



Crna Gora

DECENIJA  
OBNOVE  
NEZAVISNOSTI  
HILJADU GODINA  
DRŽAVNOSTI  
2016



Da je vječna Crna Gora  
**MINISTARSTVO ODBRANE**

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA  
U MINISTARSTVU ODBRANE I VOJSCI CRNE GORE**

Podgorica, jul 2016. godine

## Sadržaj:

### I DIO

Uvod.....	3-5
Vizija.....	5
Misija.....	6
Glavni principi Strategije.....	6
Principi zaposlenih u Ministarstvu i Vojsci.....	6
Ciljevi Strategije.....	6-7

### II DIO

Identifikovanje okolnosti i ograničenja koje mogu uticati na implementaciju Strategije.....	7-9
---	-----

### III DIO

#### Politike upravljanja ljudskim resursima

Politika za unapređenje organizacione strukture.....	9
Politika za unapređenje kadrovskog sastava.....	9-10
Politika pribavljanja i zapošljavanja najkompetentnijeg kadra.....	10
Politika obrazovanja, usavršavanja i obuke.....	10-11
Politika karijernog razvoja.....	11-12
Politika upravljanja radnim učinkom.....	12-13
Politika unapređenja personalne podrške i kvaliteta života.....	13
Politika rodne ravnopravnosti.....	13-14
Politika odliva kadra.....	14-15
Politika upravljanja personalnim podacima (kadrovski informacijski sistem).....	15

### IV DIO

Sprovođenje Strategije.....	15-16
-----------------------------	-------

### V DIO

Zaključak.....	16
----------------	----

# I DIO

## Uvod

Ljudski resursi odbrane<sup>1</sup> su od vitalnog značaja za odbrambenu sposobnost zemlje i najznačajnija komponenta za postizanje odbrambenih ciljeva. Ministarstvo odbrane Crne Gore (u daljem tekstu: Ministarstvo), kao ključna institucija u izgradnji efikasnog odbrambenog sistema, zahtijeva visok profesionalizam državnih službenika, a samo kvalitetno popunjena, dobro obučena, pripremljena i motivisana Vojska Crne Gore (u daljem tekstu: Vojska) može adekvatno odgovoriti na dodijeljene misije i zadatke i na taj način ispuniti očekivanja šire društvene zajednice, što će rezultirati povjerenjem u Ministarstvo i Vojsku i njihov autoritet.

Ljudski resursi uključuju ukupne potencijale i vrijednosti zaposlenih, njihova znanja, sposobnosti, vještine, motivaciju i posvećenost. Zato je efikasno upravljanje ljudskim resursima strateški interes i zadatak upravljačke strukture, koja će obezbijediti angažovanje kadrova potrebnih sposobnosti kako bi se osigurala popuna, njihovo optimalno raspoređivanje na dužnosti, adekvatno osposobljavanje, razvijanje, zadovoljavanje njihovih potreba i motivisanje za postizanje organizacionih i individualnih ciljeva.

Polazne osnove za izradu Strategije upravljanja ljudskim resursima u Ministarstvu odbrane i Vojski Crne Gore (u daljem tekstu: Strategija) određene su Strategijskim pregledom odbrane (SPO)<sup>2</sup> i Dugoročnim planom razvoja odbrane (DPRO)<sup>3</sup>. U navedenim strateškim dokumentima su definisane osnovne programske oblasti kroz koje će se realizovati upravljanje ljudskim resursima:

- 1) pribavljanje kadra,
- 2) profesionalni razvoj,
- 3) personalna podrška,
- 4) odliv kadra.

Drugi značajan dio osnove za Strategiju je planiranje kadrovskih potreba kroz brojno stanje, vrstu kadra (po činovima i zvanjima), vještine i kvalifikacije neophodne za popunu radnih mjesta, u svim organizacionim djelovima Ministarstva i Vojske. Te potrebe proizilaze iz organizacione strukture koja se razvija radi ostvarenja strateških sposobnosti.

Razvojni ciljevi utvrđeni SPO i DPRO, a koji se odnose na navedene oblasti, direktno su povezani sa ciljevima Strategije:

- 1) dizajniranje i dostizanje optimalne veličine i strukture Vojske i Ministarstva;
- 2) usvajanje politika i praksi kojima će se privući, obučiti i edukovati potreban broj visoko-kvalifikovanih kandidata;

---

<sup>1</sup> Lica u službi u Vojski Crne Gore (profesionalna vojna lica i civilna lica u službi u Vojski) i državni službenici i namještenici u Ministarstvu odbrane

<sup>2</sup> Strategijski pregled odbrane, donešen 2013. godine

<sup>3</sup> Dugoročni plan razvoja odbrane 2016-2025, donešen 2015. godine

- 3) upravljanje pojedinačnim karijerama pripadnika Vojske kako bi se iskoristile njihove sposobnosti i odabrali i razvijali najperspektivniji kandidati za veće dužnosti i odgovornosti;
- 4) kreiranje i održavanje konkurentnih programa i aktivnosti na obezbjeđenju višeg standarda i kvaliteta života, u cilju podizanja motivacije za ostanak u službi kvalitetnog kadra;
- 5) planiranje i upravljanje odlivom kadra i racionalno planiranje njihove zamjene.

Strategija je nastala iz potrebe da se na nivou Ministarstva i Vojske donese dokument koji obezbjeđuje sveobuhvatne, stabilne i konzistentne smjernice i određuje opšte razvojne ciljeve i politike za unaprijeđeno upravljanje ljudskim resursima, u okviru definisanih programskih oblasti. Strategijom se projektuje opšti pravac za optimalno organizovanje i angažovanje ljudskih resursa, odnosno stvaranje kvalitativno i kvantitativno održivog profesionalnog kadrovskeg sastava, sa kojim će Ministarstvo i Vojska uspješno ostvariti svoje ciljeve, misije i zadatke. Implementacija ciljeva i politika, ostvarivaće se na način koji će podržavati dinamiku razvoja i promjena unutar sistema i okruženja.

Pristupanje Crne Gore NATO savezu zahtijeva odgovoran angažman ukupnih, pa i ljudskih resursa, iz koga nastaju važne obaveze u oblasti upravljanja ljudskim kapitalom u Ministarstvu i Vojsci. Naše obaveze kao članice saveza podrazumijevaće obezbjeđenje najkvalitetnijeg i najprofesionalnijeg kadra, u cilju zadovoljenja svih budućih zahtjeva u odgovoru na zajedničke bezbjednosne prijetnje. Razvoj i održivost motivisanog, obučenog i interoperabilnog kadra biće najveći prioritet Ministarstva odbrane, kako bismo obezbijedili ispunjenje obaveza na način koji doprinosi poštovanju i ugledu naše države i pokazuje kredibilne sposobnosti za članstvo.

Značaj strateškog upravljanja ljudskim resursima, s aspekta integriteta, prepoznat je u Planu integriteta u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore<sup>4</sup>, pa je kao jedna od mjera za smanjenje rizika od nastanka korupcije, pojave sukoba interesa, neetičkog ponašanja predložena i izrada ove strategije.

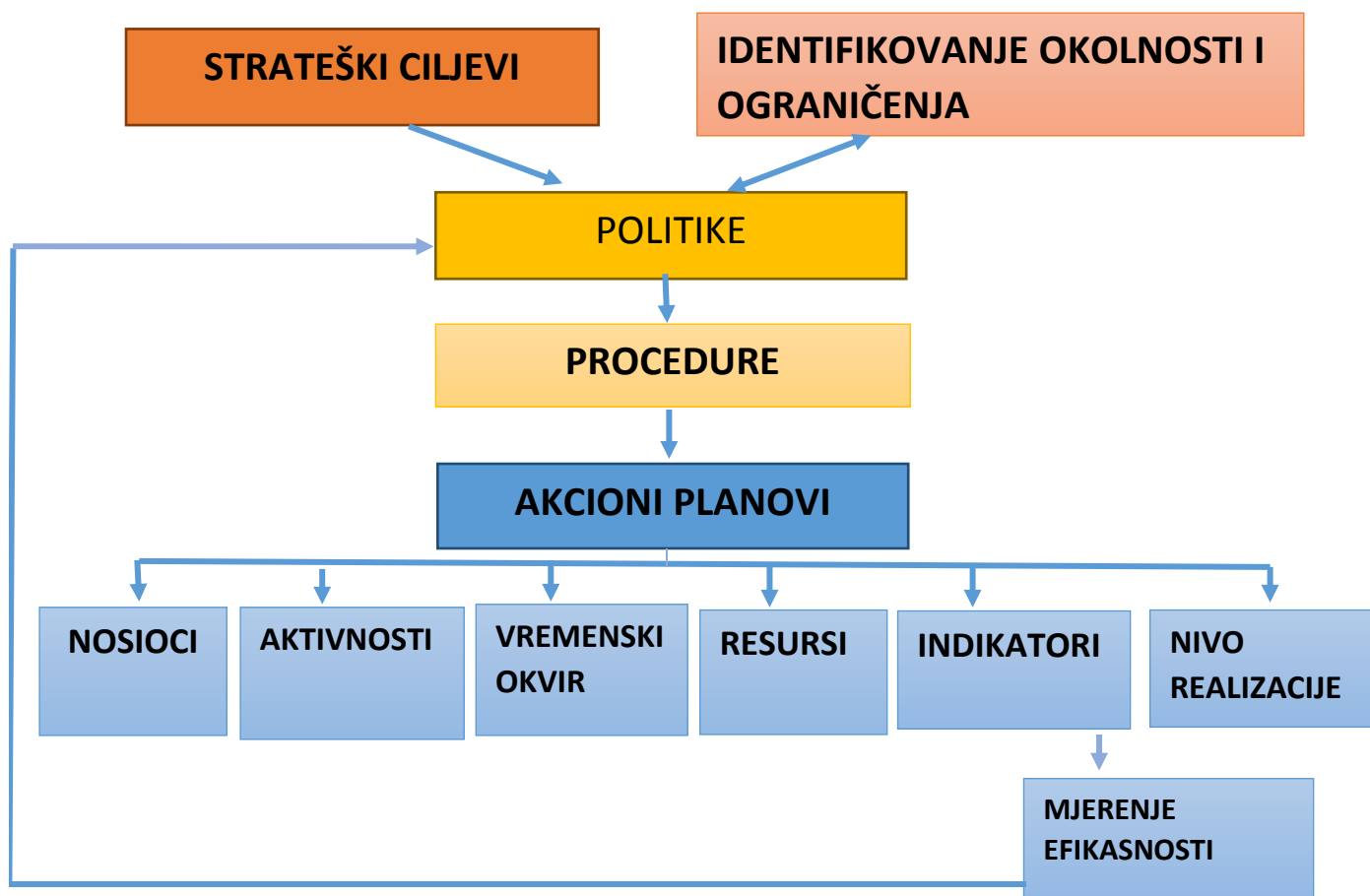
Strategija će se implementirati kroz godišnje akcione planove. U okviru koji je predviđen Strategijom, akcioni planovi se mogu mijenjati po potrebi, u zavisnosti od promjena u normativnim dokumentima, dinamike sprovođenja pojedinih procesa, promjena unutar sistema odbrane i okruženja i finansijskih sredstava.

Strategija će postaviti osnove za izmjene postojećih i izradu novih razvojnih dokumenata, programa i planova, što će, po potrebi, biti precizirano akcionim planovima za njenu implementaciju.

Svi izrazi koji se u Strategiji koriste za fizička lica u muškom rodu, obuhvataju iste izraze u ženskom rodu.

---

<sup>4</sup> Plan integriteta u Ministarstvu odbrane i Vojsci Crne Gore, usvojen oktobra 2014. godine



Grafik br. 1 Prikaz razvoja Strategije

U grafiku br. 1 dat je strukturalni prikaz razvoja Strategije, radi lakšeg razumijevanja uzajamne povezanosti određenih cjelina i njihovog međusobnog uticaja. Kada je riječ o njihovoj povezanosti, strateški ciljevi i identifikovanje okolnosti i ograničenja definišu politike i procedure njihove implementacije, iz kojih će se razvijati akcioni planovi. Osnovni sadržaj akcionih planova činiće: prikaz aktivnosti, vremenski okvir, nosioci, resursi, indikatori i nivo realizacije, dok će, po potrebi, biti dodati i drugi pokazatelji realizacije određenih aktivnosti. Planovi će biti podložni monitoringu, odnosno mjerenju efikasnosti, a evaluacija planova će uticati na sadržaj politika i operativnih okolnosti, što predstavlja njihov međusobni uticaj.

## Vizija

Stvaranje i održavanje profesionalnog i dobro motivisanog kadrovskog sastava, adaptibilnog na promjenjive okolnosti, spremnog i osposobljenog da efikasno ostvari ciljeve i zadatke Ministarstva i odgovori dodijeljenim misijama i zadacima Vojske u odbrani teritorijalnog integriteta Crne Gore, doprinosu međunarodnoj bezbjednosti i podršci civilnim institucijama u kriznim situacijama i koji će svojim profesionalnim vrijednostima i postignućima štiti ugled Ministarstva i Vojske, odnosno države Crne Gore.

## **Misija**

Kroz efikasno strateško upravljanje ljudskim resursima omogućiti kontinuirano i pravovremeno razvijanje i sprovođenje kadrovskih procesa, politika, planova i programa koji su konzistentni sa organizacionim i funkcionalnim zahtjevima i ciljevima, radi stvaranja uslova za:

- 1) privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kadrova sa adekvatnim kompetencijama i potencijalom za napredak;
- 2) kontinuirano unapređenje njihovih znanja, vještina i sposobnosti;
- 3) selekciju i raspoređivanje kadrova kako bi se na najbolji način iskoristile njihove sposobnosti i potencijal;
- 4) motivisanje i zadržavanje kvalitetnih kadrova.

## **Glavni principi Strategije**

Glavni principi Strategije su:

- 1) stvaranje i održavanje uslova za ostvarenje vizije, ciljeva i upravljanje promjenama;
- 2) usklađivanje Strategije sa bazičnim dokumentima iz kojih Strategija proizilazi;
- 3) međusobna povezanost i konzistentnost strateških politika;
- 4) transparentnost procesa implementacije politika i dostupnosti svih relevantnih informacija;
- 5) meritornost u zapošljavanju i napredovanju uz poštovanje principa jednakih mogućnosti;
- 6) zalaganje svih zaposlenih u sprovođenju Strategije.

## **Principi zaposlenih u Ministarstvu i Vojsci**

Vodeći principi zaposlenih u Ministarstvu i Vojsci su:

- 1) profesionalizam: Zaposleni vrše poslove zakonito, stručno i efikasno, i stalno unapređuju svoja znanja i vještine;
- 2) integritet: Zaposleni odgovorno, savjesno i nepristrasno vrše poslove i na taj način jačaju ugled Ministarstva i Vojske;
- 3) posvećenost: Lična posvećenost i visoka motivisanost svakog zaposlenog u izvršavanju zadataka i postizanju organizacijskih ciljeva i njegovanje osnovnih organizacijskih vrijednosti iskazuje njihov pozitivan odnos i lojalnost kako prema Ministarstvu i Vojsci tako i državi Crnoj Gori u čijoj su službi;
- 4) etičnost: Zaposleni se pridržavaju pravila službeničke i vojne etike kao ličnog kriterijuma ponašanja u odnosu prema radnim zadacima, drugim zaposlenim i društvu u cjelini.

## **Ciljevi Strategije**

Ciljevi:

- 1) kroz normativno djelovanje, usvajanje najboljih praksi koje su poznate i prihvaćene u domenu upravljanja ljudskim resursima i po potrebi, prilagođene okolnostima u Crnoj Gori;

- 2) uspostavljanje adekvatne organizacione strukture i kadrovskog sastava, u skladu sa potrebama, strateškim dokumentima i integracionim procesima;
- 3) uspostavljen sistem kadrovskog planiranja kojim se precizno projektuju potrebe popune i razvoja;
- 4) uspostavljeni mehanizmi za privlačenje najkvalitetnijih kadrova;
- 5) razvijene procedure izbora i zapošljavanja koje obezbjeđuju optimalno podudaranje individualnih znanja, vještina i sposobnosti sa uslovima i zahtjevima konkretnog radnog mjesta;
- 6) jasni kriterijumi i transparentne procedure za kontinuirano usavršavanje i usmjeravanje individualnog profesionalnog razvoja i predvidive karijere na pravičan i efikasan način;
- 7) izgrađen sistem karijernog razvoja i predvidive karijere pripadnika Vojske koji će omogućiti planiranje usavršavanja po principu “naredna dužnost-usavršavanje”;
- 8) objektivan i transparentan sistem upravljanja radnim učinkom je u potpunosti razvijen i omogućava upravljanje karijerama, profesionalni razvoj, procese selekcije i raspoređivanja na odgovarajuće dužnosti;
- 9) unaprijeđeni kvalitet života i rada zaposlenih obezbjeđuje zadržavanje najkvalitetnijih pojedinaca;
- 10) povećana zastupljenost žena u Vojsci, na komandnim dužnostima i u misijama;
- 11) kontinuirano sprovođenje nacionalnih politika rodne ravnopravnosti, Rezolucije SBUN 1325<sup>5</sup> i drugih primjenjivih i prihvaćenih regulativa;
- 12) uspostavljen funkcionalan sistem kadrovske evidencije, odnosno prikupljanja, evidentiranja, arhiviranja, održavanja i analiziranja kadrovskih informacija za donošenje odluka o stanjima i kretanju kadrova u službi i omogućavanje aktivnog kadrovskog planiranja.

Ciljevi Strategije oblikovani su i razrađeni kroz politike upravljanja ljudskim resursima koje predstavljaju strateški okvir za procedure i prakse upravljanja ljudskim resursima u navedenim programskim oblastima i planske aktivnosti za njihovu implementaciju.

## **II DIO**

### **Identifikovanje okolnosti i ograničenja koje mogu uticati na implementaciju Strategije**

U ovom dijelu Strategije identifikovani su faktori koji će uticati na način sprovođenja Strategije: prednosti koje će olakšati sprovođenje, nedostaci i izazovi koje treba prevazići. Zajedno, ovi faktori čine okruženje u kojem se Strategija sprovodi i samim tim utiču na način na koji se akcioni planovi sprovode, razvijaju, i po potrebi, mijenjaju u zavisnosti od promjene ovih faktora. Kreatori i sprovodioci politika koristiće ove faktore kao direktne pokazatelje smjernica za akcione planove za implementaciju Strategije. Stoga, ovaj dio povezuje cjelokupan okvir gore navedenih smjernica i ciljeva sa specifičnim politikama koje su predviđene Strategijom.

Način identifikovanja faktora je usko povezan sa analitičkom tehnikom “SWOT”, kao metodom definisanja strateških faktora koji su kategorizovani kao prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje. Ovdje, adaptacija te tehnike, predstavlja analitički prikaz koji služi za davanje smjernica u formulisanju politika za sprovođenje Strategije.

---

<sup>5</sup> Rezolucija Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija 1325 – Žene, mir i bezbjednost (2000)

**Prednosti:**

- 1) jasno definisane dugoročne smjernice razvoja ljudskih resursa u SPO i DPRO;
- 2) fleksibilnost organizacione strukture Vojske, kao malog sistema;
- 3) zainteresovanost građana za zaposlenje u Ministarstvu i Vojsci,
- 4) za kvalifikovane i posvećene pojedince, obezbijediće se siguran posao i razvoj karijere, uključujući besplatno obrazovanje i usavršavanje;
- 5) obezbjeđenje nedostajućeg kadra za specijalnosti rodova i službi kroz stipendiranje na visoko obrazovnim institucijama u zemlji;
- 6) mogućnost usavršavanja i obuka zahvaljujući podršci partnerskih zemalja;
- 7) razvoj novih operativnih sposobnosti učešćem u međunarodnim mirovnim misijama i operacijama;
- 8) uspostavljeni osnovni zakonski mehanizmi za sprovođenje politika rodne ravnopravnosti;
- 9) podrška projektima kojima se rješavaju stambena pitanja zaposlenih.

**Nedostaci:**

- 1) nedostatak dugoročnog planiranja;
- 2) nedovoljna zainteresovanost omladine za obrazovanje na inostranim vojnim akademijama;
- 3) neizbalansirani kadrovski sastav u Vojsci;
- 4) neizbalansirana starosna struktura u Vojsci;
- 5) u propisima koji regulišu službu u Vojsci nijesu definisani jasni kriterijumi i način ocjenjivanja kandidata za prijem u službu;
- 6) nedovoljno efikasno i objektivno mjerenja radnog učinka zaposlenih;
- 7) nedovoljno razvijen sistem karijernog planiranja;
- 8) nedovoljna zastupljenost žena u Vojsci, na obukama, usavršavanjima i misijama;
- 9) nedovoljno funkcionalni sistemi za upravljanje informacijama i komunikaciju.

**Mogućnosti:**

- 1) uključivanje u međunarodne projekte i druge vidove međunarodne saradnje, radi podrške razvojnih projekata u oblasti ljudskih resursa;
- 2) donošenje novih zakonskih i podzakonskih akata, kojima će se unaprijediti procedure planiranja, zapošljavanja, usavršavanja, unapređivanja, ocjenjivanja;
- 3) nagrađivanje u zavisnosti od kompetencija i rezultata rada;
- 4) unapređenje mehanizama podrške zaposlenima;
- 5) plansko promovisanje vojnog poziva, u cilju pribavljanja kvalitetnih kadrova;
- 6) definisane nacionalne politike za sprovođenje rodne ravnopravnosti i Akcioni plan za sprovođenje Rezolucije 1325 SBUN;
- 7) unapređenje kadrovskog informacionog sistema.

**Izazovi:**

- 1) neplanski odliv kadrova;
- 2) konkurentniji poslodavci;
- 3) nedostupnost deficitarnih kadrova;



- 4) nespremnost i nemotivisanost zaposlenih na kontinuirano usavršavanje znanja i sposobnosti za efikasnije obavljanje poslova;
- 5) ograničena finansijska sredstva u budžetu odbrane za povećanje zarada i stimulativnih mjera i usavršavanje zaposlenih;
- 6) ekonomska situacija u zemlji;
- 7) novi bezbjednosni rizici i prijetnje u bližem i daljem okruženju.

### **III DIO**

## **Politike upravljanja ljudskim resursima**

### **1. Politika za unapređenje organizacione strukture**

Ova politika sprovodiće se kroz prilagođavanje i redizajniranje organizacione strukture Ministarstva i Vojske, u skladu sa dinamikom ukupnih promjena i zahtjevima, kako unutar nacionalnog administrativnog prostora, tako i zahtjevima integracionih procesa, odnosno pristupanja u NATO i EU.

Kao jedan od dugoročnih ciljeva predviđen SPO i DPRO je i optimizacija organizacije, strukture i brojne veličine Vojske, u cilju unapređenja sposobnosti komandovanja i kontrole. Kako DPRO predviđa, i u narednom periodu nastaviće se sa dogradnjom organizacione strukture Vojske, na šta će uticati razvoj novih sposobnosti i unapređenje postojećih, kao i nabavka i uvođenje u upotrebu novih sistema i opreme.

Takođe, organizacione i kadrovske promjene, biće uslovljene i pratiće promjene u pravnoj regulativi, dostignutim stepenom interoperabilnosti, zahtjevima i preuzetim obavezama iz članstva u NATO.

Redizajniranje organizacione strukture zahtijeva i utvrđivanje i obezbjeđenje odgovarajućih resursa između ostalih i ljudskih, odnosno usklađivanje sa utvrđenim potrebama za odgovarajućim profilom kadrova.

### **2. Politika za unapređenje kadrovsog sastava**

Ovom politikom obezbijediće se optimizacija kadrovsog sastava, u skladu sa organizacionim i funkcionalnim zahtjevima. Kadrovski sastav će se kontinuirano usklađivati, kroz kvalitetnu i blagovremenu popunu svim potrebnim kategorijama kadra, uspostavljanje srazmjernog odnosa između pojedinih kategorija kadra, poboljšanje neusklađene piramide činova i podmlađivanje kadra.

Popunom nedostajućeg kadra, kroz planiranje, regrutovanje i selekciju najkvalitetnijih kadrova sa adekvatnim kompetencijama, i kroz kontinuirano usavršavanje i održavanje mobilnosti i fleksibilnosti ljudskih resursa, jačaće se spremnost i sposobnost za prilagođavanje različitim okolnostima. Kvalitetnim planiranjem i upravljanjem prijemom i odlivom, obrazovanjem i usavršavanjem, mijenjaće

se i prilagođavati struktura zaposlenih, čime će se obezbijediti optimalni i održivi kvalifikacioni i starosni kadrovski sastav.

### **3. Politika pribavljanja i zapošljavanja najkompetentnijih kandidata**

Pribavljanje kadrova podrazumijeva privlačenje i obezbjeđenje utvrđenog profila i broja potrebnih kadrova. Jedan od izazova za angažovanje potrebne strukture kadra, u smislu kompetencija i kvantiteta, je njihova dostupnost, na što utiču demografski, ekonomski i sociološki aspekti, koji se u savremenom okruženju mijenjaju ubrzanom dinamikom. Poslodavci, usljed ubrzanog ekonomskog, naučnog i tehnološkog razvoja, kao imperativ postavljaju visok nivo stručnih kvalifikacija, pa je potreba za privlačenjem i zapošljavanjem visoko kvalifikovanih kadrova prisutna u svim sferama društva. Privatni sektor, svojim potencijalom za konkurentnije zarade, postaje sve privlačniji činilac na crnogorskom tržištu rada, što je izazov za Ministarstvo i njegovu konkurentnost u pribavljanju najkompetentnijih kadrova, sa specifičnim znanjima i vještinama.

Privlačenje najboljih kandidata ostvarivaće se kroz kvalitetno informisanje i promovisanje Ministarstva, odnosno Vojske, kao primamljivog poslodavca, čime će se uticati na pospješivanje pozitivne percepcije i boljeg razumijevanja vojnog poziva i svih njegovih prednosti. Afirmacija Vojske, kao organizacije u kojoj zaposleni mogu graditi uspješnu karijeru kroz stalno investiranje u njihovo stručno usavršavanje, razvoj i napredovanje kako bi maksimalno ostvarili svoj profesionalni potencijal, jedan je od ključnih elemenata za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova.

Razvojem ove politike, u kontinuitetu, će se planirati, utvrđivati i obezbjeđivati potrebni ljudski resursi. Izbor kandidata se vrši po principu meritornosti i jednakih mogućnosti, pri čemu se biraju najbolje rangirani kandidati nakon transparentne selekcion procedure. Zapošljavanje stručnih kadrova, odgovarajućih znanja vještina i kapaciteta, koji se kontinuirano razvijaju, pomoći će da se ispune uslovi za stvaranje održive profesionalne kadrovske baze, orjentisane na ispunjenju ciljeva i misije Ministarstva i Vojske.

Zakonska i podzakonska rješenja kojima je regulisan prijem u službu u Vojsci i sprovođenje procesa selekcije kandidata prilikom zapošljavanja, unaprijediće se na način da se transparentnim, jasnim i pravičnim postupkom obezbijedi dosljedna primjena principa meritornosti. To će uticati na povjerenje i pozitivnu percepciju građana prema vojnoj profesiji i podstaći da se stvori šira baza kvalifikovanih kandidata koji se javljaju na javne oglase.

### **4. Politika obrazovanja, usavršavanja i obuke**

Osnova ove politike je razvoj ljudskih resursa, kroz plansko usmjeravanje i usklađivanje znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih sa aktuelnim i budućim zahtjevima Ministarstva i Vojske. Razvoj ljudskih resursa podrazumijeva proizvođenje visoko-profesionalnih i obučeni pojedina, posebno liderskog kadra, koji će uspješno i pravovremeno izvršiti postavljene zadatke i prilagoditi se

promjenljivim okolnostima. U tom cilju, potrebno je promovirati koncept stalnog usavršavanja i učenja i stvaranje uslova da ove razvojne mogućnosti budu dostupne svim zaposlenima.

Zaposleni treba da budu spremni da se usavršavaju i preuzimaju nove zadatke koji će doprinijeti organizacijskom razvoju, a upravljački kadar da prepozna njihove potencijale i investira u njihovo usavršavanje. Prepoznavanje značaja ulaganja u sopstveni razvoj, i zainteresovanost rukovodnog kadra da podrži taj razvoj, važni su motivacioni mehanizmi za posvećenost i zadržavanje zaposlenih.

Osnovni princip ove politike je racionalno planiranje obrazovanja i usavršavanja zaposlenih. Edukativni procesi ne mogu da budu sami sebi cilj, već svako upućivanje na obrazovanje i usavršavanje u osnovi će sadržati realne i projektovane potrebe za određenim profesionalnim i specifičnim znanjima, vještinama i sposobnostima. Planiranje edukativnih procesa vršiće se isključivo za one vrste obrazovanja i usavršavanja koja su potrebna za obavljanje dužnosti određenog radnog mjesta, odnosno za buduće dužnosti za koje se zaposleni planiraju. Obrazovanje, usavršavanje i obuka kadra vrši se u skladu sa potrebama službe, planovima edukacije i pojedinačnim karijernim razvojem.

## **5. Politika karijernog razvoja**

Na osnovu utvrđenih potreba Ministarstva i Vojske, planiranje karijera zaposlenih ima za osnovu njihov profesionalni razvoj, kao proces postupnog sticanja novih profesionalnih znanja, vještina i sposobnosti, koji predstavljaju osnov za prelazak na druge ili više dužnosti i unapređenje u više činove profesionalnih vojnih lica i više dužnosti državnih službenika i namještenika.

Karijerna putanja je sekvencijalan skup svih radnih mjesta na kojima je osoba angažovana tokom svoje karijere. Karijerne putanje, odnosno selekcija i raspoređivanje pojedinaca na nova i odgovornija radna mjesta, determinisani su organizacijskim i individualnim razvojnim potrebama. Takođe, nastojaće se da se sistem upravljanja karijerama uskladi sa pojedinačnim preferencama, kad god je to moguće. U tom smislu, potreban je individualni pristup i plansko usmjeravanje, odnosno određivanje pravca razvoja karijere zaposlenih. To podrazumijeva planiranje potrebnog obrazovanja, odnosno usavršavanja, kako u odnosu na postojeću dužnost tako i za naredne dužnosti, odnosno planiranje najviše dužnosti i najvišeg nivoa obrazovanja, odnosno usavršavanja, za koji je neko lice predviđeno.

Na ovaj način obezbijediće se ciljano upravljanje karijerama i profesionalnim razvojem zaposlenih, kako bi, kroz procese obrazovanja i usavršavanja, stekli potrebna znanja, vještine i sposobnosti za vršenje postojeće i narednih dužnosti. Upravljanje karijerom mora biti usklađeno, kako sa potrebama službe, tako i pojedinačnim rezultatima rada, profesionalnim kompetencijama i ličnim ambicijama. Stoga, veoma je važno pomoći zaposlenima u afirmisanju svojih sposobnosti, interesovanja, vrijednosti i ciljeva, kroz transparentno informisanje o svim raspoloživim mogućnostima za razvoj karijere.

Razvoj ove politike dugoročno će obezbijediti napredovanje u karijeri najsposobnijih kadrova, njihovo zadržavanje u sistemu, razvijanje standarda i kriterijuma karijernog razvoja i motivaciju za svakog zaposlenog koji profesionalno i stručno obavlja zadatke i ima aspiracije da izgradi svoju karijeru. Jasna, predvidiva i transparentna karijerna perspektiva, dopriniće izgradnji lojalnosti kvalitetnih kadrova, u čije usavršavanje je mnogo investirano.

Projektovanje koncepta predvidive karijere ima višestruke efekte: zaposleni ostvaruju svoje profesionalne ambicije, posvećeni su, motivisani i efikasnije obavljaju radne zadatke, a u eksternom okruženju Vojska ima imidž poželjne organizacije za zaposlenje.

## **6. Politika upravljanja radnim učinkom**

Polazna osnova ove politike je, da je suštinska svrha ocjenjivanja mjerenje doprinosa svakog pojedinca u ostvarivanju ciljeva organizacije, kao i njihovo motivisanje i pomaganje da unaprijede svoj učinak i učinak organizacije. Zbog toga je neophodno da se ocjena radnog učinka zasniva na jasnim kriterijumima i mehanizmima mjerenja, kako bi bila objektivna i pravična.

Iz toga razloga, unaprijediće se sistem ocjenjivanja, prvenstveno sa stanovišta dizajniranja ciljeva radnog učinka i zadataka zaposlenih, u skladu sa organizacijskim ciljevima i specifičnim uslovima svakog radnog mjesta. Potom, ocjenjivaće se njihova realizacija, kroz kontinuirano praćenje rada zaposlenih i komunikaciju između pojedinaca i starješina koji su odgovorni za ocjenjivanje. Na ovaj način će se identifikovati nedostaci u njihovom radu i kroz niz mjera, kao što su usmjeravanje, obuke, odnosno razvoj kompetencija i motivisanje, obezbijediće se efikasnije obavljanje poslova.

U ovom procesu ključnu ulogu ima rukovodni, odnosno komandni kadar, koji definiše i delegira poslove i zadatke koji treba da se izvrše u datom periodu, na osnovu definisanih programskih ciljeva Ministarstva i Vojske za određenu godinu, na niže nivoe, odnosno svakog zaposlenog, uz stalni monitoring i usmjeravanje njihove realizacije.

S obzirom da ocjena predstavlja verifikaciju uspješnog ili neuspješnog rada i rezultata rada, i proizvodi posledice na prava i obaveze zaposlenih, obezbijediće se viši nivo objektivnosti u procesu ocjenjivanja. Ocjena rada ima uticaj na razvoj karijere, odnosno napredovanje, pokazatelj je potreba za usavršavanjem, a može biti osnov za prestanak radnog odnosa, odnosno službe.

Normativnim rješenjima koje se odnose na državne službenike i namještenike<sup>6</sup>, prepoznat je ovaj model ocjenjivanja radnog učinka. Propisima kojima se regulišu mjerila i način ocjenjivanja državnih službenika i namještenika, definisano je da neposredni rukovodilac, na početku kalendarske godine, saglasno opisu poslova radnog mjesta na koje je službenik raspoređen, utvrđuje radne zadatke koje on treba da izvrši. Radni zadaci utvrđuju se na osnovu godišnjeg programa rada organa, a mogu se

---

<sup>6</sup> Zakon o državnim službenicima i namještenicima ("Sl. list Crne Gore", br. 39/11,50/11, 66/12, 34/14, 53/14,16/16)  
Uredba o mjerilima i načinu ocjenjivanja državnih službenika I namještenika ("Sl. list Crne Gore", br. 33/13).

usklađivati i sa tekućim aktivnostima i prioritetima u radu organa u toj godini. Međutim, u praksi je potrebno dosljednije primjenjivati propisane kriterijume i procedure.

## **7. Politika unapređenja personalne podrške i kvaliteta života**

Ova politika se bavi mjerama za poboljšanje kvaliteta rada i radnog okruženja i kvaliteta života zaposlenih, što će rezultirati povećanjem motivisanosti i zadržavanja kadra. Te mjere uključuju: poboljšanje uslova rada, rješavanje stambenih pitanja u skladu sa mogućnostima, obezbjeđivanje jednakih uslova za obrazovanje, usavršavanje i napredovanje, primjenu drugih adekvatnih motivacionih mjera zasnovanih na radnoj uspješnosti, osiguranje života i zdravlja zaposlenih, stvaranje povoljne radne atmosfere kroz poštovanje etičkih principa u odnosima između zaposlenih zasnovane na principima otvorene komunikacije, solidarnosti i međusobnog uvažavanja, poštovanje ljudskih prava kroz uvažavanje ličnog dostojanstva, kulture i vjerskih uvjerenja.

Zaposleni, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo treba da budu u središtu pažnje nadređenih. Na taj način će se njihov ukupni radni i stručni potencijal adekvatnije angažovati, i tako postići srazmjernija usklađenost između interesa zaposlenih i interesa organizacije.

Ova politika podrazumijeva i poštovanje zakona i drugih propisa i postupanje u skladu sa njima, u oblastima zapošljavanja, socijalne i zdravstvene zaštite, zaštite na radu, zaštite od bilo koje vrste diskriminacije, prava po osnovu rada kao što su zarade, naknade, dodaci, odsustva i sl., sindikalnog udruživanja i drugih oblasti iz kojih proizilaze prava zaposlenih po osnovu rada.

Sprovedenjem ove politike, ostvariće se pozitivan efekat na zadržavanje, lojalnost i posvećenost zaposlenih, kao i privlačenje kvalitetnog kadra.

## **8. Politika rodne ravnopravnosti**

Ova politika polazi od stanovišta da je učešće žena u oružanim snagama značajan aspekt demokratizacije društva i poštovanja ljudskih prava. Jedno od tih prava je i pravo žena na dostupnost i izbor vojne profesije, po principu jednakih mogućnosti. U većini zemalja svijeta, pa i u Crnoj Gori, žene nijesu adekvatno uključene u oružane snage, posebno sa aspekta odlučivanja o upotrebi vojnih snaga, sprječavanja i rješavanja konflikata i kontrole odbrambenih procesa. Integracija rodne perspektive u sve segmente društva, pa i u sektor odbrane i bezbjednosti, je obaveza Crne Gore koju treba ispuniti pred ulazak u EU i NATO.

Kroz donošenje seta nacionalnih nediskriminatorских zakona, strateških i planskih okvira za sprovođenje politika rodne ravnopravnosti, stvorili su se uslovi za punu implementaciju ovih politika i u sektor odbrane. Ministarstvo odbrane je ozbiljno pristupilo ovim pitanjima, pa su uspostavljeni osnovni mehanizmi i biće unaprijeđeni na odgovarajući način u cilju daljeg sprovođenja ovih politika.

Ministarstvo i Vojska će nastaviti da podržavaju politike rodne ravnopravnosti koje su u potpunosti usklađene sa nacionalnim pravnim okvirom, Rezolucijom 1325 SBUN i njoj pratećim rezolucijama, i drugim potvrđenim međunarodnim dokumentima o ljudskim pravima i pravima žena i drugim primjenjivim smjernicama, pravilima i regulativama. Kontinuirana implementacija politika rodne ravnopravnosti, uključujući i implementaciju Rezolucije 1325 SBUN, podrazumijeva realizaciju utvrđenih mjera, s ciljem integrisanja rodne ravnopravnosti u procese reforme sektora odbrane i na svim nivoima na kojima se donose odluke, kreira i sprovodi politika, kao i uključivanje rodne perspektive u mirovne operacije.

Uklanjanje kulturalnih barijera i stvaranje pozitivne klime za integraciju žena u Vojsci, obezbjeđenje uslova za jednake mogućnosti za zapošljavanje, razvoj vojne karijere, dostupnost komandnih dužnosti, učešće u mirovnim misijama, pored toga što će obezbijediti ženama u Vojsci da ostvare odgovarajuću vojnu karijeru, mehanizmi su za privlačenje ženske populacije da izaberu vojnu profesiju.

## **9. Politika odliva kadra**

Plansko upravljanje odlivom kadra osnova je ove politike i osnova za utvrđivanje potreba za zapošljavanjem novih kadrova. Odliv podrazumijeva izmjenu strukture kadra, kako brojnu tako i kvalifikacionu. Kako se ne bi stvarale praznine u kadrovskom sastavu, neophodno je godišnjim planovima predviđati kretanja kadra po osnovu odliva. Kontinuiranim projekcijama odliva, omogućiće se zadržavanje, i obezbijediti planirana brojna veličina, kvalifikaciona i starosna struktura kadra. Popunjavanje upražnjenih pozicija usled odliva, podrazumijeva zapošljavanje ili obrazovanje novih, kao i mobilnost postojećih kadrova.

Prestanak radnog odnosa, odnosno službe u Vojsci, može biti na lični zahtjev, usled otkaza ili odlaska u penziju. Planirani odliv kadrova, usljed odlaska u penziju, pruža mogućnost za blagovremeno obezbjeđenje novih.

Radi sveobuhvatnijeg planiranja odliva kadra, u planskim dokumentima, uvrstiće se i kategorija potencijalne, odnosno predviđene stope odliva kadra, po osnovu otkaza zaposlenih, smrti, invaliditeta ili drugih nepredviđenih razloga, a koja se može procijeniti na osnovu stope odliva u prethodnim periodima. Ovo je važno i sa aspekta planiranja finansijskih sredstava za nova zapošljavanja.

Neophodno je analitički pristupiti razlozima neplaniranog odliva kadra usljed otkaza zaposlenih. Uzrok ovakvog odliva može biti konkurentnija ponuda za posao, nezadovoljstvo statusom, karijernom perspektivom i sistemom napredovanja, mogućnostima za usavršavanje, zaradama, interpersonalnim odnosima, diskriminacijom i slično. Kadrovi koji odlaze iz organizacije, usljed ovih razloga, mogu da utiču na formiranje, kako negativnog stava drugih zaposlenih tako i onih izvan organizacije, što može doprinijeti negativnoj percepciji Ministarstva i Vojske. Analiza i predviđanje potencijalnog odliva je posebno važna, ukoliko sistem napušta deficitaran kadar i kadar u čije je usavršavanje dosta ulagano, jer to slabi kolektivni potencijal. Zbog toga će se razviti održiv model predviđanja dinamike odliva u

budućem periodu, koji će se zasnivati na kvalitetnim podacima iz kadrovske evidencije, što je osnova za pravilno planiranje priliva novih kadrova i za obezbjeđenje stabilnost u funkcionisanju sistema.

## **10. Politika upravljanja personalnim podacima (kadrovski informacioni sistem)**

Kadrovski informacioni sistem omogućiće brže i potpunije analize, na osnovu preciznih i ažurnih podataka o svakom pojedincu, organizacijskoj cjelini i jedinici Vojske. Visko kvalitetan sistem prikupljanja, evidentiranja, arhiviranja, održavanja i analiziranja informacija o zaposlenima obezbjeđivaće ključnu podršku za sve politike koje su prethodno navedene.

Sveobuhvatne i pouzdane informacije čine da planiranje i upravljanje kadrovima bude efikasnije jer obezbjeđuje kvalitetne i validne podatke na bazi kojih se donose odluke o kretanjima u službi, planiranju karijera i sukcesije i procesima selekcije i postavljenja.

Ovaj sistem bi podržao istraživanje i analizu troškova personala i efekte raznih politika i po potrebi, obezbijedio sakupljanje podataka o ponašanju i preferencama pripadnika Vojske, sa odgovarajućom zaštitom podataka o ličnosti u skladu sa zakonom. Ovakvi podaci će biti valjana osnova i za odlučivanje o podsticajima za zadržavanje, personalnoj podršci i kvalitetu života.

Ministarstvo vodi kadrovski informacioni sistem za državne službenike i namještenike, koji je povezan sa Centralnom kadrovskom evidencijom Uprave za kadrove Vlade Crne Gore.

## **IV DIO**

### **Sprovođenje Strategije**

Ciljevi i politike definisani u Strategiji su okvir i pravac za planiranje ljudskih resursa u Ministarstvu i Vojsci. Planovi kadrova su način da se strateški ciljevi i politike povežu sa konkretnim aktivnostima kojima se obezbjeđuje njihova implementacija.

Održivost i dinamičnost jedne organizacije su u velikoj mjeri odraz usklađenosti i sposobnosti kadrovske sastava, odnosno njegovog ukupnog potencijala da kroz efikasno i progresivno vršenje poslova realizuju utvrđene ciljeve. S aspekta održivosti, jedan od najvažnijih procesa upravljanja ljudskim resursima je kadrovsko planiranje, kao proaktivno djelovanje usmjereno ka budućem razvoju, kroz stalne analize i identifikacije kadrovskih potreba i njihovo predviđanje i projektovanje, u određenom vremenskom periodu. Dinamika razvoja i promjene u okruženju znače da se kadrovsko planiranje sprovodi kao kontinuirani proces.

Strategija će se implementirati kroz godišnje akcione planove. Konceptualni okvir za izradu ovih planova sadrži: prikaz strateških ciljeva i kadrovskih politika, opise pojedinih aktivnosti, pokazatelje (indikatore), nosioce aktivnosti, rokove, finansijska i druga sredstva i izvore sredstava potrebnih za

njihovu implementaciju. Akcioni planovi treba da budu koncepcijski i metodološki povezani i usklađeni, što će se obezbijediti utvrđivanjem jedinstvene metodologije za njihovu izradu.

Za uspješno sprovođenje Strategije neophodan je kolektivni angažman, odnosno uključenost, prevashodno rukovodnog, odnosno komandnog kadra, a potom i svakog pojedinca u Ministarstvu i Vojski, kroz efikasnu koordinaciju aktivnosti i raspodjelu nadležnosti.

Takođe, važan elemenat uspješne implementacije Strategije predstavlja i monitoring i evaluacija efekata planova, programa i projekata kroz koje se implementira. To znači da se moraju uspostaviti mehanizmi za praćenje stepena realizacije, odnosno procjenu postignutog učinka, kroz status indikatora i identifikovanje izazova tokom njene primjene. Ovi procesi vode do korektivnih mjera kojima će se riješiti neplanirani rizici i izazovi.

Akcionim planovima će se utvrđivati godišnje aktivnosti koje podrazumijevaju određena finansijska sredstva, koje će biti osnova za pripremu godišnjeg budžeta.

U procesu izrade, donošenja i sprovođenja akcionih planova obezbijediće se dosljedna primjena odredbi zakona i drugih propisa.

## **V DIO**

### **Zaključak**

Strategijom su određeni prioritetni ciljevi i politike, čijom će se implementacijom, kroz integrisanje svih aktivnosti i procesa, obezbijediti održivost optimalno popunjenog kadrovske sastava sa odgovarajućim sposobnostima sa kojima će Ministarstvo i Vojska moći uspješno da ostvare svoje zadatke. Krajnji rezultat bio bi obezbjeđenje kredibilnih sposobnosti, pa samim tim i povećanje ukupnih operativnih sposobnosti i interoperabilnosti.

Pristupanje NATO savezu dodatno potencira važnost strateškog pristupa u upravljanju ljudskim resursima.

Izradi ovog dokumenta prethodila je podrška najvišeg rukovodstva, pa je za njegovu izradu ministar odbrane rješenjem obrazovala Radni tim. Podršku Radnom timu u izradi Strategije pružili su eksperti Defence Institution Building Human Resources Management tima, za partnerske zemlje SAD.