



Crna Gora

UPRAVA CARINA

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA
UPRAVE CARINA ZA PERIOD 2025-2026.GODINA**



Podgorica, avgust, 2025.godine

Sadržaj:

Uvod.....	3
1. Opšta svrha i pravni okvir.....	2-5
2. Vizija i misija.....	5
3. Strateški ciljevi.....	6
4.1. Planiranje i upravljanje ljudskim resursima u skladu Okvirom kompetencija.....	6
4.1.1. Implementacija EU okvira nadležnosti.....	6
4.1.2. Kadrovsko planiranje.....	6
4.1.3. Angažovanje kadrova.....	6-8
4.1.4. Profesionalni razvoj.....	9
4.1.5. Praćenje rada i ocjena radnog učinka.....	9
4.1.6. Motivacija i zadržavanje kadrova.....	10
4.2. Stručno usavršavanje i razvoj kompetencija.....	10
4.2.1. Unapređenje rada Centra za obuku.....	11
4.2.2. Spovođenje i razvoj opštih i specijalističkih obuka.....	11
4.2.3. Unapređenje rukovodećih znanja i vještina	12
4.3. Razvoj anti-koruptivne politike i jačanje integriteta carinskih službenik.....	13
4.3.1. Plan integriteta, pravno i institucionalno usklađivanje.....	13
4.3.2. Etički standardi i pravila.....	14
4.3.3. Informisanost i podizanje svijesti zaposlenih.....	14
4.3.4. Nadogradnja standarda za borbu protiv korupcije.....	15
4.3.5. Prevencija i odgovornost.....	15
4.4. Unapređenje radnog ambijenta.....	16
4.4.1. Podsticanje povoljnijeg radnog okruženja.....	16
4.4.2. Obezbjedenje kvaliteta i bezbjednih uslova rada.....	16
4.4.3. Unapredjenje poštovanja jednakosti.....	16
4.4.4. Unapređenje interne i eksterne komunikacije.....	17
5. Akcioni plan	

UVOD

Strategija upravljanja ljudskim resursima predstavlja ključni dokument kojim se definišu osnovne smjernice za rad sa kadrovima u Upravi carina za period 2025–2026. godine.

Prepoznajući značaj strateškog upravljanja ljudskim resursima kao temeljnog faktora za efikasno funkcionisanje službe Strategija definiše planirane aktivnosti koje omogućavaju efikasnije zapošljavanje, razvoj, motivaciju i zadržavanje stručnog kadra, zasnovane na principima zakonitosti, profesionalnosti, odgovornosti, etičnosti i nepristrasnosti.

Strategijom su obuhvaćeni mehanizmi za unaprjeđenje kvaliteta rada, modernizaciju službe i profesionalizaciju carinskih službenika i sprovođenje otvorene politike zapošljavanja, skladu sa savremenim evropskim standardima, kao i obavezama u procesu pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.

Ljudski resursi predstavljaju osnovni kapital svake institucije i važan su alat u ostvarivanju njenih ciljeva i zadataka, pa je stoga efikasno upravljanje ljudskim resursima strateški interes i zadatak Uprave carina kojim se želi obezbijediti angažovanje lica potrebnih znanja, sposobnosti i vještina, njihovo raspoređivanje shodno kvalifikacijama, znanju i iskustvu, adekvatno obučavanje i motivisanje, a sve sa težnjom unaprjeđenja administrativnih kapaciteta efikasnosti rada carinske službe.

Izradom Strategije za upravljanje ljudskim resursima Uprava carina želi odgovoriti svim izazovima raspoložujući kvalifikovanim, stručnim i motivisanim kadrom, sposobnim da blagovremeno i kvalitetno izvršava poslove i zadatke iz nadležnosti Uprave carina. Prepoznajući tu potrebu, Uprava carina je u svom strateškom dokumentu Poslovnoj strategiji Uprave carina za period 2024–2026, definisala kao jednu od ključnih aktivnosti izradu Strategije upravljanja ljudskim resursima.

Strategija ima za cilj da, u skladu sa strateškim ciljem iz dokumenta Customs Blueprints- Carinskim EU smjernicama za Human Resources razvije efikasan sistem upravljanja ljudskim resursima (HRM), koji podržava Poslovnu strategiju Uprave carina, istovremeno usklađenu sa nacionalnim zakonodavstvom i međunarodnim standardima.

Proces ponovne reorganizacije carinske službe, donošenjem odluke Vlade Crne Gore koja je na sjednici od 15.12.2023.godine donijela Uredbu o izmjenama i dopunama Uredbe o organizaciji i načinu rada državne Uprave („Sl.list CG“ br.98/23, 102/13 i 113/23), a kojom je došlo do razdvajanja Uprave prihoda i carina, na dvije uprave i kada je počev od 01.01.2024.godine Uprava carina ponovo dobila status samostalne uprave, zahtijeva modernizovan pristup kadrovskoj politici.

Novi izazovi i promjene zahtijevaju i novu strukturu i način rada, te Uprava mora biti spremna da privuče i zadrži najkvalitetnije službenike, kao i da unaprijedi njihove kompetencije.

ANALIZA STANJA

U cilju boljeg razumijevanja postojećeg stanja u službi u pogledu administrativnih kapaciteta, kroz komunikaciju sa menadžmentom i zaposlenima, kao i kroz učešća u istraživanjima i anketama, analizirana je trenutna situacija u pogledu upravljanja ljudskim resursima, koja je pokazala određene nedostatke.

Uprava carina je učestvovala u istraživanju koje je sprovela Uprava za ljudske resurse, u saradnji sa SIGMA-om, u oblasti upravljanja ljudskim resursima u organima državne uprave. Istraživanje se sprovodilo na osnovu Metodologije za izradu analize u oblasti upravljanja ljudskim resursima, koje je imalo za cilj da omogući sistemsko praćenje stanja po utvrđenim indikatorima, identifikaciju postojećih slabosti i nedostataka, kao i precizno definisanje preporuka za dalje unaprjeđenje u oblasti upravljanja ljudskim resursima u Crnoj Gori. Istraživanje se realizovalo na osnovu zaključaka Posebne grupe za reformu javne uprave. Rezultati istraživanja su imali za cilj da pruže podršku resornom ministarstvu i Vladi Crne Gore u kreiranju odluka koje će biti usmjerene ka unaprijeđenju upravljanja ljudskim resursima, službeničkog sistema i oblikovanju javnih politika u ovim oblastima. Uprava carina je učestvovala u istraživanju i dostavila podatke koji se odnose na administrativne kapacitete u junu 2025.godine.

Takođe Uprava carina je, na zahtjev Ministarstva finansija, u skladu sa Zaključkom Vlade Crne Gore iz oktobra 2024.godine, a kojim su ministarstva i organi uprave nad kojima vrše nadzor zaduženi da pripreme i Vladi dostave analizu broja zaposlenih, njihovih znanja i vještina u obavljanju poslova u cilju unaprijeđenja rada ministarstva i organa uprave nad kojima vrše nadzor, izradila dokument pod nazivom Analizu broja zaposlenih, njihovih znanja i vještina u obavljanju poslove.

U dokumentu je detaljno analizirano trenutno stanje – broj i struktura zaposlenih, analiza kompetencija, kadrovski izazovi – uz planirane mjere za svaki segment HR funkcije: zapošljavanje, obuka, ocjenjivanje, napredovanje, motivacija, etički standardi, radni ambijent i borba protiv korupcije. Analize su pokazale da je u odnosu na starosnu strukturu službenika prosječna starost oko 48 godina. Takođe, analiza je pokazalo da će određenom broju službenika tokom 2025.godine i 2026.godine prestati radni odnos zbog odlaska penziju. Što se tiče odliva kadrova zbog odlaska u starosnu penziju po sili zakona shodno Zakonu o državnim službenicima i namještenicima, u 2025.godini u Upravi carina 3 službenika (67 godina života i najmanje 15 godina staža osiguranja) su do avgusta ispunila taj uslov.

Stupanjem na snagu izmjena i dopuna Zakona o državnim službenicima i namještenicima dana 07.08.2025.godine izmijenjena je odnosno smanjena starosna granica za odlazak u penziju pa je, shodno važećem zakonskom propisu propisani uslov za prestanak radnog odnosa po sili zakona – 66 godina života i najmanje 15 godina staža osiguranja.

Dakle, uslov za prestanak radnog odnosa po ovom osnovu (za odlazak u penziju) ispunilo je ukupno 8 službenika ove Uprave što ubuduće zahtijeva ozbiljniji pristup i kadrovsko planiranje kako bi se obezbijedio novi kadar i optimalno funkcionisanje službe, posebno IT stručnjaka naročito uzimajući u obzir veliki broj projekata koji su u toku i sistema koji se moraju implementirati do momenta pristupanja Crne Gore EU.

2. SVRHA I PRAVNI OKVIR

2.1. Svrha

Svrha Strategije upravljanja ljudskim resursima jeste povećanje efikasnosti rada Uprave carina kroz unaprjeđenje sistema upravljanja u oblasti ljudskih resursa, razvijanja kadrovskog potencijala i obezbjeđivanja kadra koji raspolaže visokim etičkim vrijednostima, znanjima, vještinama i integritetom.

Poseban akcenat stavljen je na jasnu kadrovsku politiku, razvoj funkcionalnih kompetencija kroz stalno usavršavanje službenika u Centru za obuku, profesionalni razvoj, ocjene učinka, razvoj kompetencija, motivacioni modeli i zadržavanje kadra.

Strategija ima za cilj da osigura:

- profesionalizaciju i razvoj carinskog kadra;
- usklađivanje sa EU standardima i praksama
- dugoročno održivu kadrovsku strukturu;
- jačanje etike, integriteta i otpornosti na korupciju;
- stvaranje podsticajnog ambijenta za rast i učenje.

2.2. Pravni okvir

Strategija je izrađena na osnovu sljedećih dokumenata:

- Poslovne strategije Uprave carina za period 2024–2026;
- Strategije reforme javne Uprave u Crnoj Gori 2022-2026
- Godišnjeg plana rada za 2025;
- Analize broja i strukture zaposlenih iz novembra 2024;
- Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Uprave carina.

Ovim dokumentom se osigurava planski i održiv razvoj ljudskih resursa kao osnovnog kapitala Uprave, sa jasnim fokusom na efikasnost, znanje i integritet.

Strategija je usklađena sa sljedećim aktima i dokumentima:

- Zakon o državnoj upravi (samostalnost organa u kadrovskoj politici);
- Zakon o carinskoj službi (specifična ovlašćenja)

- Zakon o državnim službenicima i namještenicima;
- Zakon o radu
- Zakon o zaradama u javnom sektoru;

- Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave;
- Etički kodeks carinskih službenika i namještenika broj I/1-3753/1-24 od 29.03.2024.godine
- EU carinske smjernice – Blueprints, BCMP

Svi navedeni propisi i dokumenti čine regulatorni i strateški temelj za donošenje i sprovođenje ove Strategije.

STRATEŠKI CILJEVI

Ostvarivanje planiranih zadataka i aktivnosti koje sa sobom nosi izazovan proces pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji u kojem Uprava carina aktivno participira u najvećem dijelu zavisi od ljudskih resursa kojima Uprava carina raspolaže. Uspješno upravljanje ljudskim resursima omogućava da se za svako radno mjesto obezbijedi sposoban i odgovoran kadar, kao i da se u potpunosti iskoriste potencijali svakog službenika u cilju postizanja maksimalnih rezultata.

S tim u vezi, Strategija utvrđuje strateške ciljeve:

- Razvoj i primjena Strategije upravljanja ljudskim resursima koja u potpunosti podržava ciljeve definisane u Poslovnoj strategiji, posebno vodeći računa o ispunjavanju mjerila za pregovaračko poglavlje Carinska unija i proces pristupanja Crne Gore EU
- Razvoj politike upravljanja ljudskim resursima koja poštuje i integriše nacionalno zakonodavstvo i međunarodne standarde i obaveze iz područja EU integracija
- Razvoj sistema upravljanja ljudskim resursima koji definiše funkcije, uloge i odgovornosti unutar strukture carinske uprave.

3. VIZIJA I MISIJA

3.1. Vizija

Uprava carina teži stvaranju moderne, profesionalne, efikasne i transparentne službe, te su vrijednosti na kojima počiva Strategija znanje, profesionalnost, povjerenje, integritet i posvećenost zaposlenih.

Vizija strategije ljudskih resursa jeste da svaki carinski službenik bude:

- stručan i odgovoran,
- nepristrasan i efikasan,
- sa jasno izraženim profesionalnim stavom i etičkim vrijednostima.

Cilj je da službenici svojim radom doprinesu stalnom razvoju carinske službe i ostvarivanju strateških ciljeveva Uprave.

Prioriteti vizije uključuju:

- razvoj politike upravljanja ljudskim resursima u skladu sa EU najboljom praksom i standardima,
- jačanje integriteta i odgovornosti službenika,
- stalno usavršavanje kadrova kroz specijalizovane i praktične obuke,
- unapređenje internih procedura i radnog ambijenta.

Ovi prioriteti odražavaju osnovne principe savremenih carinskih administracija i preporuke Svjetske carinske organizacije (WCO).

3.2. Misija

Misija Strategije je da uspostavi stabilan, predvidiv i profesionalan sistem upravljanja ljudskim resursima, u kojem se:

- kadrovi biraju, razvijaju i zadržavaju na osnovu kompetencija,
- podstiče stalno učenje, napredovanje i odgovornost,
- poštuje etika, efikasnost i transparentnost u radu službe.

Strategija pruža okvir za:

- selekciju kandidata na osnovu znanja i vještina,
- stalno unapređenje kroz obuke i ocjenjivanje,
- jasne karijerne puteve i mogućnosti napredovanja,
- motivaciju zaposlenih kroz priznanja i pravičnu nagradu,
- stvaranje pozitivnog radnog okruženja i međusobnog uvažavanja.

Time se gradi temelj za snažnu, savremenu i otpornu carinsku službu, koja će biti spremna da odgovori svim savremenim izazovima u procesu evropskih integracija.

4. STRATEŠKI CILJEVI

Strategijom upravljanja ljudskim resursima u Upravi carina za period od dvije godine, utvrđeni su sljedeći strateški ciljevi kao i način njihove realizacije kroz aktivnosti utvrdjene Akcionim planom.

3.1. Planiranje i upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM) predstavlja utvrđivanje jedinstvenih standarda za ostvarivanje razvoja i stvaranje stručnih i efikasnih carinskih službenika. U narednom periodu preduzeće se posebno aktivnosti po pitanju osposobljavanja i edukacije postojećeg kadra u skladu sa potrebnim kompetencijama, planiranju potrebnih radnih mjesta i broja zaposlenih, profesionalnom razvoju, unaprjeđenju razvoja karijere, motivacije i zadržavanju kvalitetnih službenika.

Unapređenje upravljanja ljudskim resursima, mora biti usmjereno na uspostavljanju profesionalne, odgovorne i na principu zasluga orijentisane carinske službe u skladu usklađivanjem sa evropskim standardima i sa reformskim procesom državne uprave.

Mjere:

- Planiranje kadra u skladu sa potrebama;
- Analiza odliva kadra
- Utvrđivanje Kadrovskog plana
- Efikasno vodjenje centralne kadrovske evidencije
- Saradnja sa nadležnim ministarstvom i Upravom za ljudske resurse

4.1.1. Implementacija EU Okvira nadležnosti

Implementacija EU okvira nadležnosti je od posebne važnosti za razvoj sistema upravljanja ljudskim resursima i analize potrebe za obukom. Naime, okvir nadležnosti definiše potrebne kompetencije za svako radno mjesto u Upravi carina. Na taj način se olakšava i unaprijeduje sama procjena potrebe za obukom svakog službenika. Istovremeno unaprijeduje se sistem upravljanja ljudskim resursima.

Mjere:

- GAP analiza kompetencija, tj. analiza jaza između postojećih i potrebnih kompetencija službenika

4.1.2. Kadrovsko planiranje

Osnovni cilj kadrovske politike i planiranja je utvrđivanje potrebnog broja radnih mjesta odnosno utvrđivanje optimalnog broja zaposlenih na odgovarajućem radnom mjestu u skladu sa potrebnim profilom kompetentnosti i vještinama koji mogu odgovoriti poslovima i zadacima iz nadležnosti uprave. Obezbjedenje potrebnog broja zaposlenih sa adekvatnim znanjem i vještinama u cilju povećanja produktivnosti i efikasnosti u ostvarivanju poslova iz nadležnosti carinske službe je jedan od najvažnih strateških ciljeva koji se sprovodi u sklopu reforme javne uprave i koji vodi ostvarenju misije Uprave carina.

Složeniji i odgovorniji zadaci carinske službe, a time i veća uloga, značaj i odgovornost prema državi i društvu za izvršenje zadataka, zahtijeva jačanje administrativnih kapaciteta, što podrazumijeva prilagođavanje organizacione strukture reformi javne uprave i realizaciji utvrđenih mjera iz tog procesa, posebno u dijelu ograničenja u novom zapošljavanju, mjera ranog penzionisanja, rešavanjem viškova kadra, preraspodjeli radnih zadataka, adekvatnom stručnom osposobljavanju i prilagođavanju optimalnog broja izvršilaca realnim potrebama. To ne obuhvata samo postojeći kadar, već i angažovanje tek svršenih visokoškolaca.

Preduslov za ostvarenje navedenog je dobro uspostavljen sistem kadrovskog planiranja kojim su jasno definisane potrebe i utvrđena organizaciona struktura sa jasno definisanim opisom poslova radnih mjesta i neophodnim kompetencijama kadra

Organizaciona struktura i opis posla ima za cilj da uspostavi organizacionu strukturu koja je u potpunosti prilagođena propisima, standardima Evropske unije, a koja ujedno mora biti kompatibilna misiji carinske službe u skladu sa potrebama za realizaciju strateških ciljeva.

U kreiranju savremene organizacione strukture carinske službe u prvom planu se ističe efikasnost i ekonomičnost, nezavisnost i odgovornost, kao i kompetentnost u obavljanju službene dužnosti, hijerarhija organizacionih jedinica i njihova saradnja.

Kadrovska politika i planiranje ima za cilj da utvrdi strukturu radnih mjesta sa opisom poslova i zadataka i profilima kompetencija, koji će u potpunosti zadovoljiti potrebe i ciljeve carinske službe i to na način da:

- Zaposleni u carinskoj službi su psihofizički sposobni da obavljaju dužnosti u skladu sa zakonom, okvirom kompetencija, međunarodnim sporazumima i drugim propisima, uz obezbjeđenje ravnopravne, nepristrasne i objektivne primjene zakona;
- Zaposleni u carinskoj službi obavljaju svoje dužnosti uz poštovanje osnovnih ljudskih prava i principa zabrane rodne, rasne, vjerske i etničke diskriminacije;
- Zaposleni u carinskoj službi efikasno i ekonomično preduzimaju one mjere koje su neophodne za uspješno izvršavanje poslova, poštujući prava zagarantovana zakonom i interesima učesnika u postupku.

U cilju poboljšanja efikasnosti i efektivnosti carinske službe, potrebno je jasno i precizno odrediti strukturu radnih mjesta usklađenih sa okvirom kompetencija, sa definisanjem radnih zadataka i neophodnih znanja i vještina za izvršavanje poslova. Na ovaj način će se doprinijeti jačanju institucionalnih i administrativnih kapaciteta carinske službe, te izvršiti usklađivanje sa EU standardima u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Postojeća organizaciona struktura Uprave carina je prilagođena preporukama i standardima Evropske unije, te obavezama ovog organa koje proizilaze iz Pregovaračkog poglavlja 29 – Carinska unija.

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Uprave carina broj I/1-9968/2 od 09.09.2024.godine uređuje se unutrašnja organizacija i sistematizacija Uprave carina utvrđujući organizacione

jedinice i njihov djelokrug, radna mjesta, broj izvršilaca, opis poslova uslovi za njihovo obavljanje, raspoređivanje službenika i namještenika, kao i zapošljavanje pripravnika. Polazeći od funkcionalnog grupisanja poslova iz djelokruga Uprave carina, i to po vrsti, složenosti, prirodi i međusobnoj povezanosti poslova u skladu sa

potrebama službe, u Upravi je utvrđeno 14 organizacionih jedinica, i to: 6 sektora, 4 područne jedinice carinarnice, 2 odjeljenja, kao i 2 službe.

Rukovodeći se potrebama službe, važećim propisima i mjerama optimizacije, Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Uprave carina sistematizovano je 598 radnih mjesta za izvršavanje poslova iz nadležnosti ovog državnog organa, dok je trenutni broj zaposlenih u ovoj Upravi 482.

Mjere:

- Usvajanje/Realizacija Kadrovskeg plana
- Donošenje Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Uprave carina usklađenog sa EU Okvirom kompetencija i njegova implementacija;
- Implementacija Pravila o privremenom rasporedu zaposlenih u PJ Carinarnicama;
- Dodatno razvijanje kapaciteta u oblasti upravljanja ljudskim resursima;
- Razmjena iskustava sa savremenim carinskim službama.

4.1.3. Angažovanje kadrova

Angažovanje kadrova u carinskoj službi u uskoj je povezanosti sa realizacijom Kadrovskeg plana, te mjerama Vlade koje se odnose na između ostalog i određena ograničenja u procesu zapošljavanja. Realokacija ljudskih resursa, spajanje opisa poslova i zadataka, smanjenje administrativnih funkcija, smanjenje broja menadžerskih pozicija, mjerenje i praćenje učinka, biće osnove za uspostavljanje pravilnog odlučivanja za angažovanje zaposlenih u carinskoj službi.

U skladu sa Kadrovskim planom kao osnovom za novozapošljavanje slobodna radna mjesta u carinskoj službi, pod jednakim uslovima, biće dostupna svim kandidatima u skladu sa reformom javne uprave. U cilju razvoja službe, poštujući mjere i ograničenja, u skladu sa planom, potrebno je restriktivno izvršiti zapošljavanje određenog broja mlađih kadrova sa potrebnim profilom kompetentnosti. Zapošljavanje kadrova vrši se transparentno i restriktivno putem utvrđenog postupka oglašavanja posredstvom Uprave za ljudske resurse. Prilikom izbora kandidata uzimaju se u obzir stručna osposobljenost, znanje, vještine, prethodno radno iskustvo, rezultati ostvareni u radu, psihofizičke sposobnosti i rezultati ostvareni u postupku obavezne provjere sposobnosti. Odabrani kadar nakon zasnivanja radnog odnosa se planski uvodi u posao i stručno usavršava za poslove i zadatke radnog mjesta. Samo kadar koji je zadovoljio tokom probnog perioda nastavlja sa radom u carinskoj službi.

Osim kadrovskeg plana koristiti i druge zakonske mogućnosti kao što su zapošljavanje lica sa liste za izbor kandidata, koji se nalaze na evidenciji Uprave za ljudske resurse, i to bez javnog oglašavanja, a uz prethodnu saglasnost nadežnog ministarstva, odnosno pribavljene potvrde o obezbijeđenim finansijskim sredstvima za tu namjenu.

Mjere:

- Privlačenje kadra kroz saradnju sa obrazovnim i drugim stručnim institucijama
- Privlačenje kadrova promovisanjem rada i značaja službe;
- Utvrđivanje metoda provjere sposobnosti shodno potrebnom profilom kompetentnosti i struktuiranog intervjua prilikom izbora kandidata;

- Usavršavanje kadrova u oblasti provjere sposobnosti i načina ocjenjivanja kandidata;
- Praćenje probnog rada kroz izvještavanje od strane pretpostavljenih;
- Saradnja sa resornim ministarstvom i Upravom za ljudske resurse.

4.1.4. Profesionalni razvoj

Za obavljanje poslova i zadataka radnog mjesta, carinski službenici u periodu radne karijere u carinskoj službi, kroz profesionalni razvoj, unapređuju stručne sposobnosti i vještine u Centru za obuku carinskih službenika, kao i kroz pohađanje obuka u zemlji i inostranstvu. U tom smislu, kroz planove obuka, neophodno je organizovati različite oblike učenja zaposlenih, kao jedan od načina za poboljšanje kvaliteta njihovog rada, razvijanje motivacije, unapređenja znanja. Profesionalni razvoj carinskih službenika obuhvaćen je i Strategijom za obuku i stručno usavršavanje. Neophodno je stalno unaprijediti saradnju sa relevantnim domaćim i međunarodnim institucijama za stručno usavršavanje, te unaprijediti rad Centara za obuku, čime bi se podstakao razvoj kulture stalnog učenja.

Obuke se sprovode u kontinuitetu i kako bi se osiguralo da svi službenici poseduju relevantna i ažurirana znanja i vještine za obavljanje zadataka koji su zahtevani njihovom zvanjem, ovlašćenjima i odgovornostima.

Mjere:

- Uspostaviti politiku motivisanosti službenika za kontinuirani profesionalni razvoj i stalno učenje;
- Nadogradnja razvoja zaposlenih u profesionalnom smislu;
- Unapređenje sistema napredovanja tokom radne karijere zasnovanog na zaslugama.

4.1.5. Praćenje rada i ocjena radnog učinka

Praćenje rada i pravilnog odlučivanja o kretanju zaposlenih u službi uspostavljen je sistemom ocenjivanja shodno potrebnim kompetencijama koji je od ključnog značaja za razvoj kadrovskog potencijala i učinka rada, kao i za postizanje visokog nivoa rada. Sprovođenje praćenja rada je osnova za druge politike koje se odnose na ljudske resurse, kao što su: upravljanje i planiranje, profesionalni razvoj i motivacija. Predmetna politika omogućava zaposlenima da pokažu nivo stručnosti, samostalnosti i blagovremenosti u vršenju poslova, davanje prijedloga i pokazivanje motivacije za rad. Na ovakav način prilikom raspoređivanja zaposlenih pronalaze se radna mjesta u carinskoj službi gdje će zaposleni biti najproduktivniji i gdje će njihove sposobnosti doći do izražaja. Ova politika takođe omogućava zadržavanje, razvoj i promociju kvalitetnih kadrova, pruža važne informacije o različitim nivoima referenci, obezbjeđuje povratne informacije o stepenu razvoja i motivacije zaposlenih, što je jedan od osnova za dalju kadrovsku politiku. Praćenje rada je važan mehanizam, jer je osnova za unapređenje sistema i dostignutog nivoa zaposlenih, te ukazuje na propuste, koji mogu biti ispravljeni kroz profesionalni razvoj i stručno usavršavanje.

Mjere:

- Uvođenje sistema izvještavanja o radu zaposlenih;
- Periodična provjera stručnih sposobnosti zaposlenih;
- Kvartalno izvještavanje od strane pretpostavljenih;
- Kontinuirano praćenje rada i ocjenjivanje;
- Redovni sastanci sa zaposlenima;
- Podsticanje ocjenjivanja na dodjeljivanje priznanja;
- Razmjena iskustva i najbolje prakse sa savremenim carinskim službama.

4.1.6. Motivacija i zadržavanje kadrova

Kompetentan carinski službenik je onaj zaposleni kojeg, između ostalog karakteriše motivisanost za postizanje očekivanih rezultata na radnom mjestu na kojem je raspoređen.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih je jedan od ključnih elemenata menadžmenta, jer samo motivisani carinski službenici mogu postići dobru organizaciju poslova, ostvariti kvalitetne rezultate i povećati efikasnost obavljanja poslova i zadataka iz osnovne djelatnosti.

Poštovanje zakona, prikupljanje i klasifikovanje potrebnih informacija, blagovremeno određivanje prioriteta i efikasno upravljanje vremenom, pri tom poštujući rokove za završetak postavljenih zadataka, odlika je stručnog i dobro organizovanog carinskog službenika.

Zadržavanja takvih kadrova zasniva se na principu jednakih prava za sve zaposlene, te pružanje mogućnosti za dalje usavršavanje i razvoj zaposlenih, dodjeljivanje priznanja za izuzetne rezultate u vidu novčanih nagrada i pohvala, napredovanja, adekvatne naknade za dodatne angažmane, stalno poboljšanje uslova rada (tehničke, prostorne, itd), rješavanje stambenih pitanja, određivanje varijabilnog dijela zarade i dr.

Mjere:

- Dodjeljivanje priznanja shodno ostvarenim rezultatima;
- Ocjenjivanje uspješnosti rada;
- Implementacija objektivnog sistema zarade i stimulacije;
- Uvećanje zarade prema složenosti poslova;
- Utvrđivanje prava na varijabilni dio zarade;
- Utvrđivanje prava na naknade za dodatne radne angažmane;
- Rješavanje stambenog pitanja;
- Podsticanje međusektorske saradnje.

4.2. Stručno usavršavanje i razvoj kompetencija

Stručno usavršavanje službenika predstavlja pitanje od posebnog značaja za rad carinske službe. Samo profesionalni i dobro obučeni carinski službenici mogu doprinjeti stvaranju moderne službe, koja će biti spremna da odgovori EU standardima. Profesionalni carinski službenici, koji posjeduju potrebna znanja i kompetencije, jedino mogu odgovoriti zahtjevima reorganizacije i modernizacije carinske službe i ostvarivanju njenih ciljeva koji proizilaze iz utvrđenih nadležnosti i zahtjeva domaće i međunarodne javnosti.

Kontinuirano učenje u Centru za obuku carinskih službenika kroz razne nivoe obrazovanja u skladu sa utvrđenim planom, i sa jasno utvrđenim ciljevima, obezbijediće visok nivo stručnosti i profesionalizma u obavljanju poslova i zadataka.

Uprava carina u cilju razvoja i stvaranja stručnih i efikasnih carinskih službenika, vršiće edukaciju i stručno usavršavanje novoprimitih službenika, pripravnika i nadogradnju znanja zaposlenih carinskih službenika, na osnovu smjernica i planova koji se donose kvartalno, polugodišnje i godišnje.

4.2.1. Unaprjeđenje rada Centra za obuku

Centar za obuku i stručno usavršavanje je jedna od najbitnijih organizacionih djelova za razvoj carinske službe, koja obavlja stručno usavršavanje i edukaciju carinskih službenika, u skladu sa potrebama i prioritetima službe. Osnovna djelatnost navedene jedinice je sprovođenje obuka u skladu sa Strategijom obuke, planovima i programima stručne obuke, utvrđenim smjernicama i upustavima za njihovu realizaciju.

Takođe, kontinuirana saradnja sa organizacionim jedinicama, Upravom za ljudske resurse, Policijskom akademijom, Regionalnom školom za javnu upravu (RESPA) i drugim državnim organima, kao i relevantnim međunarodnim organizacijama, predstavlja osnovu za uspješno poslovanje ove organizacione jedinice.

Da bi kao takva doprinijela jačanju carinske službe i unaprjeđenju sistema usavršavanja znanja i vještina carinskih službenika u skladu sa EU standardima, potrebno je da zaposleni u jedinici za stručno usavršavanje i obuku, posjeduju kompetencije, neophodne za planiranje, organizovanje, sprovođenje i evaluaciju obuka, kao i odgovarajuću infrastrukturu i tehničku opremljenost.

Mjere:

- Unaprijeđenje rada Centra za obuku;
- Angažovanje kadra sa najboljim kompetencijama za obuku;
- Kontinuirana saradnja sa organizacionim jedinicama;
- Obezbjedenje opreme i tehničkih sredstava za sprovođenje obuka;
- Razmjena iskustava i praćenje savremenih dostignuća.

4.2.2. Spovođenje opštih i specijalističkih obuka u cilju razvoja službenika

Razvoj i usavršavanje carinskih službenika vrši se kroz sprovođenje opštih i specijalističkih obuka, na osnovu Strategije obuka i usvojenih godisnjih planova obuka, kao i smjernica i planova utvrđenih od strane menadžmenta, na osnovu predloga Centra za obuku.

Kontinuirano učenje zaposlenih kroz razne nivoe obrazovanja, sa jasno utvrđenim ciljevima, će obezbijediti visok nivo stručnosti zaposlenih u obavljanju poslova i zadataka, visok stepen inicijative i profesionalizma.

Obuke moraju biti bazirane na analizi potreba i prioriteta službe, osmišljene tako da omoguće prenošenje znanja, vještina i stavova u skladu sa najvišim standardima, uz upotrebu raspoloživih materijalnih resursa i obavnu evaluaciju, tj. provjeru uspješnosti obuke i nivoa ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Sprovođenje opštih i specijalističkih obuka se organizuje samostalno, u saradnji sa drugim državnim organima, kao i kroz međunarodnu saradnju. Poseban vid stručnog usavršavanja predstavljaju radne posjete, savjetovanja, radionice, tribine i seminari koji se organizuju na teme iz osnovne carinske djelatnosti.

Samostalno organizovanje obuka se vrši kroz princip školskog centra ili na terenu, obučavanjem novoprimljenih službenika, dok se realizacija obuka iz osnovne djelatnosti carinske službe (iz oblasti Carinskog postupka, Carinske tarife, Poznavanja robe, Spoljno trgovinskog sistema, Suzbijanja krijumčarenja, Etike i integriteta....) vrši kroz stalnu saradnju sa organizacionim jedinicama.

Svakako periodične provjere stručne osposobljenosti službenika i rezultati takvih provjera predstavljaju baznu osnovu za planiranje svih vrsta stručnog usavršavanja i obuke. Kursevi stranih jezika, kao i unapređenje korišćenja informacionih sistema, interneta i modela učenja na daljinu (e- learninga) omogućava carinskim službenicima usavršavanje i nadogradnju znanja oslobođeno prostorno-vremenskih ograničenja, odnosno omogućava im da u vremenu i na mjestu koje njima odgovara razvijaju svoja znanja i vještine, a sve to uz manje angažovanje kadrovskih i materijalnih kapaciteta jedinice za oboke.

Takođe, korišćenjem platformi međunarodnih organizacija, kao što su PICS i SCO Klikc Platforme, na kojima se nalaze razne aplikacije vezane za rad i problematiku carinske službe, obezbjeđuje se razmjena ideja i prakse iz carinske djelatnosti.

Mjere:

- Analiza potreba za obukom;
- Donošenje nove Strategije obuka;
- Analiza Plana i programa obuka, godišnjeg programa obrazovanja, stručne obuke i specijalističkog usavršavanja;
- Izrada kratkoročnih i srednjoročnih planova obuka;
- Informisanje zaposlenih o planiranim obukama i potrebnim materijalima;
- Unapređenje sistema za izvještavanje i evaluaciju stručnog usavršavanja;
- Periodična provjera znanja službenika – testiranje;
- Predstavljanje i promovisanje modernih metoda obuka;
- Nadogradnja informacionog sistema u dijelu vezanom za e-learning i korišćenje platformi međunarodnih organizacija, kao što su PICS i SCO Klikc Platforme;.

4.2.3. Unaprijeđenje rukovodećih znanja i vještina

Rukovodeći carinski službenici kao nosioci aktivnosti rukovođenja, planiranja, praćenja izvršavanja radnih zadataka i motivisanja zaposlenih u carinskoj službi, organizuju, koordiniraju izvršenje radnih zadataka i nadgledaju njihovo sprovođenje. Donošenje racionalnih odluka, po pravilu se zasniva na prethodnom sagledavanju problema, na ispitivanju najvećeg broja alternativnih rješenja, njihovoj selekciji i odabiru najboljeg rješenja za sprovođenje. Obzirom da obavljaju visokoodgovorne poslove, rukovodioci posvećuju posebnu pažnju, razvoju i unapređenju znanja, edukaciji, osavremenjavanju svog radnog stila, kroz kontinuirani razvoj menadžerskih kompetencija.

Mjere:

- Razvoj ključnih kompetencija za rukovodeće carinske službenike;
- Organizovanje/učešće specijalističkih obuka za rukovođenje;
- Donošenje smjernica za unapređenje vještina rukovođenja;
- Obezbjediti razmjenu iskustava i dobre prakse na međunarodnom nivou;

4.3. Razvoj anti-koruptivne politike i jačanje integriteta carinskih službenika

Suprostavljanje korupciji i unapređenje integriteta i etičnosti predstavlja jedno od ključnih opredjeljenja u razvoju carinske službe. U tom smislu Uprava carina je suštinski fokusirana na sprovođenje nulte tolerancije na korupciju kroz aktiviranje svih odgovornih segmenata za definisanje i sprovođenje antikorupcijskog koncepta i politike.

Snaženje institucije po modelu dobrog upravljanja, integriteta, odgovornosti i transparentnosti doprinosi rastu povjerenja u odlučnost Uprave carina da se suprostavi svim oblicima nedozvoljenog ponašanja.

U cilju jačanja institucionalnih kapaciteta u službi radi zaštite od koruptivnih uticaja u obavljanju djelatnosti sprovodiće se Plan integriteta.

Uprava carina je svjesna razmjera korupcije i njenog uticaja na urušavanje temeljnih vrijednosti društvenih odnosa, ugrožavanje povjerenja u javne institucije i pravnu državu i odlučna je preduzeti sve neophodne mjere i radnje na suzbijanju korupcije. Carinska služba ima veliku odgovornost u osiguravanju svih mehanizama koji će omogućiti olakšavanje trgovine, zaštitu i sigurnost građana, kao i efikasnu naplatu prihoda.

4.3.1. Plan integriteta, pravno i institucionalno uskladjivanje

Plan integriteta predstavlja rezultat samoprocjene izloženosti službenika rizicima i autonomnu antikorupcijsku mjeru preventivnog karaktera. Njime se procjenjuje koliko su određena radna mjesta podložna nastanku i razvoju korupcije, kao i kojim mjerama i aktivnostima se može poboljšati integritet službenika.

Plan integriteta je antikorupcijski dokument u kome je sadržan skup mjera pravne i praktične prirode kojima se sprečavaju i otklanjaju mogućnosti za nastanak i razvoj različitih oblika koruptivnog i neetičnog ponašanja u okviru organa vlasti kao cjeline, pojedinih organizacionih jedinica i pojedinačnih radnih mjesta, a koji nastaje kao rezultat samoprocjene izloženosti organa vlasti rizicima za nastanak i razvoj korupcije, nezakonitog lobiranja i sukoba interesa, kao i izloženosti etički i profesionalno neprihvatljivim postupcima.

Plan integriteta predstavlja sistemsku mjeru u procjenjivanju antikorupcijskih aktivnosti, odnosno stepen otpornosti sistema na korupciju, identifikovanje poroznih tačaka, predlaganje mjera za poboljšanje unutrašnje organizacione strukture, postupaka i pravila, kao i praćenje postignutih rezultata na osnovu čega bi se ciklus ponavljao radi podizanja nivoa antikorupcijske zaštite. Mapa rizika organizacionih jedinica Uprave carina, čini sastavni dio Plana integriteta u kojem je definisano 7 oblasti rizika, 45 preostalih rizika i oko 130 mjesta za smanjenje/otklanjanje rizika.

Suzbijanje korupcije počiva na jednostavnom i lako primjenjivom pravnom i institucionalnom okviru. Poznato je da komplikovani zakoni i podzakonska akta omogućavaju rast i razvoj korupcije. Dakle, propisi moraju biti jasni, nedvosmisleni, precizni, potpuno usklađeni i primjenjivi u praksi.

Prioritet je usklađivanje carinskih propisa sa EU zakonodavstvom, kako bi se carinske djelatnosti mogle vršiti bez nepotrebnih ograničenja. Takođe je potrebno intenziviranje saradnje sa državnim institucijama koje se bave suzbijanjem korupcije i prekograničnog kriminala, pospešivanje saradnje zaključivanjem Sporazuma.

Mjere:

- Identifikovati oblasti u kojima postoji raskorak između zakona i prakse;
- Primjena Plana integriteta;
- Kadrovsko jačanje Odjeljenja za unutrašnju kontrolu;
- Donošenje pravila o radu jedinice za unutrašnju kontrolu;
- Implementacija ovlašćenja službenika unutrašnje kontrole;
- Unapređenje komunikacije između organizacionih jedinica;
- Informisanje i edukacija službenika u primjeni novih propisa;
- Implementacija ovlašćenja utvrđenih Zakonom o carinskoj službi;
- Izrada instrukcija radi jednoobrazne i pravilne primjene propisa.

4.3.2. Etički standardi i kultura ponašanja

Etički kodeks carinskih službenika i namještenika utvrđuje etičke standard i pravila ponašanja, te definiše očekivana ponašanja zaposlenih i doprinosi stvaranju povjerenja. Poseban značaj ima:

- osposobljavanje službenika za prepoznavanje i prijavu neetičkog ponašanja,
- aktivna uloga rukovodilaca i Etičkog odbora,
- imenovanje osobe za prijem i postupanje po prijavama nepravilnosti i o određivanju službenika Uprave carina za prijem i postupanje po prijavi zviždača
- sistem zaštite lica koja prijavljuju nepravilnosti.

Ključna uloga u jačanju integriteta je upravljanje kadrovskim potencijalom. To je zahtjevna i kompleksna funkcija za čije je sprovođenje potrebno stručno znanje. Najvažnije funkcije upravljanja ljudskim potencijalima su adekvatno zapošljavanje, obezbjeđenje kvalitetnog životnog standarda, kao i konstantni rad na učvršćivanju važnosti visokih etičkih i profesionalnih standarda.

Mjere:

- Implementacija i praćenje Etičkog kodeksa po pitanjima koja se tiču integriteta;
- Intenziviranje učešća rukovodećih carinskih službenika u programu suzbijanja; korupcije, preuzimanjem većeg stepena odgovornosti u praćenju primjene Etičkog kodeksa;
- Implementacija sistema zaštite službenika koji prijavi sumnju na korupciju;
- Podsticanje carinskih službenika na podnošenje prijava o sumnji na korupciju nagrađivanje za posebna dostignuća i doprinos porastu ugleda carinske službe;
- Intenziviranje aktivnosti Etičkog odbora i povjerenika za etiku;
- Sprovoditi stalno stručno osposobljavanje i usavršavanje radi postizanja višeg nivoa stručnosti i podsticanja visokih standarda ličnog i profesionalnog integriteta;
- Izrada testova integriteta (*Integrity testovi*) za carinske službenike
- Uvesti obaveznu obuku o integritetu i etici za službenike.

4.3.3. Informisanost i podizanje svijesti zaposlenih

Građani i država imaju ključnu ulogu u kontroli korupcije, kao i prepoznavanju područja gdje se sumnja na korupciju. Kontinuirani uticaj na svijest građana i državnih subjekata o štetnosti, kao i obavješćavanje nadležnih organa o korupciji, mora biti trajni zadatak Uprave carina. U tom smislu mora se i sprovesti redovno anketiranje učesnika u carinskom postupku, u cilju prepoznavanja rizičnih područja.

Mjere:

- Unaprijediti saradnju sa građanima i privrednim subjektima;
- Anketirati građane i privredno okruženje o radu carinskih službenika;
- Osigurati kontinuirano djelovanje službenika koji sprovode nadzor i kontrolu u obukama;
- Podizanje svijesti zaposlenih o kažnjavanju prepoznatih slučajeva koruptivnog ponašanja.

4.3.4. Nadogradnja standarda za borbu protiv korupcije

Razvoj i primjena informacione tehnologije u carinskim postupcima poboljšava rezultate rada carinske službe, a samim tim smanjuje mogućnost za koruptivna ponašanja. Carinski informacioni sistem mora u cjelini podržavati nastojanja Uprave carina u sprovođenju strateških ciljeva na optimalan način, čime se povećava odgovornost carinskih službenika.

Integritet - podrazumijeva ispravno i časno postupanje u profesionalnim odnosima, odnosno ponašanje koje doprinosi očuvanju i podsticanju povjerenja javnosti u nepristrasnost i efikasnost službe.

Mjere:

- Nadogradnjom carinskog informacionog sistema smanjivati mogućnost nedopuštene primjene diskrecionih prava carinskih službenika, uz istovremeno osiguravanje mogućnosti za naknadnu provjeru primjene takvih prava;
- Usavršavanjem Sistema za analizu rizika, dugoročno stvarati uslove za selektivno carinjenje pošiljaka i ciljano otkrivanje prevara;
- Unapređenje sistema bespapirnog poslovanja, čime će se smanjiti mogućnost pojave korupcije, kroz olakšavanje sprovođenja carinskih postupaka, smanjivanje administrativnih troškova, ubrzanje i olakšavanje trgovine, kao i povećanje sigurnosti u međunarodnoj trgovini robom.

4.3.5. Prevencija i odgovornost

Nadležne organizacione jedinice za sprovođenje nadzora i kontrole osnovni su operativni element uspješnog razvoja integriteta. One su najvažniji mehanizam za otkrivanje i sprječavanje korupcije u carinskoj službi, pa samim time moraju biti odgovarajuće osposobljene u organizacionom i tehničkom smislu. Moraju imati najviši stepen dostupnosti informacija, a u vezi s tim i dovoljnu autonomiju potrebnu za njihovu provjeru. Službenici moraju proći adekvatnu obuku i dobiti podršku rukovodioca, te ne smiju biti povezani uz bilo kakve sumnje u vezi integriteta.

Mjere:

- Unaprijediti saradnju sa državnim institucijama specijalizovanim za otkrivanje i sprječavanje korupcije, kao i nevladinim agencijama koje se bave pojavom korupcije;
- Nadzorom i kontrolom redovno preispitivati procese i postupke, fokusiranjem na područja visokog stepena rizika;
- Osigurati kontinuitet nadzora i kontrole najrizičnijih područja djelovanja carinske službe;
- Periodično sprovoditi testove integriteta;
- Blagovremeno prepoznati i inicirati postupke za utvrđivanje odgovornosti;
- Unapređenje promotivnih aktivnosti za afirmaciju službe i animiranje javnosti za prijavljivanje korupcije;

4.4. Unapređenje radnog ambijenta

Uprava carina se suočava sa novim izazovima u radnom okruženju, koji zahtijevaju fleksibilan pristup u smislu upravljanja i koji sasvim prirodno sa sobom nose nove potrebe i zahtjeve službenika. Carinska služba je svjesna važnosti potreba zaposlenih da poslove obavljaju u pozitivnom radnom ambijentu, da se njihov rad vrednuje i nagrađuje, da im se omogući profesionalni razvoj i stalno usavršavanje, kao i učešće u donošenju odluka.

Razvijanje pozitivne radne atmosfere i povećanje stepena zadovoljstva među zaposlenima, pretpostavka je da se postavljeni radni zadaci na adekvatan i efikasan način realizuju. Da bi se ostvarili dobri poslovni rezultati od menadžmenta Uprave se očekuje da uspostavi dobru komunikaciju sa zaposlenima i pomogne u otklanjanju eventualnih nesporazuma i negativnih stavova među njima. Takođe, zahtjevi zaposlenih moraju se uvažavati kako bi se ostvarili očekivani poslovni rezultati.

Cilj je zaposlenima obezbijediti pozitivan radni ambijent, kontinuiran profesionalni razvoj, kvalitetne i bezbjedne uslove rada i očuvanje ravnoteže između privatnog i profesionalnog života uz kreiranje klime dobrih međuljudskih odnosa i profesionalnu internu i eksternu komunikaciju.

4.4.1. Podsticanje povoljnijeg radnog okruženja

Radi povećanja radnog učinka i efikasnosti u radu, kreiranje povoljnijeg radnog ambijenta ima za cilj da privuče, zadrži i motiviše službenike. Shodno tome carinska služba teži krieiranju radnog okruženja u kome će službenici sa zadovoljstvom raditi, biti ponosni na ono što rade i uvek imati jasan cilj pred sobom. Poštujući osnovna prava službenika carinska služba nastoji da stvori otvoreno i pozitivno radno okruženje, koje pruža jednake mogućnosti svim zaposlenima.

Mjere:

- Unapređenje radnog ambijenta kroz poštovanje procedura;
- Podsticanje profesionalnog i ličnog razvoja službenika;
- Sprovođenje anketa o mjerjenja zadovoljstva službenika.

4.4.2. Obezbeđenje kvaliteta i bezbjednih uslova rada

Unapređenje uslova rada carinskih službenika i obezbeđenje zdrave i bezbjedne radne sredine predstavljaju osnovne preduslove za kvalitetno i efikasno obavljanje poslova. Cilj carinske službe je da svojim zaposlenima omogući bezbjedno radno okruženje i razvije kulturu zaštite na radu. Carinska služba posebnu pažnju posvjećuje zaštiti i zdravlju zaposlenih i bezbjednim uslovima na radu.

Mjere:

- Implementacija propisa iz ove oblasti zaštite na radu i zdravstvene zaštite;
- Usklađivanje radnih uslova sa standardima EU;
- Opremanje i modernizacija radnog prostora.

4.4.3. Unaprjeđenje poštovanja jednakosti

Za dalju modernizaciju carinske službe od suštinske važnosti je, u skladu sa Strategijom reforme javne uprave 2022-2026 postići da rad uprave počiva na poštovanju različitosti, ravnopravnosti, antidiskriminaciji i jednakim mogućnostima za sve.

Poštovanje jednakosti u carinskoj službi temelji se na principima jednakih prava za svakog službenika i jednak tretman bez obzira na pol, starosnu dob (godine života), etničku, vjersku, socijalnu, partijsku pripadnost, imovinski status i dr. Uvažavanje i poštovanje na radnom mestu su ključni, jer se tako poštuju prava zaposlenih, afirmiše dignitet, sprječava uznemiravanje i eliminiše diskriminacija.

Zaposleni se ne smiju privilegovati po osnovu: porijekla, vjerske pripadnosti, političkog ili drugog ubjeđenja, imovinskog stanja, i sl..

Carinska služba je posvećena uspostavljanju i održavanju politike zasnovane na integritetu, poštenju i poštovanju. Od posebne važnosti je jednakost svih službenika unutar službe u pogledu iskorišćavanja jednakih mogućnosti obrazovanja, međusobne saradnje i napredovanja.

Postovanje jednakosti u carinskoj službi, kao važan princip, štiti zaposlene od diskriminacije i osigurava postojanje jednakih mogućnosti za sve.

Mjere:

- Implementacija propisa iz oblasti poštovanja ljudskih prava i zabrane diskriminacije;
- Praćenje i implementacija propisa o rodnoj ravnopravnosti
- Poštovanje prava službenika na sindikalno udruživanje.

4.4.4. Unaprjeđenje interne i eksterne komunikacije

Komunikacija između službenika se zasniva na međusobnom uvažavanju, poštovanju, saradnji i povjerenju. Da bi ostvarili zadatke iz svoje nadležnosti od službenika se očekuje da stalno unapređuju međusobnu komunikaciju. Radi toga potrebno je afirmisati interaktivne dvosmjerne komunikacije uz poštovanje hijerarhije i organizacione strukture i međusobnog uvažavanja i tolerancije.

Takođe komunikacija sa strankama treba da se bazira na partnerskom odnosu uz poštovanje integriteta i poverljivosti informacija. Sve poslove u komunikaciji sa strankama sprovodiće se na profesionalan, stručan i odgovoran način. U cilju promovisanja rada carinske službe i transparentnosti u radu težimo ka što intenzivnijoj povezanosti sa poslovnim okruženjem.

Mjere:

- Redovno izvještavanje službenika o tekućoj i strateškoj problematici;
- Unaprjeđenje unutrašnjeg sistema komunikacije između organizacionih jedinica;
- Promovisanje timskog rada među zaposlenima;
- Unaprjeđenje eksterne komunikacije sa privrednim okruženjem, državnim organima i međunarodnim organizacijama;

5. Za sprovođenje ove Strategije neophodno je obezbijediti finansijska sredstva kroz budžet Uprave carina za navedeni period.

Planirana sredstva za realizaciju kadrovskog plana /zapošljavanja u Upravi carina iznose **mjesečno** oko 45.340 eura (neto).

Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima nadležan je za praćenje i sprovođenje ove Strategije.

6. Monitoring i evaluacija

Monitoring se vrši redovno, kroz:

- interne izvještaje o sprovođenju mjera,
- godišnje izvještaje,
- evaluaciju učinka i zadovoljstva zaposlenih,
- preporuke za izmjene i poboljšanja.

Evaluaciju sprovodi: Sektor za planiranje i razvoj ljudskih resursa, u saradnji sa rukovodiocima, uz moguću podršku eksternih partnera (npr. SIGMA, EU projekti).

7. Zaključak

Prepoznajući prostor za unaprjeđenje postojećeg stanja u oblasti ljudskih resursa, pristupilo se izradi Strategije. Strategija upravljanja ljudskim resursima Uprave carina za period 2025–2026 pruža jasan i održiv okvir za razvoj profesionalnog, motivisanog i etički odgovornog kadra.

Uprava carina je opredijeljena da putem planiranih mjera:

- unaprijedi kvalitet rada,

- osnaži integritet i otpornost na rizike,
- stvori moderno i humano radno okruženje.

Sprovođenje ove Strategije biće praćeno, unapređivano i prilagođavano u skladu s izazovima i razvojem službe, uz podršku svih zaposlenih. Ostvarenje postavljenih ciljeva se planira realizovati kroz Akcioni plan kojim će se bliže definisati realizacija aktivnosti i nosioci posla za njihovu realizaciju.

Akcioni plan – sažeti prikaz

CILJ	MJERA	NOSILAC	ROK	POKAZATELJ
Kadrovsko planiranje	GAP analiza Kadrovski plan Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji	Sektor za planiranje i razvoj ljudskih resursa u saradnji sa drugim OJ	III kvartal 2025	Novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji
Jačanje kompetencija	Izrada plana obuka	Sektor za planiranje i razvoj ljudskih resursa	III kvartal 2025	Usvojen Plan obuka
Etički standardi	Trening i kampanje	Sektor za planiranje i razvoj ljudskih resursa u saradnji sa nadležnim Odjeljenjem; Etički odbor	III kvartal 2025	Održane obuke
Motivacija	Novi Pravilnik o nagrađivanju	Sektor za planiranje i razvoj ljudskih resursa	IV kvartal 2025	Primjena Pravilnika o nagrađivanju
Ravnopravnost	Rodni monitoring i smjernice, učešće u radu međuresorske radne grupe	Sektor za planiranje i razvoj ljudskih resursa	Tokom 2026	Sastanci/obuke/Godišnji izvještaj 2026

Broj _____

Podgorica, _____ 2025. godine

V D D I R E K T O R I C E

mr Maja Vučinić