



**Crna Gora**  
**Poreska uprava**

# **STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA PORESKE UPRAVE CRNE GORE 2025-2028.**

**Jun 2025. godine**

## Uvod

U ovom dokumentu predstavljena je Strategija upravljanja ljudskim resursima Poreske uprave 2025-2028, sa strateškim ciljevima koji su identifikovani kao prioriteti, čija je implementacija planirana do 2028. godine.

Donošenje Strategije predviđeno je kroz drugi strateški cilj Poslovne strategije Poreske uprave 2024-2028, odnosno Unapređenje Poreske uprave kroz razvoj ljudskih resursa.

Strategija predstavlja dokument kojim će, uz započete reformske procese, nakon perioda od četiri godine, Poreska uprava (u daljem tekstu: Uprava) postati savremena poreska administracija sa visokom reputacijom i integritetom pred poreskim obveznicima, nacionalnim i međunarodnim okruženjem.

Za uspješnost Strategije, potrebno je puno angažovanje svih zaposlenih i rukovodstvo koje je u potpunosti posvećeno realizaciji strateških ciljeva.

Pri definisanju strateških ciljeva, u fokus su stavljeni prioriteti koji treba da doprinesu usklađenosti razvoja ljudskih resursa sa planiranim razvojem Uprave, uspostavljanje procedura u oblasti ljudskih resursa koje će obezbijediti dovoljan broj službenika, koji imaju potrebne kompetencije, sposobnosti i znanja.

Strategijom su definisani vizija, strateški ciljevi i vrijednosti.

### ⊙ **Vizija**

Unapređenje Poreske uprave kroz razvoj ljudskih resursa

### ⊙ **Vrijednosti**

- Profesionalnost
- Integritet i etika
- Kontinuirano stručno usavršavanje
- Liderstvo
- Zakonitost
- Transparentnost
- Efikasnost

### ⊙ **Strateški ciljevi**

Formulisana su tri strateška cilja, koji su neophodni u procesu reforme za period od 2025. do 2028. godine. Ciljevi su:

- Dugoročno kadrovsko planiranje
- Profesionalni razvoj, obuka i stručno usavršavanje
- Ocjenjivanje učinka, nagrađivanje i napredovanje službenika

## ◎ Strateški podciljevi

- Dugoročno kadrovsko planiranje
  - Unapređenje postupaka dugoročnog kadrovskog planiranja
  - Privlačenje kadrova kroz saradnju sa obrazovnim i drugim institucijama
  - Razmjena iskustava i najbolje prakse u oblasti ljudskih resursa sa domaćim i međunarodnim organima i institucijama
- Profesionalni razvoj, obuka i stručno usavršavanje
  - Kontinuirana obuka službenika
  - Uvođenje novih programa i sistema obuka
- Ocjenjivanje učinka, nagrađivanje i napredovanje službenika
  - Ocjenjivanje učinka u skladu sa strateškim ciljevima i poslovnim procesima uprave
  - Unapređenje sistema napredovanja i nagrađivanja službenika
  - Jačanje sistema interne komunikacije
  - Organizovanje ispitivanja zadovoljstva službenika

### *Ključne aktivnosti 2025-2028*

- Osnažiti ljudske resurse kroz dugoročno kadrovsko planiranje, kako bi Uprava mogla odgovoriti na izazove moderne poreske administracije i osigurati da su upravljanje ljudskim resursima i strategije zapošljavanja usklađene, kako bi se zadovoljile buduće poslovne potrebe
- Uskladiti organizacionu strukturu u skladu sa strateškim ciljevima Uprave i najboljom praksom poreskih administracija
- Osavremeniti sisteme stručnog usavršavanja zaposlenih, uključujući sisteme e-učenja, s ciljem kontinuirane edukacije i unapređenja vještina zaposlenih
- Uspostaviti procedure za mjerenje učinka, nagrađivanje i napredovanje
- Unaprijediti sisteme interne komunikacije, kako bi osigurali da su svi zaposleni informisani o svim procesima koji se odvijaju u Upravi
- Rukovodioci u Upravi će unaprijediti organizaciju, saradnju i komunikaciju između službenika, kao i saradnju između organizacionih jedinica u skladu sa etičkim standardima
- Službenici u Upravi će svojom aktivnom ulogom, u skladu sa znanjima, vještinama, standardima etike i integriteta, doprinijeti podizanju kvaliteta i efikasnosti rada, poštujući principe profesionalnosti, savjesnosti i odgovornosti

## Dugoročno kadrovsko planiranje

<b>1.1. Unapređenje postupaka dugoročnog kadrovskog planiranja</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnosti		2025	2026	2027	2028
1.1.1.	Analiza kadrovskih kapaciteta u skladu sa strateškim ciljevima Uprave	—	—	—	—
1.1.2.	Izrada novog akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, u skladu sa strateškim ciljevima	—			
1.1.3.	Izrada novog akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, u skladu sa izmjenama Zakona o državnim službenicima i namještenicima (uvođenje okvira kompetencija)		—		

<b>1.2. Privlačenje kadrova kroz saradnju sa obrazovnim i drugim institucijama</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnosti		2025	2026	2027	2028
1.2.1.	Izraditi procedure o saradnji sa obrazovnim i drugim institucijama	—			
1.2.2.	Organizovati studentsku praksu i prezentacije obrazovnim i drugim institucijama		—		

<b>1.3. Razmjena iskustava i najbolje prakse u oblasti ljudskih resursa sa domaćim i međunarodnim organima i institucijama</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnosti		2025	2026	2027	2028
1.3.1.	Organizovati posjete domaćim i međunarodnim organima i institucijama		—		
1.3.2.	Održati prezentacije nakon realizovanih posjeta		—		

## Profesionalni razvoj, obuka i stručno usavršavanje

<b>2.1. Kontinuirana obuka službenika</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnost:		2025	2026	2027	2028
2.1.1.	Analizirati potrebe za obukama i stručnim usavršavanjem u skladu sa strateškim ciljevima Uprave	—	—	—	—
2.1.2.	Izraditi opšte i specifične planove obuka i stručnog usavršavanja potrebne za uspješno izvršavanje poslovnih ciljeva		—	—	—

<b>2.2. Uvođenje novih programa i sistema obuka</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnost:		2025	2026	2027	2028
2.2.1.	Izraditi i realizovati program obuke za rukovodioce - lidere	-	-	-	-
2.2.2.	Implementirati i sprovoditi on line obuke	-	-	-	-

### **Ocjenjivanje učinka, nagrađivanje i napredovanje službenika**

<b>3.1. Ocjenjivanje učinka u skladu sa strateškim ciljevima i poslovnim procesima uprave</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnosti		2025	2026	2027	2028
3.1.1.	Izraditi procedure ocjenjivanja učinka	-	-	-	-
3.1.2.	Upoznati službenike sa sistemom ocjene učinka	-	-	-	-
3.1.3.	Kontinuirano ocjenjivati učinak u skladu sa procedurama	-	-	-	-

<b>3.2. Unapređenje sistema napredovanja i nagrađivanja službenika</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnosti		2025	2026	2027	2028
3.2.1.	Izraditi procedure napredovanja i nagrađivanja službenika	-	-	-	-
3.2.2.	Upoznati službenike sa načinom i uslovima napredovanja i nagrađivanja	-	-	-	-
3.2.3.	Kontinuirano primjenjivati sistem napredovanja i nagrađivanja službenika u skladu sa procedurama	-	-	-	-

<b>3.3. Jačanje sistema interne komunikacije</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnosti		2025	2026	2027	2028
3.3.1.	Izraditi procedure interne komunikacije	-	-	-	-
3.3.2.	Upoznati službenike sa načinom interne komunikacije	-	-	-	-
3.3.3.	Sprovoditi sistem interne komunikacije	-	-	-	-

<b>3.4. Organizovanje ispitivanja zadovoljstva službenika</b>					
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnosti		2025	2026	2027	2028
3.4.1.	Pripremiti i organizovati ispitivanje zadovoljstva službenika	-	-	-	-
3.4.2.	Upoznati službenike sa postupkom ispitivanja zadovoljstva	-	-	-	-
3.4.3.	Realizovati prezentacije rezultata ispitivanja	-	-	-	-

## *Proces implementacije, izvještavanje i praćenje*

Strategija upravljanja ljudskim resursima Poreske uprave 2025-2028. godine će se revidirati svake godine, kako bi se uzeli u obzir svi nastali problemi koji mogu uticati na postavljene ciljeve.

Strateški plan će biti podržan akcionim planom, koji će se odražavati na one ciljeve planirane za naredne dvije godine. Menadžment Uprave će pratiti napredak aktivnosti definisanih Strategijom. Ovaj proces će osigurati da se različitim strateškim aktivnostima postignu očekivani rezultati.

- **Menadžment Poreske uprave odgovoran je za:**
  - Komunikaciju, praćenje implementacije i napretka u ostvarivanju strateških ciljeva
  - Delegiranje odgovornosti za različite strateške aktivnosti
  - Rješavanje problema realizacije strateških ciljeva i aktivnosti
  
- **Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima odgovoran je za:**
  - Praćenje realizacije Strategije
  - Izradu akcionih planova
  - Identifikaciju i ublažavanje rizika za realizaciju Strategije
  - Izvještavanje o realizaciji Strategije

## *Zaključak*

Strategija upravljanja ljudskim resursima za period 2025-2028. ističe značaj ljudskih resursa kao najvažnijeg resursa, neophodnog za unapređenje poslovnih procesa, realizaciju reformskih ciljeva i modernizaciju Uprave. Usklađivanjem tri strateška cilja - dugoročnog kadrovskog planiranja, profesionalnog razvoja, obuka i stručnog usavršavanja i ocjenjivanja učinka, nagrađivanja i napredovanja službenika sa sveobuhvatnim ciljevima Uprave, mogu se efikasno izgraditi kompetencije koje su potrebne za uspješnu implementaciju Poslovne strategije, uz aktivno smanjenje rizika ljudskih resursa. Ovaj sveobuhvatni pristup će poboljšati efikasnost rada Uprave i omogućiti postizanje strateških ciljeva.

Strategija je podložna promjenama, zbog konstantnih dešavanja u Upravi, zbog čega je neophodno stalno praćenje i ažuriranje. Dakle, upravljanje promjenama i razumijevanje istih od strane svih zaposlenih je put ka ostvarenju zacrtanih ciljeva iz Strategije.

Broj: I/1-12398/2-25  
Datum: 23. jun 2025. godine

