

# STRATEGIJA

## UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

cjeloživotno obrazovanje | e-učenje | radna učinkovitost

### VIZIJA

Porezna uprava je upravna organizacija u sastavu Ministarstva financija koja kontinuirano treba postizati kvalitetno i profesionalno obavljanje poslova oslanjajući se na službenike koji moraju biti sposobni odgovoriti na izazove 21. stoljeća.

Službenici u skladu s propisima svoje zadaće obavljaju transparentno, kvalificirano i učinkovito, sukladno ciljevima iz ove Strategije, dobrom planiranju i upravljanju te kvalitetnoj edukaciji za razvoj i jačanje kompetencija službenika. Ostvarenjem zadanih ciljeva Porezna uprava će se pridružiti najmodernijim poreznim administracijama država Europske unije.

### MISIJA

Unaprjeđenje i razvoj ljudskih potencijala Porezne uprave putem sistematskog i kontinuiranog planiranja te unaprjeđenjem sustava za učenje i razvoj radi jačanja kompetencija službenika kako bi se ostvarila što veća podrška osnovnom cilju i misiji Porezne uprave.



## Upravljanje ljudskim potencijalima

Osnovna svrha donošenja Strategije upravljanja ljudskim potencijalima 2016.-2020. jest pružanje podrške ostvarenju Strategije Porezne uprave 2016.-2020. kroz unaprjeđenje procesa upravljanja ljudskim potencijalima i jačanje kompetencija službenika i rukovoditelja. Implementacija ove Strategije u predviđenoj dinamici omogućit će ostvarenje velikih unaprjeđenja procesa upravljanja ljudskim potencijalima, koji se prvenstveno odnose na realno definiranje potreba za zapošljavanjem temeljenih na analizi opterećenosti, ubrzanje procesa selekcije kandidata, uvođenje sustava mjerenja radne učinkovitosti, upravljanje karijerom, unaprjeđenje i stalni razvoj sustava izobrazbe te povećanje razine zadovoljstva službenika.

### Temeljna načela

**Transparentnost** - princip transparentnosti treba se primjenjivati na svim hijerarhijskim razinama. Proces upravljanja ljudskim potencijalima mora se temeljiti na potpuno otvorenim komunikacijskim kanalima i dostupnosti svih relevantnih informacija.

## Temeljna načela

Transparentnost

Poštivanje pravne regulative

Orijentacija na ciljeve i mjerenje radne učinkovitosti

Zaštita dostojanstva i integriteta službenika

Profesionalnost

## Ciljevi

U potpunosti zadovoljena potreba za novim zapošljavanjem

Skraćivanje procesa selekcije i vrednovanja vještina

Povećanje razine zadovoljstva službenika i smanjenje učestalosti korištenja bolovanja

Uvođenje sustava mjerenja radne učinkovitosti i nagrađivanja

Jačanje kompetencija poreznih službenika

Razvoj i implementacija novih i stalno unaprjeđivanje postojećih programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja

Kultura učenja i dobra suradnja s poreznim obveznicima

Informatizacija poslovnih procesa

## Pravni okvir

Zakon o državnim službenicima ("Narodne novine" 49/12-pročišćeni tekst, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15)

**Poštivanje pravne regulative** - svi procesi na kojima se temelji upravljanje ljudskim potencijalima moraju biti jasno definirani i sukladni zakonskim propisima.

**Orijentacija na ciljeve i mjerenje radne učinkovitosti** - sustav postavljanja ciljeva, mjerenja radne učinkovitosti i nagrađivanja službenika mora se prenositi s ciljeva najviše hijerarhijske razine do individualne razine svakog službenika. Takvim pristupom postići će se znatno viša razina posvećenosti službenika kako ostvarenju vlastitih ciljeva tako i ostvarenju ciljeva Porezne uprave.

**Zaštita dostojanstva i integriteta službenika** - u slučajevima ugrožavanja fizičkog ili psihičkog integriteta službenika, Porezna uprava primjenjuje procedure kako bi maksimalno zaštitila službenike.

**Profesionalnost** - službenici i rukovodstvo Porezne uprave raspolažu potrebnim stručnim znanjem i vještinama za profesionalno obavljanje poslova, ali te vještine potrebno je i dalje jačati i razvijati stalnim i sustavnim stručnim usavršavanjem radi postizanja još veće razine otvorenosti, transparentnosti i bolje suradnje s poreznim obveznicima.

## Ciljevi strategije

**1. U potpunosti zadovoljena potreba za novim zapošljavanjem** - potrebe za novim zapošljavanjem iskazuju se u Planu prijama koji se izrađuje u tekućoj godini u vrijeme kada se priprema nacrt državnog proračuna za slijedeću kalendarsku godinu. Planovi se trebaju izrađivati na temelju slobodnih radnih mjesta iz Sistematizacije radnih mjesta za službenike Porezne uprave, na temelju provedene analize o opterećenosti radnih mjesta, projekcije budućih potreba u poslovanju te profila stručnjaka potrebnih za stručan i efikasan rad Porezne uprave.

**2. Skraćivanje procesa selekcije i vrednovanja vještina:** proces selekcije treba ubrzati kako njegova dugotrajnost ne bi utjecala na odabir najboljih kandidata. Zakonodavni prijedlozi izmjena koji su najavljeni pomoći će u ostvarenju ovog cilja.

**3. Povećanje razine zadovoljstva službenika i smanjenje učestalosti korištenja bolovanja** - razina zadovoljstva službenika često se nalazi u korelaciji sa učestalim korištenjem bolovanja, povećanjem razine radnih zadataka, smanjenjem motivacije te fluktuacijom službenika. Nužno je provesti inicijative za povećanje razine zadovoljstva službenika.

**4. Uvođenje sustava mjerenja radne učinkovitosti i nagrađivanja** - projektom financiranim iz fondova Europske unije "Povezani sustav za upravljanje ljudskim potencijalima u

Zakon o Poreznoj upravi ("Narodne novine" 148/13, 114/14)

Uredba o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika ("Narodne novine" 10/7)

Pravilnik o stručnom osposobljavanju i usavršavanju službenika Ministarstva financija, Porezne uprave

Strategija Porezne uprave za razdoblje od 2016. do 2020.

Strategija razvoja javne uprave za razdoblje 2015. do 2020.

### e-učenje

Službenicima Porezne uprave na raspolaganju je napredni sustav multimedije i interneta u svrhu jačanja i poboljšanja kvalitete učenja koji omogućava stručnu suradnju i komunikaciju na daljinu.

e-učenje kao jedan od alata u edukaciji omogućava efikasniju edukaciju službenika.

Porezna uprava svoje poslove i zadatke obavlja na velikom broju lokacija, radi ekonomičnosti i veće dostupnosti edukacijskih programa, češće i intenzivnije treba koristiti ovaj medij. Na stranicama e-učenja nalazi se i forum dostupan svim službenicima radi razmjene znanja i iskustava.

Nakon uvođenja e-učenja u svakodnevni rad Porezne uprave uspješno je proveden čitav niz projekata, radionica i testiranja.

Također e-učenje omogućava kontinuirani pristup edukacijskim materijalima sa radionica.

Poreznoj upravi Republike Hrvatske" (CTA HRA Connected System) utvrdit će se kriteriji i izraditi aplikacija za ocjenjivanje radne učinkovitosti. Kako bi sustav mjerenja radne učinkovitosti uspješnije bio proveden, neophodno je povezati ga sa sustavom nagrađivanja.

**5. Digitalizacija osobnih dosjea službenika Porezne uprave** - digitalizacija osobnih dosjea službenika Porezne uprave predstavlja element očuvanja osobnih dosjea kao trajnog arhivskog gradiva, olakšava rad i štedi vrijeme. To je programsko rješenje koje omogućava pohranu, upravljanje i pretraživanje osobnih dosjea po željenim kriterijima.

**6. Jačanje kompetencija poreznih službenika** - Edukacija na utvrđivanju već postojećih općih i specifičnih kompetencija poreznih službenika te razvijanje i stjecanje novih kompetencija radi prilagodbe zahtjevima raznovrsnih visokostručnih poslova.

**7. Razvoj i implementacija novih i stalno unaprjeđivanje postojećih programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja** - Razvijanje postojećih programa, izrada i dodavanje novih, unaprjeđenje sustava e-učenja te nakon uvođenja nove aplikacije u okviru HRMIS projekta (projekt IPA 2012 FFRAC - "Informacijski sustav za upravljanje ljudskim potencijalima) implementacija procjene učinka edukacije.

**8. Kultura učenja i dobra suradnja s poreznim obveznicima** Primjena načela kontinuiranog i trajnog učenja u praksi i nastupa Porezne uprave kao obrazovne institucije koja uzastopno radi na proširenju kompetencija svojih službenika, s ciljem ostvarenja željenih rezultata i stvaranja novih i kvalitetnijih obrazaca razmišljanja. Dobro osposobljeni porezni službenici u okviru dobre i kvalitetne suradnje s poreznim obveznicima unaprijedit će ugled Porezne uprave kao institucije kvalitetnih, sposobnih i visokoobrazovanih službenika.



**9. Informatizacija poslovnih procesa** - projektom IPA 2012 „Informacijski sustav za upravljanje ljudskim potencijalima - HRMIS“ izradit će se aplikacija za planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima te za planiranje, provođenje i praćenje treninga za službenike Porezne uprave.

## PROJEKTI

### HRMIS

Početak (prijava projekta) - 2012.g.

Početak provedbe projekta -  
I. kvartal 2016. godina

Završetak - 2017. godina

Financiranje - sredstva EU

### CTA HRM connected system

Početak (prijava projekta) - 2012.g.

Početak provedbe projekta - IV  
kvartal 2016. godina/ I kvartal  
2017. godina

Završetak - 2017. godina

Financiranje - sredstva EU

Implementacijom navedenih projekata i ostvarenjem zadanih ciljeva iz ove Strategije Porezna uprava će potvrditi svoj status profesionalne, kvalitetne i dobro organizirane upravne organizacije usmjerene na potrebe svojih poreznih obveznika, oslanjajući se na svoje ljudske potencijale kao najveću vrijednost koju treba i dalje kontinuirano razvijati.

### Aktivnosti za postizavanje ciljeva

- ◆ pravodobno praćenje potreba i odlazaka službenika
- ◆ ubrzanje procesa selekcije i vrednovanja vještina
- ◆ povećanje razine zadovoljstva službenika kroz učinkoviti sustav ocjenjivanja i nagrađivanja
- ◆ osigurati kvalitetan sustav za digitalizaciju osobnih dosjea službenika Porezne uprave
- ◆ stalni razvoj kompetencija službenika kroz cjeloživotno učenje i razmjenu iskustava
- ◆ razvoj i unaprjeđenje programa učenja u učionicama i sustava e-učenja
- ◆ jačanje kulture učenja i dobra suradnja s poreznim obveznicima
- ◆ razvoj informatičkog sustava za potrebe edukacije i opremanje i povezivanje dislociranih učionica

## Projekti

### I. HRMIS

Informacijski sustav za upravljanje ljudskim potencijalima ima za svrhu uspostavu sustava za upravljanje ljudskim potencijalima s ciljem ostvarivanja bržih poslovnih procesa planiranja, upravljanja i profesionalnog razvoja ljudskih potencijala. Projekt se financira iz fondova Europske unije pod nazivom IPA 2012 FF RAC.

U okviru navedenog projekta predviđena je uspostava sljedećih funkcionalnosti u području planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima: upravljanje sustavom zapošljavanja i upravljanje karijerom.

Upravljanje sustavom zapošljavanja sadrži sljedeće komponente: sustav planiranja ljudskih potencijala, povezivanje s provođenjem natječaja na postojećoj IT aplikaciji za provedbu natječaja, uvođenje u posao i potreba za osposobljavanjem novih zaposlenika te izrada razmjenskog mehanizma s internim i nacionalnim registrom.

Funkcionalnost upravljanja karijerom podrazumijeva razradu sustava evidencija koji mora omogućavati praćenje podataka svih službenika Porezne uprave, kao i novoprimiteljenih službenika od trenutka prijave za radno mjesto/položaj, do

## *Uspostava sustava upravljanja karijerom*

Izgradnja i razvoj cjelokupnog sustava upravljanja karijerama, kao poveznice između organizacijskih potreba, individualnih želja i usklađivanja od strane ljudskih potencijala treba se temeljiti na:

- ◆ Analizi i izvještaju o edukaciji - utvrđeno stvarno stanje
- ◆ Zahtjevima rukovoditelja - poslovne i organizacijske potrebe
- ◆ Zahtjevima službenika - potreba za individualnim razvojem

Povezivanje rezultata edukacije s profesionalnom karijerom predstavlja ključni element za razvoj ljudskih potencijala. Nadalje, izrada kompetencijskog okvira omogućit će razvoj karijere u skladu s organizacijskim ciljevima te ekonomično upravljanje ljudskim potencijalima. Razvoj profesionalne karijere predstavlja ujedno i jedan od najvažnijih čimbenika motivacije službenika kojim se službenicima pruža mogućnost da nastave stjecati i razvijati vještine potrebne na radnom mjestu i vještine pomoću kojih mogu unaprijediti karijeru. Poticanje profesionalnog i osobnog razvoja svakog pojedinog službenika čini važnu odrednicu u ostvarenju ove Strategije.

trenutka odlaska iz Porezne uprave. Minimalne funkcionalnosti koje mora sadržavati su: pregled organizacijske strukture Porezne uprave, sistematizaciju radnih mjesta, sadržavati podatke o svim zaposlenicima, upravljanje godišnjim odmorima (administracija, planiranje, rješenja, evidencija), mogućnost prijave/davanje zahtjeva za godišnji odmor putem aplikacije uz odobrenje nadređenog te automatska izrada rješenja za godišnje odmore, rasporednih rješenja, rješenja o premještanju, rješenja za plaćene dopuste, analize i dinamički izvještaji po svim dostupnim podacima o službenicima te izrada razmjenskog mehanizma s nacionalnim registrima.

Planom stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika Porezne uprave svake se godine utvrđuju potrebe službenika za edukacijom. I nadalje će se krajem svake tekuće godine, putem stranica e-učenja, za iduću godinu provoditi anketa o potrebama stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Osim navedene ankete rukovodeći službenici bit će u obvezi dostavljati prijedloge edukacija za sve službenike svoje ustrojstvene jedinice, temeljem posebnog obrasca. Naime, nadređeni službenici najbolje su upoznati s potrebama edukacije službenika ustrojstvene jedinice kojom upravljaju, odnosno kakvo stručno usavršavanje im je najpotrebnije za kvalitetno obavljanje poslova. Dinamika brzog i profesionalnog razvoja Porezne uprave mora se temeljiti na praćenju promjena zakonskih propisa, uvođenju sve kompleksnijih načina rada, jačanju specijalističkih znanja, modernizaciji informatičkih programa, praćenju potreba poreznih obveznika, za što su osnova dobro obrazovani, kvalitetni i kompetentni ljudski potencijali. Zbog specifičnih poslova koje obavlja Porezna uprava potrebno je utvrditi kako opće tako i specifične kompetencije poreznih službenika. Opće kompetencije su skup znanja, vještina i sposobnosti te pripadajuće samostalnosti i odgovornosti, a specifične kompetencije svojstvene su određenom području rada i neophodne su za obavljanje stručnih poslova. Godišnjim planovima izobrazbe utvrdit će se programi stručnog osposobljavanja za jačanje općih, a posebno specifičnih kompetencija. Naglasak treba staviti i na izradu kompetencijskih standarda kojima će se definirati obavezna znanja, vještine i sposobnosti koje moraju imati službenici raspoređeni na određena radna mjesta, odnosno radna mjesta-položaje. Kreiranje kompetencijskog okvira korak je prema višem stupnju profesionalizacije Porezne uprave iz kojeg će se stvoriti uvjeti za definiranje standardnih radnih mjesta za koja će se efikasnije utvrditi programi za formalno i neformalno obrazovanje. Dakle, na jednostavniji način će se utvrđivati potrebe službenika za nadogradnjom znanja, vještina i sposobnosti za standardna radna mjesta.



## Nagrađivanje službenika

Jedan od strateških ciljeva je i uspostava sustava mjerenja radne učinkovitosti koji je neophodno povezati sa sustavom nagrađivanja. Naime, bez nagrađivanja sustav mjerenja radne učinkovitosti biti će teško ostvariv, jer službenici i rukovoditelji neće biti u dovoljnoj mjeri motivirani za ostvarivanje i premašivanje ciljeva. Krajnji rezultat projekta „Tehnička pomoć za razvoj i uspostavu aplikacije za radnu učinkovitost“, krajem 2017. godine je aplikacija i utvrđeni kriteriji za mjerenje radne učinkovitosti. Tijekom projekta najvažnije za uspostavu uspješne implementacije svakako će biti adekvatno utvrđivanje kriterija i vrednovanje ostvarenih rezultata, povećanje razine motivacije službenika i rukovoditelja te definiranje financijskih i nefinancijskih nagrada.

Cjeloživotno učenje i profesionalno usavršavanje u državnoj službi predstavlja temelj za kontinuirani razvoj kompetencija službenika Porezne uprave.

## 2. CTA HRM connected system

Projekt "Povezani sustav za upravljanje ljudskim potencijalima Porezne uprave" (CTA HRM CONNECTED SYSTEM) financiran iz fondova EU u okviru prijelaznog instrumenta (Transition Facility) sastoji se od tri komponente:

- a) *Twinning komponenta* "Povezivanje sistema i preporuke daljnjeg razvoja upravljanja ljudskim potencijalima sukladno najboljim EU praksama" kojoj je cilj i svrha podrška realizaciji svih aktivnosti projekta kroz razvoj i nadogradnju povezanog sustava upravljanja ljudskim potencijalima,
- b) „*Tehnička pomoć za razvoj i uspostavu aplikacije za radnu učinkovitost*“ kojoj je cilj i svrha izrada aplikacije za radnu učinkovitost službenika Porezne uprave i
- c) „*Nabava informatičke i audio opreme za opremanje dislociranih učionica*“ kojoj je cilj i svrha povećanje informatički opremljenih učionica za osiguranje veće kvalitete edukacije te uključenje većeg broja službenika u procese izobrazbe.

## 3. E-testiranje kandidata

U svrhu uvođenja transparentnosti u proces prijma kandidata u državnu službu nadogradit će se postojeći sustav upravljanja prijemnim procesom uvođenjem eTestiranja kandidata. Ovaj sustav treba osigurati automatsko generiranje testova odnosno njihovo individualiziranje za svakog kandidata, a prema radnom mjestu za kojeg se natječu kandidati. Također, ovaj sustav treba osigurati računalnu evaluaciju testova te osigurati svu potrebnu informatičku infrastrukturu potrebnu za kandidate koji će pristupiti eTestiranju.



## Zaključak

Zakon o državnim službenicima uređuje načela profesionalne državne službe i osigurava pravni okvir za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u državnoj službi. Stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika navedenim Zakonom utvrđeno je kao trajna obveza, kojom je propisano da su svi državni službenici dužni trajno unaprjeđivati znanja, vještine i sposobnosti potrebne za obavljanje poslova svog radnog mjesta te sudjelovati u organiziranim programima izobrazbe na koje su upućeni od strane državnog tijela.

Osim stručnog osposobljavanja i usavršavanja Zakon i Uredba o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika određuju i izobrazbu novo zaposlenih službenika i vježbenika.

Strateške odrednice za stručno osposobljavanje i usavršavanje za sva tijela državne uprave Vlada Republike Hrvatske dala je kroz Strategiju razvoja javne uprave za razdoblje 2015. do 2020. godine.

Neki od ciljeva Strategije su: uspostaviti cjeloviti sustav upravnog obrazovanja, utvrditi sustav kompetencija te unaprijediti sustav stručnog usavršavanja u javnoj upravi kroz jačanje kompetencija svih zaposlenih, jačanje kapaciteta za dobro upravljanje i razvoj i implementaciju novih te kontinuirano unaprjeđenje postojećih metodologija i mehanizama u sustavu usavršavanja.

## 4. Digitalizacija osobnih dosjea službenika

Digitalizacija osobnih dosjea olakšava rad, štedi vrijeme i predstavlja element očuvanja dosjea kao trajnog arhivskog gradiva. E-dosje je programsko rješenje koje omogućava pohranu, upravljanje i pretraživanje osobnih dosjea po željenim kriterijima npr. po kriteriju OIB-a službenika, imena i prezimena službenika, po radnom mjestu, vrsti dokumenta i slično. Na taj način e-dosje postaje sastavni dio sustava upravljanja ljudskim potencijalima.



### Pokazatelji uspješnosti

- ◆ povećanje broja službenika koji su usvojili nove kompetencije
- ◆ objektivno smanjenje potrebnog vremena za poslovne procese upravljanja ljudskim potencijalima
- ◆ mjerljivost subjektivnih i objektivnih elemenata rada službenika
- ◆ mjerljivost kvalitete i kvantitete edukacijskih programa
- ◆ evaluacija zadovoljstva službenika provedenim edukacijama

| Ključni pokazatelji uspješnosti                                     |               |      |      |      |
|---|---------------|------|------|------|
| GODINA  | 2015          | 2016 | 2017 | 2018 |
| Broj programa e-učenja  | 10            | 13   | 17   | 23   |
| Broj sati edukacije po službeniku (uključujući e-učenje)            | 14,64         | 16,8 | 17,6 | 19,2 |
| Stupanj zadovoljstva službenika radnim okruženjem u PU (ocjene 0-5) | nema podataka | 3,4  | 3,5  | 3,7  |

# Projekti - godina završetka implementacije projekta

|          | 2016 | 2017                                     | 2018                        | 2019 | 2020                               |
|----------|------|--|-----------------------------|------|------------------------------------|
| PROJEKTI |      | HRMIS                                    |                             |      |                                    |
|          |      |  | CTA HRM<br>connected system |      |                                    |
|          |      |  | Radna učinkovitost          |      |                                    |
|          |      | e-testiranje kandidata                   |                             |      | Kompetencije i cjeloživotno učenje |
|          |      | Digitalizacija osobnih dosjea službenika |                             |      |                                    |

KLASA:410-01/16-01/1661

URBROJ:513-07-21-08/16-3

Zagreb, 03. kolovoz 2016.