po ugovoru u podoficirski kadar, doprinijelo se poboljšanju starosne strukture, kako se to uočava u tabeli ispod. Samo u Vojsci procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina je 15,08%, a u sektoru odbrane 14,83%, što je mnogo više od početnog stanja.

Na ispunjavanju ovog cilja je potrebno preduzeti mjere u dijelu povećanja vojničkog kadra i smanjenju oficirskog kadra u statusu vršitelja/ki dužnosti. 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	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u strukturi PVL	39,83%	35,41%		43%
Procenat oficirskih i podoficirskih činova unutar tih kategorija	ppk 16,97% stv: 25,34% svIk: 29,18%	ppk 16,88% stv: 23,72% svIk: 26,65% <sup>3</sup>		14,97% 23,34% 25,18%
Procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina	12,2%			16%

<sup>3</sup> Samo u VCG: 14,95%ppk, svIk – 26,70%, stv – 23,65%.

u odnosu na ukupan broj podoficira/ki		14,83% <sup>4</sup>		
Procenat žena profesionalnih vojnih lica u MO i VCG	10,54%	11,64%		13%
Procenat oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u statusu vršilaca/teljki dužnosti u odnosu na ukupan broj oficira/ki	24%	43,50% <sup>5</sup>		20%

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

Realizacijom kampanje pod nazivom „Budi kadet“ u saradnji sa agencijom Arhimed, u izvještajnom periodu se uticalo na veću vidljivost vojnog poziva, prvenstveno na društvenim mrežama. Raspisivanjem oglasa za obrazovanje na inostranim vojnim akademijama doprinijelo se povećanju broja kadeta/kinja kojih je trenutno 50 (38 muškog i 12 ženskog pola). Pratio se trend kretanja prijavljenih kandidata/kinja na javne oglase, pa tako primjećujemo da je u prvoj godini sprovođenja strateškog dokumenta prosječan broj prijavljenih kandidata/kinja 2,4. Treba naglasiti da se prosjek odnosi na raspisane oglase (što i jeste indikator), međutim, ukoliko posmatramo po broju oglašanih mjesta, taj procenat bi bio znatno manji, posebno ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da za pojedine vojne akademije, nije bilo prijavljenih kandidata/kinja. S druge strane, prosjek prijavljenih kandidata/kinja za vojnike/inje po ugovoru, u izvještajnom periodu iznosi 1,1 što je, u odnosu na početnu godinu manje za 0,5.

Uvođenje u posao, kao početna faza procesa osposobljavanja novozaposlenih za samostalno izvršavanje poslova i radnih zadataka, ima za cilj da novozaposleni/a najbrže dostigne potrebne radne efekte i nivo efikasnosti za izvršavanje poslova konkretnog radnog mjesta. Imajući u vidu značaj uvođenja u posao i kontinuitet u pružanju pravovremenih i tačnih informacija o sektoru odbrane, ažuriran je postojeći Program uvođenja u posao novozaposlenih u Ministarstvu, koji ima za cilj da upoznavanje „početnika/ca“ sa organizacijom Ministarstva i Vojske, normativnim aktima, strateškim dokumentima i pravilima rada, pojedinim opštim oblastima koje se tiču svih zaposlenih, kao i osnovnim referencama organizacionih jedinica Ministarstva. Za očekivati je da se ovim programom obezbijedi pozitivan odnos prema poslu i radnom okruženju, razvije osjećaj pripadnosti, jača motivacija i adaptacija, unaprjeđuje reputacija Ministarstva kao dobrog poslodavca i slično. Program je prosljeđen rukovodiocima/teljka organizacionih jedinica, uz delegiranje obaveze upoznavanja novozaposlenih sa njegovim sadržajem.

<sup>4</sup> Samo u VCG – 15,08%

<sup>5</sup> U MO – 5, u VCG - 129




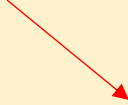
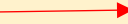
Predloženim izmjenama zakonskih propisa u dijelu stipendiranja srednjoškolaca/ki doprinijeće se dugoročnijem pribavljanju kadra za potrebe Vojske, prvenstveno u kategoriji podoficirskog kadra odgovarajućeg nivoa obrazovanja (najmanje IV nivo kvalifikacije obrazovanja). Naime, Vojsci su potrebni mladi podoficiri/ke sa postignutim vrlodobrim i odličnim uspjehom tokom srednjoškolskog obrazovanja, kako bi im omogućili dalje usavršavanje i nadgradnju u Vojsci kako bi se najbolji izgradili u lidere u podoficirskom lancu podrške. Trenutno se podoficiri/ke proizvode iz kategorije vojnika/kinja po ugovoru koji u službu stupaju sa nedovoljno odgovarajućim uspjehom tokom srednjoškolskog obrazovanja i potrebno im je 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.

Sprovedenjem kontinuiranih kampanja doprinijelo bi se povećanju broja kadeta/kinja, kao i prijemu lica iz kategorije kadra koja je strateškim dokumentima prepoznata kao deficitarna odnosno vojnika/inja po ugovoru, na koji način će se uticati na ostvarenje ovog cilja. Isto tako, sprovođenjem Programa uvođenja u posao novozaposlenih službenika/ca, jačaće se reputacija Ministarstva i Vojske, što će biti u direktnoj vezi sa politikom privlačenja kadra.

S druge strane, kao ključni izazov koji može uticati na potpuno ispunjavanje ovog cilja, javlja se nedovoljna zainteresovanost mladih za vojnu profesiju, što će u krajnjem i uticati na broj prijavljenih kandidata/kinja za prijem u službu, obrazovanje i stipendiranje. Glavni uzrok u smanjenoj zainteresovanosti mladih za vojni poziv, može biti odraz generalnog stanja u savremenom svijetu u cjelini, s obzirom da su primat preuzele društvene mreže i online poslovi, kao i konkurentniji poslodavci. Pored toga, potrebno je uraditi analizu uspješnosti dosadašnjih promotivnih aktivnosti, kao i uzeti u obzir nalaze istraživanja o percepcijama mladih o vojnom pozivu, kako bi se postavile smjernice daljeg djelovanja, koje su predviđene Akcionim planom za naredni period (aktivnost r.br. 2.2. Pripremiti program/politiku privlačenja kadrova u Vojsci uz postizanje rodno balansirane zastupljenosti s rokom početka II kvartal 2024. i rokom završetka III kvartal 2024). Iz tog razloga, u narednom periodu, potrebno je uložiti dodatne napore u približavanju mladima vojne profesije, kroz realizaciju većeg broja kampanja na društvenim mrežama specifično usmjerenih ka definisanim ciljnim grupama. Jedan od izazova, može biti i neobjavljivanje oglasa za stipendiranje studenata/kinja u izvještajnom periodu, što bi moglo imati uticaja na kontinuitet u pribavljanju kadra deficitarnih specijalnosti. Isto tako, kontinuirani odliv može biti jedan od uzročnika u nedostizanju prioriteta definisanih ovim ciljem.

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	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 <sup>6</sup>		3,5
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor kadeta/kinja za obrazovanje na akademijama	6	2,4		7
Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor stipendista/kinja	0	0		2

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

U izvještajnom periodu obrazovana je Radna grupa za izradu koncepta karijernog razvoja. U međuvremenu, predstavnici CIDS-a izradili su 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.

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. Stoga, ne možemo cijeliti uspješnost ovog procesa. Za razliku od Vojske, u Ministarstvu, za 2022. godinu, od ukupno ocijenjenih 139 državnih službenika/ca i namještenika/ca, 94% je ocijenjeno ocjenom „ističe se“, dok 6% ocjenom „dobar“. 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

<sup>6</sup> 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.

zaobilaženje njegovog suštinskog značaja, a kako i dalje nema službenika/ce koji/a je dobio/la ocjenu „ne zadovoljava“, upitno je koliko je isti efikasan i koliko reflektuje stvarno stanje u izvršavanju poslova i dostizanju zadatah radnih ciljeva.

Povećan je procenat žena za unaprjeđivanje u odnosu na bazne vrijednosti, pa je tako predloženo 30% oficirki, što je u skladu sa strateškim politikama ovog ministarstva. Na ovaj način se obezbjeđuje odgovarajući karijerni razvoj žena u sektoru odbrane i njihova veća zastupljenost na odgovornijim pozicijama, u višim činovima. Dodatno, analiza prosječnog vremena koje žene i muškarci provedu u jednom činu u Vojsci, koja je izrađena u 2023. godini, ukazuje da ne postoji diskriminacija po osnovu pola kada je riječ o unaprjeđivanju pripadnica Vojske (ako se uzme u obzir samo jedan od uslova za unaprjeđivanje, propisanih Zakonom o Vojsci Crne Gore). Podatak da svega 8,13% od ukupno zastupljenih žena provodi u činu duže vremena nego što to Zakon propisuje, ukazuje na povoljniju situaciju, u odnosu na oficire i podoficire. Iako je dostignut progres i analiza pokazala da nema vidljive diskriminacije za vrijeme provedeno u činu, po polu, potrebno je u kontinuitetu težiti unaprjeđivanju ovog pitanja, radi konstantnog održavanja svijesti o značaju jednakog učešća, jednakih prilika i mogućnosti za sve u sektoru odbrane.

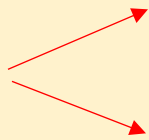
Metodologije za upućivanje lica za usavršavanje, proizvođenje/prijem u službu oficira/ki i podoficira/ki nijesu standardizovane, ali su se izrađivale za svaki oglas ponaosob. Tako je raspisano pet internih oglasa za usavršavanje u zemlji i inostranstvu, pet internih oglasa za proizvođenje i jedan oglas za prijem državnog/e službenika/ce u svojstvu civilnog lica u Vojsci. Ono što je zajedničko za oglase za proizvođenje/prijem u službu i za metodologije za unaprjeđivanje je to da je kao dopunski kriterijum određen da ukoliko dvoje kandidata različitog pola imaju isti broj bodova, prednost imaju kandidatkinje. Za razliku od toga, kod internih oglasa za upućivanje na usavršavanje, dopunski kriterijum se odnosi na planiranu dužnost, što je u skladu sa strateškim smjernicama, posebno jer je riječ o usavršavanjima viših nivoa za oficire/ke, odnosno podoficire/ke.

Iako metodologije za sada nijesu standardizovane, možemo govoriti o gotovo istim kriterijumima kada je riječ o usavršavanju komandno-štabnog nivoa, ratnim školama, osim za bodove po pitanju postojeće formacijske dužnosti, pa možemo zaključiti da u većem dijelu postoji standard, iako nije kao takav formalno propisan. Takođe, za upućivanje na napredni podoficirski kurs/visoku podoficirsku školu, možemo zaključiti da su u metodologijama isti kriterijumi, osim u pogledu visine ocjene kod formacijske dužnosti. S obzirom da su se oglasi za proizvođenje raspisivali za različite kategorije kadra, ne postoji jednoobraznost u tolikoj mjeri, kao kada je riječ o navedenim usavršavanjima. Međutim, postoje isti kriterijumi koji nose isti broj bodova iz oglasa u oglas, poput godina provedenih u službi, ocjene zdravstvene i psihološke sposobnosti, intervjua, mišljenja pretpostavljenog, dok od oglasa do oglasa zavisi da li se u obzir uzima fizička provjera, vojno-stručno znanje, formacijsko mjesto koje kandidati/kinje pokrivaju i sl. Standardizacija metodologija u ovom dijelu zavisi od većeg napora u obrazlaganju za koja se proizvođenja koji kriterijum uzima u obzir.

Na kraju, standardizacija metodologija je važna zbog objektivnosti i efikasnosti selekcionih procesa, ali i zbog institucionalne memorije koja je važna u momentu izmjene članova/ica selekcionih komisija, što nije tako rijedak slučaj. U I kvartalu 2024. godine obrazovana

je radna grupa koja ima za cilj reviziju metodologija i koncipiranje preporuka za njihovo unaprjeđenje, što takođe može predstavljati napore u realizaciji ove aktivnosti.

Uzimajući u obzir indikatore, kako se uočava na tabeli ispod, možemo zaključiti da je u većini slučajeva trend opadajući, osim povećanja procenta oficirki za unaprjeđivanje. Koncept karijernog razvoja je nužan preduslov kako bi se i druge funkcije, odnosno i drugi indikatori, poput povećanja procenta podoficirki predloženih za unaprjeđivanje, povećao.

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

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

Dosadašnja praksa i iskustvo ukazuju da Ministarstvo i Vojska ne predstavljaju izuzetak od izazova s kojima se suočavaju gotovo svi poslodavci, a koji se odnosi na zadržavanje, posebno kvalifikovanog kadra. Ovo je poseban izazov za vojne strukture koje se suočavaju mnogo intenzivnije s ovim problemom nego civilne, zbog konkurentnih plata drugih poslodavaca. Iz tog razloga, jedna od aktivnosti predviđena Akcionim planom se odnosi na izradu dokumenta kojim se jasno definišu smjernice za zadržavanje kadrova. Stoga, polaznu osnovu za izradu Politike zadržavanja kadrova, predstavlja 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 i koje mogu biti smjernica za izradu Politike zadržavanja kadrova.

<sup>7</sup> 15 od 50, 1 od 53

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 2023. godinu je pokazala: nastavak trenda dobrovoljnog odliva kadrova (u neplaniranom odlivu, dobrovoljni odliv čini čak 80%, 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; u neplaniranom odlivu, čak 61,60% lica pripada starosnoj granici do 29 godina; neplanirani odliv se bilježi u jedinicama čije su profesije konkurentne na tržištu rada.

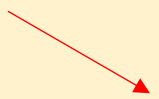

U izvještajnom periodu, započete su aktivnosti na izradi Kolektivnog ugovora za zaposlene u Ministarstvu i lica u službi u Vojsci, čiji je Prijedlog upućen na mišljenje Ministarstvu finansija, Ministarstvu rada i socijalnog staranja i Sekretarijatu za zakonodavstvo. U cilju obezbjeđivanja višeg standarda i kvaliteta života zaposlenih u Ministarstvu i Vojsci, preduzimaju se i 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 i stvaranja zakonskih uslova za realizaciju istog. O potrebi većeg angažovanja po ovom pitanju, govore i nalazi internog istraživanja o ispitivanju zadovoljstva zaposlenih u Ministarstvu, koje je pokazalo da čak 58,2% zaposlenih u Ministarstvu iskazuje nezadovoljstvo ovom politikom, odnosno ne slažu se sa tvrdnjom da se vodi računa o rješavanju stambenih potreba zaposlenih.

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. Skraćivanjem vremena selekcionih procesa utiče se na veću motivisanost zaposlenih za razvoj karijere, dok s druge strane ažurni podaci presjeka rezultata selekcionog procesa olakšavaju kredibilnije, efikasnije i pravovremeno donošenje odluka u dijelu planiranja i realizacije kretanja unutar službe. Naime, brojna istraživanja, poput istraživanja NATO Radne grupe o regrutovanju i zadržavanju personala, pokazuju da određene članice ulažu napore u redukovanju selekcionih procesa.

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

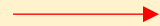
Poseban fokus treba dati na izazov koji se odnosi na neusklađenost plata državnih službenika/ca i namještenika/ca i profesionalnih vojnih lica (obračun zarada državnih službenika/ca i namještenika/ca se vrši u skladu sa Zakonom o zaradama u javnom sektoru, dok se obračun zarada zaposlenih u Vojsci Crne Gore vrši u skladu sa Uredbom o zaradama lica u službi u Vojsci), pa s tim u vezi, potrebno je razmotriti neophodnost izrade analize, na osnovu koje bi se dale preporuke za usklađivanje istih, posebno iz razloga što se prijedlogom novog kolektivnog ugovora, određena neusklađenost svodi na optimalniju mjeru.



Iako se bilježi smanjenje broja lica koja dobrovoljno napuštaju sistem, kako se vidi u tabeli ispod, 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.

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. GODINI	TREND	CILJNA VRIJEDNOST U 2025. GODINI
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	48		45

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

U cilju efikasnije primjene međunarodnih standarda u vezi sa jačanjem institucionalnog integriteta u sektoru odbrane, predstavnici CIDS-a su izradili analizu legislativnog okvira iz oblasti odbrane i na osnovu toga dali preporuke za izmjene i dopune Zakona o Vojsci Crne Gore, što je planirano za III kvartal 2024. godine. Preduzimanjem aktivnosti na organizaciji obuka iz oblasti integriteta i korupcije, uticalo se na povećanje procenta zaposlenih koji su pohađali ove obuke u odnosu na početnu vrijednost za 4%, pa tako imamo solidan trend ka ispunjavanju ciljne vrijednosti. S druge strane, kako je fokus uglavnom bio na službenički kadar, u izvještajnoj godini, izostale su obuke za rukovodni/komandni kadar, što u narednom periodu treba imati u vidu. Ovo će se nastojati prevazići u 2024. godini, s obzirom da je Planom aktivnosti sa CIDS-om za tu godinu predviđena aktivnost usmjerena na obuku rukovodnog/komandnog kadra u Ministarstvu i Vojsci.

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. 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		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%		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%		10%





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

U izvještajnoj godini, za ispunjavanje ovog cilja, predložena je jedna aktivnost koja se odnosi na kreiranje programa obuka iz oblasti ljudskih resursa. Iako nije realizovana, Ministarstvo će, u saradnji sa donatorima, težiti osmišljavanju programa, koji bi dugoročnije riješio obezbjeđivanje vještina neophodnih za efikasnije upravljanje kadrovima. Međutim, bez obzira na to, ukoliko se osvrnemo na indikatore učinka, treba istaći da je procenat zaposlenih u Ministarstvu koji su pohađali obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u odnosu na ukupan broj zaposlenih u 2023. godini 11,2%, dok je u Vojsci taj procenat 0,2%. Sagledavajući dobijene podatke, možemo zaključiti da ovaj broj ne može biti zadovoljavajući, te da je itekako neophodno povećati broj zaposlenih koji bi pohađali ove obuke.

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.

Treba napomenuti da u 2023. godini, nije bilo izmjena u pogledu rukovodilaca/teljki u Ministarstvu, pa s tim u vezi, nije bilo moguće povećati procenat onih koji/e su završili/e obuku o vještinama upravljanja ljudskim resursima, godinu dana nakon postavljenja na rukovodeću dužnost.

Uzimajući u obzir indikatore, u tabeli ispod, neophodno je obezbijediti podršku donatora, kako je i bilo inicijalno predviđeno, a kako bi se zadate vrijednosti dostigle. U suprotnom, potrebno je izuzetno angažovanje lica zaduženih za obuke u osmišljavanju i organizovanju programa internih obuka iz oblasti ljudskih resursa, kao i angažovanje pretpostavljenih da motivišu i usmjeravaju zaposlene da u većem broju pohađaju dostupne obuke, poput onih u Upravi za ljudske resurse.

NAZIV INDIKATORA	POLAZNA VRIJEDNOST 2022.	OSTVARENA VRIJEDNOST INDIKATORA U 2023. 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% <sup>8</sup>		40%
Procenat zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	2%	0,52% <sup>9</sup>		10%
Procenat rukovodilaca/teljki u MO koji/e su završili/e obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodeću dužnost	19,5%	0		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		30%







<sup>8</sup> MO - 2021 – 23; 2022 – 23; 2023 – 18.

<sup>9</sup> VCG – 2021 – 13; 2022-13; 2023 – 4.



### 3. TABELARNI PRIKAZ AKTIVNOSTI

STRATEŠKI CILJ I: Unaprijediti sistem upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa savremenim međunarodnim standardima za privlačenje, profesionalni razvoj i zadržavanje kvalitetnih kadrova				
Operativni cilj 1: Poboľšati 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	Početa vrijednost (2022)	Ostvarena vrijednost (2023)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
<b>Indikator učinka a)</b>	Procenat zastupljenosti vojnika/inja po ugovoru u strukturi PVL	39,83%	35,41%	50%
<b>Indikator učinka b)</b>	Procenat oficirskih i podoficirskih činova unutar tih kategorija	ppk 16,97% stv: 25,34% svIk: 29,18%	ppk 16,88% stv: 23,72% svIk: 26,65%	12,97% 21,34% 21,18%
<b>Indikator učinka c)</b>	Procenat podoficira/ki u starosnoj grupi do 35 godina u odnosu na ukupan broj podoficira/ki	12,2%	14,83%	18%
<b>Indikator učinka d)</b>	Procenat žena profesionalnih vojnih lica u MO i VCG	10,54%	11,64%	15%
<b>Indikator učinka e)</b>	Procenat oficira/ki i oficira/ki po ugovoru u statusu vršilaca/teljki dužnosti u odnosu na ukupan broj oficira/ki	24%	43,50%	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	DLJR GŠ VCG CIDS	II kvartal 2023.	III kvartal 2023.				II kvartal 2024.	/	/	Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine	

	<p>kadrovske strukture MO i VCG.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u></p> <p>-Ministar odbrane je obrazovao Radnu grupu za izradu Funkcionalne analize organizacione i kadrovske strukture MO;</p> <p>-Nacrt funkcionalne analize je izrađen u saradnji sa ekspertima Centra za integritet u sektoru odbrane (CIDS);</p> <p>-Treba istaći da ova analiza ne sadrži Funkcionalnu analizu organizacione i kadrovske strukture VCG. U izvještajnom periodu, informisani smo da je u toku njena izrada.</p>								Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine	
1.2. Povećati priliv vojnika/inja po ugovoru raspisivanjem javnih oglasa	<p>Ukupno brojno stanje vojnika/inja po ugovoru do kraja 2023. godine – 737<sup>10</sup>;</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>U 2023. godini primljeno je 107 vojnika/inja po ugovoru, od čega je 22,43% žena.</p>	<p>DLJR</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€ <sup>11</sup>	554.687,69	Budžet	Slijediti planske smjernice, raspisivati oglase kako je predviđeno, skraćivati selekcionu proceduru prijema VPU koliko je to moguće, da oglasi ne bi trajali duži vremenski period.

<sup>10</sup> Stanje na 7.4.2023. godine kategorije VPU je 637.

<sup>11</sup> 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.

	Brojno stanje vojnika/inja po ugovoru na kraju 2023. godine je 607. Jedan od razloga za nedostizanje indikatora rezultata je i odliv vojnika/inja po ugovoru u 2023. godini – 46, dok se kao drugi razlog nameće raspisivanje samo jednog oglasa za prijem VPU u 2023. godini, od dva planirana.									
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><u>Postignute vrijednosti</u> Kako se kasnije otpočelo s izradom Funkcionalne analize, odlučeno je da Pravilnik koji bi se radio na osnovu nje, bude izrađen u II kvartalu 2024. godine.</p> <p>U međuvremenu, shodno Uredbi o organizaciji i načinu rada državne uprave novi Pravilnik je utvrđen na sjednici Vlade 2.2.2024. godine, ali, zbog prethodno navedenih razloga, nije usklađen s preporukama iz funkcionalne analize.</p>	DLJR OJ MO MF	III kvartal 2023.	IV kvartal 2023.			IV kvartal 2024. godine	0€	0€	Uvrstiti preporuke iz Funkcionalne analize u novi Pravilnik
1.6. Produžiti godine boravka u početnim oficirskim činovima	Pripremljen nacrt izmjena i dopuna Zakona o Vojski Crne Gore u dijelu godina boravka u početnim činovima.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o Vojski Crne Gore	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.			III kvartal 2024.	0€		MO je predložilo da se Planom rada Vlade Crne Gore za 2024. godinu predvidi utvrđivanje

	<p><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.</p>	<p>DLJR GŠ VCG Odjeljenje za normativne poslove</p>									<p>Predloga zakona o izmjenama Zakona o Vojsci Crne Gore za III kvartal.</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; Uvođenje InfoDMS-a u Ministarstvo odbrane.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u> Izvršena migracija podataka u novi KAIS. Implementacija u MO planirana nakon uvođenja IKS B1 mreže. Potpisan je ugovor za nadogradnju InfoDMS, rok za izvršenje ugovora IV kvartal.</p>	<p>Radni tim MO DLJR DzL Služba za IKS i SB GŠ VCG</p>	<p>II kvartal 2023.</p>	<p>IV kvartal 2023.</p>			<p>Nadogradnja InfoDMS II kvartal 2024. godine</p>	<p>150.000,00 €<sup>12</sup></p>	<p>120.000,00 €</p>	<p>Budžet</p>	<p>U toku je uvođenje InfoDMS-a, a produženje je potrebno da bi se modul za nabavke stavio u funkciju.</p>
<p>1.8. Oficirski kadar se zadržava na predloženo formacijsko mjesto najmanje dvije godine po postavljenju</p>	<p>Usvojena dvogodišnja analiza vremena provedenog na formacijskom mjestu; Smanjen broj upućenih predloga odluka Savjetu za odbranu i bezbjednost; Smanjen broj vršilaca/teljki dužnosti.</p>	<p>DLJR GŠ VCG</p>	<p>II kvartal 2023</p>	<p>IV kvartal 2025.</p>				<p>0€</p>	<p>0€</p>		<p>U narednom periodu je potrebno pristupiti izradi dvogodišnje analize vremena provedenog na formacijskom mjestu</p>

<sup>12</sup> Od ukupnog iznosa, 30.000,00 eura je namijenjeno za uvođenje InfoDMS VCG u MO

	<p><u>Postignute vrijednosti:</u>  S obzirom na planirani datum završetka aktivnosti, ista nije posmatrana kao prioritarna, usljed fokusa na aktivnosti s kraćim rokom realizacije.</p>										
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Operativni cilj 2: Unaprijediti politiku privlačenja i zapošljavanja kadrova na osnovu načela profesionalnih sposobnosti				
	Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ostvarena vrijednost (2023)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
<b>Indikator učinka a)</b>	Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za prijem u službu u VCG (vojnici/kinje po ugovoru)	1,6	1,1	4
<b>Indikator učinka b)</b>	Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor kadeta/kinja za obrazovanje na akademijama	6	2,4	8
<b>Indikator učinka c)</b>	Broj kandidata/kinja po javnom oglasu za izbor stipendista/kinja	0	0	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
2.3.Sprovođenje Programa uvođenja u posao novozaposlenih u MO	Izvršena godišnja analiza o sprovođenju programa.  <u>Postignute vrijednosti</u> Ažurirani Program uvođenja u posao novozaposlenih u MO je donesen 14. oktobra 2023. godine, nakon čega je distribuiran organizacionim jedinicama na dalje postupanje i upoznavanje novozaposlenih s njegovim sadržajem. Ukupan broj novozaposlenih koji su prošli ovaj program, u izvještajnom periodu je sedam, od čega dva muškog (28,6%) i pet ženskog pola (71,4%).	DLJR  OJ MO	II kvartal 2023.	IV kvartal 2024.				0€	0€			
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 što se propisala mogućnost stipendiranja	RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG  DLJR  GŠ VCG  Odjeljenje za normativne poslove	II kvartal 2023.	IV kvartal 2024.				0€	0€		MO je predložilo da se Planom rada Vlade Crne Gore za 2024. godinu predvidi utvrđivanje Predloga zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojsci Crne Gore za III kvartal.	

	srednjoškolaca/ki radi prijema u službu.												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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 (2023)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
<b>Indikator učinka a)</b>	Razvijen koncept karijernog razvoja	Ne postoji	Nije razvijen koncept.	Koncept se primjenjuje
<b>Indikator učinka b)</b>	Procenat oficirki i podoficirki za unaprjeđivanje	Oficirke: 19,10% Podoficirke: 5,5%	Oficirke: 30,61% <sup>13</sup> Podoficirke: 3,77%	Oficirke: 25% Podoficirke: 9%

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, u kojem su	RG za izradu koncepta karijernog razvoja  DLJR GŠ VCG CIDS	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.				III kvartal 2024.	/	/	Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine.	

<sup>13</sup> 15 od 50, 1 od 53

	<p>sadržani strateški i zakonski osnovi za razvijanje ovog koncepta kao i, shodno tome, prijedlozi odnosno smjerovi u kojem treba da idu razvoji karijera profesionalnih vojnih lica, prije svega, oficirskog i podoficirskog kadra.</p> <p>Norveška strana je krajem novembra informisala da nijesu u mogućnosti do kraja 2023. godine pružiti podršku po pitanju izrade Koncepta karijernog razvoja, već da će podršku razmotriti u 2024. godini.</p>										
<p>3.3. Izraditi redovni izvještaj o ocjenjivanju u MO i VCG</p>	<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> Shodno Zakonu o državnim službenicima i namještenicima, zaposleni u MO se ocjenjuju u I kvartalu tekuće za prethodnu godinu. U 2023. godini, izrađen godišnji izvještaj o ocjenjivanju, za 2022. godini, koji pokazuje da je 94% službenika/ca i namještenika/ca ocijenjeno ocjenom „ističe se“ (od čega je 68,70% žena), dok 6%</p>	<p>DLJR GŠ VCG</p>	<p>I kvartal 2023.</p>	<p>I kvartal 2025.</p>				<p>0€</p>	<p>0€</p>		



	<p>ocjenom „dobar“ (od čega je 28% žena). Na osnovu Zakona o Vojsci Crne Gore, profesionalna vojna lica se ocjenjuju svake druge godine. U toku je ocjenjivanje za lica u službi u Vojsci za period 1.1.2022. do 31.12.2023. godine.</p>										
3.4. Standardizacija metodologije za upućivanje na usavršavanje	<p>Standardizovani kriterijumi i postupci provjera u okviru metodologija za usavršavanje. Metodologije sadrže kriterijume/mjere koje omogućavaju povećanje procenta zastupljenosti žena na usavršavanjima.</p> <p><u>Postignute vrijednosti:</u> Iako metodologije za sada nijesu standardizovane, možemo govoriti o gotovo istim kriterijumima kada je riječ o usavršavanju komandno-štabnog nivoa, ratnim školama, osim za bodove po pitanju postojeće formacijske dužnosti, pa možemo zaključiti da u većem dijelu postoji standard, iako nije kao takav formalno propisan. U I kvartalu 2024. godine obrazovana je radna grupa koja ima za cilj reviziju metodologija i</p>	<p>DLJR GŠ VCG  Komisija za izbor lica za upućivanje na usavršavanje</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.			II kvartal 2024.	0€	0€		

	koncipiranje preporuka za njihovo unaprjeđenje.									
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><u>Postignute vrijednosti</u> Metodologija sadrži dopunski kriterijum u kome se daje prednost ženama u slučaju istog broja bodova kandidata različitog pola. Rang lista za redovno unapređivanje oficira/ki i podoficira/ki napravljena je na osnovu Pravilnika o unapređivanju oficira i podoficira u VCG i kriterijuma propisanim Metodologijom za sprovođenje postupka redovnog unapređivanja oficira i podoficira u VCG broj: 06-100/22-7834/3 od 31.10.2022. godine. Rang listom obuhvaćeno je 49 oficira/ki (od čega 15 oficirki) i 53 podoficira/ki (dvije podoficirke), koji ispunjavaju uslove za redovno unapređivanje,</p>	<p>DLJR</p> <p>GŠ VCG</p> <p>Komisija za unaprjeđivanje oficira/ki i podoficira/ka</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.		II kvartal 2024.	0€	0€		<p>Komisija za izbor oficira i podoficira za redovno unapređivanje, koji su ispunjavali uslove do kraja 2023. godine, izvršila je izbor istih na osnovu date Metodologije</p> <p>Konačna rang lista biće zaključena i dostavljena na dalje postupanje po dobijanju bezbjednosne provjere.</p>

	<p>za koje se čeka bezbjednosna provjera OBD MO.</p> <p>Dodatno, analiza prosječnog vremena koje žene i muškarci provedu u jednom činu u Vojsci, koja je izrađena u 2023. godini, ukazuje da ne postoji diskriminacija po osnovu pola kada je riječ o unaprjeđivanju pripadnica Vojske.</p>									
<p>3.6. Standardizovati metodologije za proizvodnje i prijem državnih službenika/ca u službu u Vojsci</p>	<p>Standardizovani kriterijumi i postupci provjera u okviru metodologija za proizvodnje i prijem državnih službenika/ca u službu u Vojsci.</p> <p>Metodologije sadrže kriterijume/mjere koje omogućavaju povećanje procenta državnih službenica prilikom prijema i proizvodjenja u službu u VCG.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u> S obzirom da su se oglasi za proizvodnje raspisivali za različite kategorije kadra, ne postoji jednoobraznost u većoj mjeri kada je riječ o kriterijumima. Ipak, postoje isti kriterijumi koji nose isti broj bodova iz oglasa u oglas, poput godina provedenih u službi, ocjene zdravstvene i psihološke</p>	<p>DLJR</p> <p>GŠ VCG</p> <p>Komisije za prijem i proizvodnje državnih službenika/ca u službu u VCG</p>	<p>II kvartal 2023.</p>	<p>IV kvartal 2023.</p>		<p>II kvartal 2024.</p>	<p>0€</p>			

sposobnosti, intervjua, mišljenja pretpostavljenog, dok od oglasa do oglasa zavisi da li se u obzir uzima fizička provjera, vojno stručno znanje, formacijsko mjesto koje kandidati/kinje pokrivaju i sl.  
 U I kvartalu 2024. godine obrazovana je radna grupa koja ima za cilj reviziju metodologija i koncipiranje preporuka za njihovo unaprjeđenje.

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

	<b>Opis indikatora učinka</b>	Početna vrijednost (2022)	Ostvarena vrijednost (2023)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
<b>Indikator učinka a)</b>	Revidiran je sistem plata državnih službenika/ca i namještenika/namještenica u MO	Ne	Ne	Da
<b>Indikator učinka b)</b>	Broj perspektivnog kadra koji dobrovoljno napušta MO i VCG	59	48	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
4.1. Analiza sistema novčanih primanja državnih službenika/ca i namještenika/ca i izrada Predloga uredbe o zaradama zaposlenih u MO	<p>Izrađena analiza sistema novčanih primanja i pripremljen Predlog uredbe o zaradama zaposlenih u MO.</p> <p><u>Postignute vrijednosti:</u> Trenutno nije u planu izrada Predloga uredbe, s obzirom da su Predlogom kolektivnog ugovora za zaposlene u Ministarstvu odbrane i lica u službi u Vojsci utvrđeni koeficijenti za obračun osnovne zarade državnih službenika/ca i namještenika/ca u MO.</p>	<p>Radna grupa MO</p> <p>Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove</p> <p>DLJR</p> <p>Odjeljenje za normativne poslove</p>	III kvartal 2023.	IV kvartal 2023.				0€			S obzirom na opis postignutih vrijednosti u okviru indikatora rezultata, u 2024. godini će se izvještavati za aktivnost 4.5.	
4.2. Izraditi program/politiku zadržavanja kadrova u MO i VCG	<p>Usvojen program/politika zadržavanja kadrova u MO i VCG.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u> Analiza za izradu Politike zadržavanja kadrova u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore je izrađena u novembru 2023. godine. Ovaj dokument ima za cilj objedinjavanje pojedinačnih procesa u zadržavanju kadrova, ukazivanje na najbolje prakse i pitanja koja treba postavljati prilikom</p>	<p>Radni tim MO</p> <p>DLJR</p> <p>GŠ VCG</p>	IV kvartal 2023.	II kvartal 2024.				0€	0€		Dio preporuka iz Analize će se uvrstiti u Plan personalne podrške zaposlenima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore za 2024. godinu.	

	<p>kreiranja politike zadržavanja kadrova, kako bi se donosiocima/teljicama odluka, predočile inicijalne mjere koje potencijalno treba razmotriti i preduzeti na kreiranju odgovarajuće politike koja bi bila jasno komunicirana i efikasno sprovedena u sektoru odbrane.</p>									
4.3. Izraditi godišnje analize i izvještaje odliva kadra	<p>Izrađena Analiza i izvještaj sa preporukama.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u>  Godišnja analiza odliva kadra je sastavni dio godišnjih planova kretanja kadra u 2023. i 2024. godini. Tako je analiza u 2023. godini, rađena za 2022. godinu pokazala da je procenat realizacije planiranog odliva 57%, dok neplaniranog znatno veći u odnosu na prethodne godine. Stopa ukupnog odliva u 2022. godini je znatno veća u odnosu na prethodno posmatranu godinu (2021). Nastavljen je odliv vojničkog kadra, što nije u skladu sa strateškim smjernicama. Analiza izrađena za 2023. godinu, pokazuje da je u Ministarstvu i Vojsci prestao radni odnos, odnosno služba za ukupno 76 lica i to u Ministarstvu</p>	DLJR GŠ VCG	I kvartal 2023.	I kvartal 2025.			0€	0€		

	<p>za 10, a u Vojsci 66 lica. Procenat žena od ukupnog broja lica kojima je pretao radni odnos je 13,16%. Takođe, analiza je pokazala da je u 2023. godini: neplanirani odliv kadra manji u odnosu na 2022. godinu, ali veći u odnosu na 2021. godinu; zabilježen konstantan trend dobrovoljnog odliva kadrova, pa tako u ukupnom neplaniranom odlivu, dobrovoljni odliv kadrova čini čak 80%; starosna granica lica koja neplanirano napuštaju službu je od 20 do 29 godina.</p> <p>Pored navedenog, izrađuju se godišnje analize odgovora iz izlaznih upitnika, koje popunjavaju lica koja dobrovoljno napuštaju vojnu službu. Plan i Analiza sadrže i konkretne preporuke, koje se dostavljaju donosiocima/teljicama odluka na dalje postupanje. Nijesu primijećena odstupanja u razlozima odliva žena i muškaraa, iako je u pitanju manji broj žena koji je popunio izlazne upitnike.</p>										
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>4.4. Izrada Programa rješavanja stambenih potreba lica u službi u VCG i zaposlenih u MO</p>	<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>Radni tim MO</p> <p>DLJR</p> <p>DzL</p> <p>GŠ VCG</p> <p>Odjeljenje za normativne poslove Sekretar/ka Ministarstva</p> <p>Državni/e sekretari/ke Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Predstavnic i/e sindikata</p>	<p>II kvartal 2023.</p>	<p>IV kvartal 2025.</p>			<p>3.000.000,00 €<sup>14</sup></p>	<p>0€</p>	<p>Budžet</p>	<p>Čeka se potpisivanje Kolektivnog ugovora kao osnova, kako bi se pripremio Program i za lica u službi u VCG i za zaposlene u MO.</p>
<p>4.5. Izrada Kolektivnog ugovora za zaposlene u sektoru odbrane</p>	<p>Usvojen Kolektivni ugovor.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u> Ministarstvo odbrane pripremilo je Predlog kolektivnog ugovora za zaposlene u Ministarstvu i lica u službi u Vojsci, koji je upućen na mišljenje Ministarstvu finansija, Ministarstvu rada i socijalnog staranja i Sekretarijatu za zakonodavstvo, na</p>	<p>Radni tim MO</p> <p>DLJR</p> <p>DzL</p> <p>GŠ VCG</p> <p>Odjeljenje za normativne poslove</p> <p>Sekretar/ka Ministarstva</p> <p>Državni/e sekretari/ke</p>	<p>II kvartal 2023.</p>	<p>IV kvartal 2023.</p>		<p>II kvartal 2024</p>	<p>0€</p>	<p>0€</p>		<p>Predlog kolektivnog ugovora dostavljen je Ministarstvu finansija na mišljenje. Nakon dobijanja pozitivnog mišljenja biće dostavljen Vladi na razmatranje</p>

<sup>14</sup> Godišnji izdaci: 2023 – 1.000.000,00€, 2024 - 1.000.000,00€, 2025 - 1.000.000,00€



	mišljenje. Predlog kolektivnog ugovora je usaglašen sa predstavnicima sindikata Ministarstva i Vojske.	Služba za finansijske, opšte i pomoćne poslove Predstavnicima/e sindikata								
4.6.Unaprijediti pravni osnov za efikasnije odvijanje faza karijernog razvoja	Izmijenjene odredbe Zakona o Vojsci Crne Gore u pogledu bezbjednosnih provjera.  <u>Postignute vrijednosti</u> U Nacrtu zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Vojsci 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.	RG za izmjenu i dopunu Zakona o VCG  OBD DLJR GŠ VCG	II kvartal 2023.	IV kvartal 2023.			III kvartal 2024.	0€	0€	Ministarstvo odbrane predložilo je da se Planom rada Vlade Crne Gore za 2024. godinu predvidi utvrđivanje Predloga zakona o izmjenama Zakona o Vojsci Crne Gore za III kvartal.

Operativni cilj 5: Zadržati stručan kadar kritičnih specijalnosti putem sprovođenja efikasnih politika i programa personalne podrške zaposlenima

	Opis indikatora učinka	Početna vrijednost (2022)	Ostvarena vrijednost (2023)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
<b>Indikator učinka a)</b>	Primijenjeni međunarodni standardi na izdavanje naloga suprotnih važećim propisima u rukovođenju/upravljanju/komandovanju licima u MO i u službi u VCG	Ne	Ne	Da

<b>Indikator učinka b)</b>	Udio zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	33%	37%	80%
<b>Indikator učinka c)</b>	Udio zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/le obuke u oblasti izgradnje integriteta i borbe protiv korupcije u posljednje tri godine	3%	3%	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	<p>Broj održanih obuka i broj polaznika/ca.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u> U izvještajnom periodu, održane su dvije obuke. Na osnovu Plana internih obuka, realizovana je obuka na temu: Izgradnja integriteta i prevencija korupcije u sektoru odbrane kojoj je prisustvovalo osam polaznika/ca (četiri ženskog pola i četiri muškog pola). Takođe, u organizaciji Uprave za ljudske resurse, troje lica iz MO i VCG pohađali su obuku na temu: Integritet u javnoj upravi i sprovođenje planova integriteta (jedno muškog i dvije ženskog pola).</p>	<p>Odjeljenje za integritet</p> <p>OJ MO</p>	II kvartal 2023.	IV kvartal 2025.				1.200,00 € <sup>15</sup>	0€	Budžet		

<sup>15</sup> Godišnji izdaci: 2023 – 200,00€; 2024 – 500,00€; 2025 – 500,00€.

<p>5.3.Organizovati obuke za rukovodni/komandni kadar u MO i VCG na temu jačanja integriteta i kulture etičnog postupanja</p>	<p>Broj održanih obuka i broj polaznika/ca.</p> <p><u>Postignute vrijednosti</u> Nije realizovana obuka. Iako su obuke bile otvorene za sve zaposlene u MO i VCG, prioritet su bili zaposleni na nižim nivoima. Prepoznato je da je potrebno u narednom periodu organizovati posebne obuke prema ciljnim grupama, za svaki nivo zaposlenih pojedinačno.</p>	<p>Odjeljenje za integritet</p> <p>OJ MO</p>	<p>II kvartal 2023.</p>	<p>IV kvartal 2025.</p>					<p>0€</p>			<p>Planom aktivnosti sa CIDS-om za 2024. je predviđena aktivnost usmjerena na obuku rukovodnog/komandnog kadra u MO i VCG.</p>
---	---	--	-------------------------	-------------------------	--	--	--	--	-----------	--	--	--

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 (2023)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja (2027)
<b>Indikator učinka a)</b>	Procenat zaposlenih u MO koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	32,8%	10%	50%
<b>Indikator učinka b)</b>	Procenat zaposlenih u VCG koji/e su pohađali/e obuke u oblasti upravljanja ljudskim resursima u posljednje tri godine	2%	0,52%	20%
<b>Indikator učinka c)</b>	Procenat rukovodilaca/teljki u MO koji/e su završili/e obuku o vještinama upravljanja godinu dana nakon postavljenja na rukovodeću dužnost	19,5%	0	90%
<b>Indikator učinka d)</b>	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	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
6.1.Kreirati program obuka u oblasti upravljanja ljudskim resursima prema ciljnim grupama	Kreiran program obuka.  <u>Postignute vrijednosti</u> U izvještajnom periodu nije kreiran program obuka iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, prema ciljnim grupama.	DLJR GŠ VCG CIDS	IV kvartal 2023.	I kvartal 2024.				/	/	Sredstva iz donacija na osnovu Sporazuma sa Centrom za integritet u sektoru odbrane Kraljevine Norveške, zaključenog 23.3.2021. godine.		

Napomena: Za aktivnosti koje su djelimično realizovane, ili su nerealizovane u izvještajnom periodu, a kojima planirani datum završetka prevazilazi 2023. godinu, nijesmo navodili novi rok za realizaciju, iz razloga što očekujemo da se realizuju u zadatom roku.

#### 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 po operativnim ciljevima, koje će imati za cilj efikasniju realizaciju konkretnih aktivnosti i u krajnjem dostizanje ovih ciljeva.

##### 4.1. Opšte preporuke

- Veća posvećenost nosilaca aktivnosti za realizaciju istih;
- uključivanje rukovodnog/komandnog i rukovodećeg kadra u realizaciju predmetnih aktivnosti;
- donošenje kredibilnih odluka u oblasti upravljanja ljudskim resursima, od strane rukovodilaca/teljki, a na osnovu ostvarenih indikatora, njihovog trenda i ciljnih vrijednosti;
- pružanje podrške od strane rukovodnog/komandnog i rukovodećeg kadra zaposlenima u učešću u realizaciji aktivnosti;
- informisanje zaposlenih, prioritetno iz organizacionih jedinica koja se bave ljudskim resursima, u vezi nalaza iz Godišnjeg izvještaja, s fokusom na trendove indikatora učinka, radi adekvatnog postupanja u dostizanju ciljnih vrijednosti;

- blagovremeno preduzimanje mjera za realizaciju aktivnosti u zadatim rokovima;
- precizno, realno i objektivno planirati sredstva za realizaciju budućih aktivnosti u ovoj oblasti i izvještavati o ostvarenim utrošcima;
- uložiti dodatne napore da se aktivnosti kojima je krajnji rok završetka bio 2023. godina, realizuju u 2024. godini.

## 4.2. Preporuke po operativnim ciljevima i nosiocima

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, saraduju ostale organizacione jedinice Ministarstva;
- u narednim godinama fokus staviti na ažuriranje svih podataka u okviru Kadrovskeg informacionog sistema, kako bi se unaprijedilo izvještavanje, kao i praćenje drugih procesa u upravljanju ljudskim resursima (poput karijernog razvoja i slično) – nosioci Direktorat za ljudske resurse i Generalštab;
- 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;
- preduzimati mjere u dijelu povećanja vojničkog kadra i smanjenju oficirskog kadra u statusu vršitelja/ki dužnosti - nosioci Direktorat za ljudske resurse i Generalštab Vojske Crne Gore, Kabinet ministra.

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

- Uložiti dodatne napore u približavanju mladima vojne profesije, kroz realizaciju većeg broja kampanja na društvenim mrežama specifično usmjerenih ka definisanim ciljnim grupama (uključiti NVO sektor koji se bavi ispitivanjem javnog mnjenja – na koji način bi se saznala precepcija građana o vojnoj profesiji, a na osnovu tih nalaza koncipirale i preporuke za unaprjeđenje stanja u ovoj oblasti. Pored toga koristiti nalaze dosadašnjih istraživanja o percepciji mladih o vojnom pozivu, kao i sprovesti analizu dosadašnjih promotivnih aktivnosti na privlačenju kadrova) nosioci Direktorat za ljudske resurse, Biro za odnose sa javnošću i Generalštab Vojske Crne Gore;
- izvršiti analizu nedostajućeg odnosno deficitarnog kadra čiji bi cilj bio prepoznavanje potreba za kritičnim specijalnostima i s tim u vezi raspisivanje oglasa za prijem za te dužnosti - nosioci Generalštab Vojske Crne Gore i Direktorat za ljudske resurse.

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

- Po usvajanju izmjena predloženih u Zakonu o Vojsci, koje je planirano u 2024. godini, i na osnovu analize koju su uradili predstavnici CIDS-a, izraditi Koncept karijernog razvoja profesionalnih vojnih lica, prvenstveno oficira/ki i podoficira/ki – nosilac Radna grupa;
- stvaranje uslova za povećanje broja podoficirki koje se predlažu za unaprjeđivanje - nosioci Generalštab Vojske Crne Gore i Direktorat za ljudske resurse;
- uzeti u obzir preporuke iz nalaza revizije prethodnih metodologija i standardizovati ih, posebno u dijelu jednakih kriterijuma i prevazilaženja dosadašnjih izazova – nosilac Direktorat za ljudske resurse.

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;
- finalizovati usvajanje Kolektivnog ugovora za zaposlene u Ministarstvu i lica u službi u Vojsci – nosilac Radni tim Ministarstva, saraduju 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;
- s obzirom na opis postignutih vrijednosti u indikatorima rezultata za aktivnost r.br. 4.1. nijesu predloženi novi rokovi, već će se u narednim izvještajima za isto pitanje, obrazlagati postignute vrijednosti i indikatori kao za aktivnost r.br. 4.5;
- izraditi Program rješavanja stambenih pitanja zaposlenih u Ministarstvu i lica u službi u Vojsci - nosilac Radni tim Ministarstva, saraduju 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.

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

- Organizovati veći broj aktivnosti na kojima bi se zaposleni upoznali sa pojmom i značajem integriteta, pravilima prihvatljivog ponašanja i postupanja, a sve u cilju jačanja kapaciteta za razvoj efikasne, transparentne i odgovorne institucije i smanjenje rizika od korupcije u odbrambenom sektoru – nosilac Odjeljenje za integritet;
- koncipirati obuke posebno za rukovodeći, rukovodni/komandni kadar– nosilac Odjeljenje za integritet;.

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

- Usmjeravati rukovodni kadar za pohađanje obuka na teme upravljanja ljudskim resursima - nosilac Direktorat za ljudske resurse, saraduju rukovodici organizacionih jedinica u Ministarstvu;
- motivisati sve zaposlene za učešće na obukama koje se tiču tema iz oblasti ljudskih resursa- nosilac Direktorat za ljudske resurse, saraduju rukovodici organizacionih jedinica u Ministarstvu;
- razmotriti podršku donatora u kreiranju Programa obuka u oblasti upravljanja ljudskim resursima nosilac Direktorat za ljudske resurse, saraduje Direktorat za politiku odbrane.



**MINISTAR**  
**Dragan Krapović**