



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO FINANCIJA  
POREZNA UPRAVA

# STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA za razdoblje 2010. – 2015.

Zagreb, 2011.



Uredništvo: Institut za javne financije, Porezni vjesnik • Biblioteka Porezni priručnici i brošure  
Zagreb, Smičiklasova 21, p. p. 320 • Tel.: (01) 488 6443 redakcija, 488 6444 centrala, 481 9363  
Fax: (01) 481 9365 • E-mail: [porvje@ijf.hr](mailto:porvje@ijf.hr) • [www.ijf.hr](http://www.ijf.hr)

Uređivački odbor: Marko Buljan, mr. sc. Zlatko Fabijančić, Željko Glavaš, dr. sc. Mirjana Jerković, Miljenko Krželj,  
Josip Lozančić, mr. sc. Ivica Mladineo, dr. sc. Katarina Ott, mr. sc. Zvonko Sedmak, mr. sc. Marijana Vuraić Kudeljan,  
Stanko Zorica • Računalni slog i tisak: DENONA d.o.o., Zagreb, Getaldićeva 1 • Naklada: 2200 primjeraka

# Sadržaj

Uvod	5
<b>1 Strategija Porezne uprave</b>	<b>7</b>
1.1 Misija i vizija Porezne uprave	7
1.2 Vrijednosti Porezne uprave	7
1.3 Strateški ciljevi Porezne uprave	8
<b>2 Strategija upravljanja ljudskim potencijalima</b>	<b>11</b>
2.1 Osnovna svrha	11
2.2 Temeljne vrijednosti	11
2.3 Strateški ciljevi i inicijative	12
2.3.1 Brži proces selekcije i vrednovanje društvenih vještina	12
2.3.2 Povećanje razine zadovoljstva i smanjenje učestalosti korištenja bolovanja	13
2.3.3 Realno definiranje potreba za novim zapošljavanjem	14
2.3.4 Uvođenje sustava mjerenja učinkovitosti	15
2.3.5 Uvođenje sustava nagrađivanja temeljenog na ostvarenom učinku	19
2.3.6 Unapređenje sustava učenja i razvoja	21
2.3.7 Uvođenje informacijske podrške	26
<b>3 Plan implementacije</b>	<b>35</b>
<b>4 Ključni pokazatelji uspješnosti implementacije</b>	<b>37</b>



# Uvod

---

U okviru reforme Porezne uprave radi zatvaranja pregovora sa Europskom unijom provedeni su mnogi projekti te je u okviru Projekta modernizacije Porezne uprave (RAMP) donijeta i Strategija upravljanja ljudskim potencijalima, koja je razvijena u suradnji s konzultantskom kućom KPMG.

Osnovna svrha donošenja Strategije upravljanja ljudskim potencijalima jest pružanje podrške ostvarenju glavne Strategije Porezne uprave kroz unapređenje procesa upravljanja ljudskim potencijalima i dovođenje znanja i vještina službenika i rukovodioca na razinu suvremenih poreznih uprava država Europske unije, odnosno na razinu koju zahtijeva implementacija glavne Strategije.

Strategija upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na petogodišnje razdoblje, odnosno razdoblje od 2010. do 2015. godine.

Strategija upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća glavne smjernice za unapređenje cjelokupnog procesa upravljanja ljudskim potencijalima koji obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- 1. Administracija,**
- 2. Selekcija,**
- 3. Zapošljavanje,**
- 4. Pripremanje za rad,**
- 5. Upravljanje učinkovitošću i nagrađivanje,**
- 6. Obuka i razvoj karijere te**
- 7. Upravljanja kompenzacijama.**





# 1 Strategija Porezne uprave

---

Strategija Porezne uprave predstavlja podlogu za operativno planiranje u razdoblju od 2008. do 2013. godine te dokument na temelju kojega će se ocjenjivati rezultati na kraju zadanoga razdoblja.

## 1.1 Misija i vizija Porezne uprave

U okviru glavne Strategije definirane su misija i vizija Porezne uprave i to na sljedeći način:

### Misija

*„Naša je misija pružiti poreznim obveznicima kvalitetnu uslugu kako bi im pomogli pri ispunjenju porezne obveze pravilnom primjenom poreznih propisa na načelu suradnje. Na temeljima ovoga načela suradnje s poreznim obveznicima težimo najvećem mogućem postotku dobrovoljnoga ispunjenja porezne obveze uz najveće moguće zadovoljstvo poreznih obveznika.“*

### Vizija

*„Naša je vizija da jačanjem naših već postignutih vrijednosti, rukovodeći se strateškim ciljevima i ključnim strateškim rezultatima iz ove Strategije, Porezna uprava ispunjava svoju misiju, odnosno pruži najkvalitetniju uslugu svojim korisnicima uz najmanje moguće troškove za cijelo društvo.“*

Realizacijom navedene vizije Porezna uprava želi postati članom skupine najboljih europskih poreznih uprava i to na području kvalitete i efikasnosti u naplati javnih prihoda za koje je zadužena, kvalitetnih usluga koje pruža poreznim obveznicima i uspješne borbe protiv utaje poreza. Sve navedeno Porezna uprava želi postići s obrazovanim službenicima koji će imati primjerene radne uvjete. U tu svrhu, u okviru strategije definirane su i glavne vrijednosti Porezne uprave.

## 1.2 Vrijednosti Porezne uprave

Vrijednosti Porezne uprave koje su definirane u glavnoj Strategiji i koje je nužno unaprijediti razvojem i implementacijom Strategije upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćaju sljedeće:

**Profesionalnost:** službenici i uprava (*management*) imaju potrebna stručna znanja i spremni su pružiti kvalitetne

usluge poreznim obveznicima i poticati ih na dobrovoljno ispunjenje porezne obveze.

- **Poštenje:** u svom radu smo nepristrani, nesebični i pouzdani, imamo snažnu organizaciju potpomognutu kvalitetnim informacijskim sustavom koja je spremna prikupiti porezne prihode proračuna uz poštivanje profesionalne etike.
- **Suradnja:** osobna znanja i iskustva spremni smo podijeliti s kolegama, korisnicima (poreznim obveznicima) i drugim suradnicima. Porezni i drugi propisi iz nadležnosti Porezne uprave primjenjuju se prema svim poreznim obveznicima na jednaki način i transparentno.
- **Jednakost** svih službenika unutar organizacije u pogledu iskorištavanja jednakih mogućnosti obrazovanja, međusobne suradnje i napredovanja.

### 1.3 Strateški ciljevi Porezne uprave

Definirani strateški ciljevi Porezne uprave temelje se na rezultatima analize sadašnjeg stanja i utvrđenim potrebama provođenja promjena koje bi trebale doprinijeti razvoju Porezne uprave u skladu s najboljom europskom praksom. Kao glavna odrednica strateških ciljeva navodi se zadovoljstvo službenika čiji rad mora doprinijeti zadovoljstvu stranaka (poreznih obveznika) uz maksimalnu učinkovitost.

Strateški ciljevi, odnosno planirane poslovne promjene koje će provesti Porezna uprava utvrđene su temeljem strateškoga okvira modernizacije koji je usvojila Vlada Republike Hrvatske u okviru postupka odobravanja Projekta modernizacije Porezne uprave u suradnji sa Svjetskom bankom. Strategija za razdoblje 2008. – 2013. određuje sljedeće glavne strateške ciljeve odnosno područja promjena unutar kojih su definirane strateške aktivnosti i ključni pokazatelji učinkovitosti:

#### 1. Postići efikasnu, učinkovitu i modernu Poreznu upravu s najvećom mogućom naplatom javnih prihoda.

Ključni pokazatelji učinkovitosti:

- povećana porezna osnovica,
- obveznici plaćaju poreze i doprinose na vrijeme i u ispravnim iznosima,
- podaci u poreznom knjigovodstvu su precizni i pouzdani,
- razvijene su integrirane baze podataka s kvalitetnim analizama za poslovno odlučivanje,
- primjenjuju se pravodobne i efikasne mjere protiv poreznih obveznika koji ne plaćaju porezne obveze ili kasne s plaćanjem.



## 2. Postići najveći mogući stupanj dobrovoljnog ispunjavanja poreznih obveza uz istovremeno povećanje komunikacije i kvalitete usluge prema poreznim obveznicima.

Ključni pokazatelji učinkovitosti:

- porezni obveznici su zadovoljni uslugama i postupcima Porezne uprave,
- ispunjenje porezne obveze je pojednostavljeno uz manji trošak ispunjenja na strani poreznog obveznika,
- poboljšane su postojeće i uvedene nove usluge poreznim obveznicima temeljene na internetu (ePorezna).



## 3. Kontinuirano jačanje administrativnog kapaciteta.

Ključni pokazatelji učinkovitosti:

- uspostavljen je efikasan sustav provođenja i razvoja poreznog postupka,
- sustav za porezni postupak je propisan i primjenjuje se, službenici su stručno obrazovani i dobro prihvaćaju promjene,
- službenici su visoko motivirani i dobro informirani, primjenjuju se standardizirani postupci odnosno usluge poreznim obveznicima, uspostavljena je dobra komunikacijska praksa unutar ukupne organizacijske strukture i uspostavljen je sustav praćenja i ocjenjivanja.



## 4. Usmjerenost prema daljnjoj suradnji s Europskom unijom i međunarodnim institucijama.

Ključni pokazatelji učinkovitosti:

- uspješan završetak pregovora i pristupanje u punopravno članstvo Europske unije,
- pozitivne ocjene Europske komisije glede usklađivanja hrvatskog poreznog zakonodavstva,
- intenzivnije korištenje financijske pomoći iz pretpristupnih fondova: (PHARE 2005, PHARE 2006, IPA),
- uspješan završetak Projekta modernizacije Porezne uprave sa Svjetskom bankom.





## 2 Strategija upravljanja ljudskim potencijalima

---

### 2.1 Osnovna svrha

Kao što je već spomenuto u Uvodu, osnovna svrha donošenja Strategije upravljanja ljudskim potencijalima jest pružanje podrške ostvarenju glavne Strategije Porezne uprave kroz unapređenje procesa upravljanja ljudskim potencijalima i dovođenje znanja i vještina službenika i rukovodioca na razinu suvremenih poreznih uprava država Europske unije, odnosno na razinu koju zahtijeva implementacija glavne Strategije.

Implementacija ove Strategije u predviđenoj dinamici omogućit će ostvarenje znatnih unapređenja procesa upravljanja ljudskim potencijalima, koja se prvenstveno odnose na ubrzanje procesa selekcije, povećanje razine zadovoljstva službenika, realno definiranje potreba za novim zapošljavanjem temeljenih na analizi opterećenosti, smanjenje učestalosti korištenja bolovanja, razvoj i implementaciju sustava mjerenja učinkovitosti, povećanje razine motivacije službenika kroz uvođenje sustava nagrađivanja temeljenog na ostvarenom učinku, osnivanje Edukacijskog centra i prilagođavanje sustava izobrazbe standardima Europske unije te na informatizaciju cjelokupnog procesa upravljanja ljudskim potencijalima.

### 2.2 Temeljne vrijednosti

Pored navedenih vrijednosti Porezne uprave (profesionalnost, poštenje, suradnja, jednakost) koje su sadržane u Glavnoj strategiji, potrebno je definirati i specifične vrijednosti u okviru Strategije upravljanja ljudskim potencijalima koje će ih na odgovarajući način podržavati, odnosno koje će omogućavati njihovo kontinuirano unapređenje. Vrijednosti definirane u okviru Strategije upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćaju sljedeće:

- **Transparentnost:** proces upravljanja ljudskim potencijalima mora se bazirati na potpuno otvorenim komunikacijskim kanalima te na kontinuiranoj dostupnosti svih relevantnih informacija. Princip transparentnosti nužno je primjenjivati na svim hijerarhijskim razinama.
- **Orijentacija ciljevima i ostvarenom učinku:** sustav mjerenja učinkovitosti i nagrađivanja mora se bazirati na prenošenju ciljeva s najviše hijerarhijske razine do individualne razine svakog službenika. Takvim pristupom postići će se znatno viša razine posvećenosti službenika ostvarenju vlastitih ciljeva, a time i ukupnih ciljeva Porezne uprave.
- **Izvrsnost u vještinama upravljanja ljudima:** kontinuiranim unapređivanjem vještina upravljanja ljudima kod službenika



na rukovodećim pozicijama ostvarit će se pozitivan učinak na razinu zadovoljstva i motivacije službenika. Pored toga, dodatan efekt unapređenja vještina upravljanja ljudima rezultirat će smanjenom fluktuacijom službenika i većom razinom lojalnosti Poreznoj upravi kao poslodavcu.

- **Poštivanje pravne regulative:** Strategija upravljanja ljudskim potencijalima razvijena je temeljem postojeće pravne regulative, odnosno uvažavajući sva prava i obveze Porezne uprave kao poslodavca te službenika Porezne uprave kao posloprimaca. U svrhu provođenja pojedinih predloženih rješenja za unapređenja koja nisu u skladu s postojećom pravnom regulativom pokrenut će se odgovarajuće inicijative za promjenu ograničavajućih pravnih čimbenika.
- **Zaštita dostojanstva i integriteta službenika Porezne uprave:** u slučajevima ugrožavanja njihovog fizičkog i/ili psihičkog integriteta, službenicima Porezne uprave mora se osigurati sva potrebna pravna i psihološka zaštita.



## 2.3 Strateški ciljevi i inicijative

### 2.3.1 Brži proces selekcije i vrednovanje društvenih vještina

Proces selekcije nužno je u što kraćem roku ubrzati, kako njegova dugotrajnost ne bi negativno utjecala na odabir najboljih kandidata. U tom smislu, inicijative je prvenstveno potrebno usmjeriti na promjene pravne regulative, odnosno na izmjene Uredbe o raspisivanju i provedbi javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi.

Ostvarenje ovog strateškog cilja zahtijeva poduzimanje sljedećih inicijativa:

- pravnom regulativom ograničiti ukupno vrijeme trajanja procesa selekcije kandidata (vrijeme koje smije proteći od objave javnog natječaja do izdavanja rješenja o prijemu),
- ograničiti vrijeme potrebno za imenovanje članova komisije za provedbu javnog natječaja i internog oglasa,
- obvezu pribavljanja Uvjerenja o nekažnjavanju nametnuti potencijalnim kandidatima,
- ograničiti vrijeme potrebno za rješavanje žalbi odbijenih kandidata, a nadležnost za rješavanje žalbi dodijeliti Ministarstvu financija, Poreznoj upravi.

U skladu s dobrom praksom u državama Europske unije potrebno je razmotriti i mogućnosti ukidanja prava na žalbu odbijenih kandidata. Ukoliko takva mogućnost postane izvjesna, prava radnika mogu se dodatno zaštititi imenovanjem predstavnika sindikata u komisiju za prove-

dbu javnog natječaja i internog oglasa, što bi također bila praksa usklađena sa službeničkim zakonodavstvom Europske unije. Isto tako, treba imati na umu da ukupno trajanje procesa selekcije u poreznim upravama država Europske unije koje predstavljaju najbolju praksu (primjer Austrije) nikada ne prelazi tri mjeseca.

S obzirom na specifičnosti pojedinih radnih mjesta u Poreznoj upravi, proces evaluacije kandidata trebalo bi nadograditi uvođenjem obveze procjene i bodovanja njihovih društvenih vještina. Posebice u slučajevima u kojima se vrši procjena kandidata za radna mjesta koja zahtijevaju rad sa strankama, kao i za rukovodeća radna mjesta, bodovi ostvareni u području društvenih vještina moraju imati utjecaj na krajnji rezultat procjene. U takvim slučajevima, društvenim vještinama trebala bi se dati veća težina u odnosu na druge parametre koji se vrednuju i boduju. Težinu pojedinih parametara procjene nužno je definirati ponderima koji će odražavati specifičnosti pojedinih radnih mjesta. Drugim riječima, ponderima će biti moguće naglasiti važnost društvenih vještina ili bilo kojeg drugog parametra.

### 2.3.2 Povećanje razine zadovoljstva i smanjenje učestalosti korištenja bolovanja

Razina zadovoljstva službenika Porezne uprave zasigurno je u uskoj korelaciji s učestalošću korištenja bolovanja, ali i sa trenutnom razinom radne učinkovitosti te razinom motivacije. Pored toga, razina zadovoljstva službenika također utječe i na relativno visoku razinu njihove fluktuacije, posebice kod visokoobrazovanih službenika. Na veću učestalost korištenja bolovanja utječe i spolna struktura službenika Porezne uprave u kojoj prevladavaju žene. U tom smislu, nužno je provesti inicijative kojima će se povećati razina zadovoljstva službenika Porezne uprave, odnosno kojima će se ostvariti sljedeći strateški ciljevi:

- povećanje razine motivacije službenika za obavljanje svakodnevnih poslova, ali i za ostvarivanje iznadprosječnih učinaka,
- smanjenje učestalosti korištenja bolovanja,
- smanjenje razine fluktuacije, te
- unapređenje radne učinkovitosti.

Ostvarenje navedenih strateških ciljeva zahtijeva poduzimanje sljedećih inicijativa:

- redovito provođenje istraživanja zadovoljstva službenika i praćenje uspješnosti provođenja mjera za ispravljanje negativnih trendova,
- unapređenje radne klime kroz striktno poštivanje radnih procedura i otvaranje komunikacijskih kanala,
- unapređenje sustava komunikacije kroz redovito izvješćivanje službenika o tekućoj i strateškoj problematici te razvoj formalnih procedura za dvosmjernu komunikaciju,

- unapređenje ugleda Porezne uprave kroz smanjenje broja korupcijskih afera i provođenjem odgovarajućih marketinških akcija (npr. Sajmovi karijera),
- uvođenje sustava plaćanja i nagrađivanja prema ostvarenom učinku,
- razvoj planova karijera,
- izobrazba rukovodećih kadrova, posebice u području društvenih vještina,
- orijentacija poreznim obveznicima i razvoj partnerskih odnosa te
- promoviranje timskog rada kroz postavljanje timskih ciljeva i definiranje nagrada za ostvareni timski rezultat.

Kao što je već spomenuto, većinski udio žena u spolnoj strukturi službenika Porezne uprave uvjetuje pojačani intenzitet korištenja bolovanja, odnosno porodiljnog dopusta. Ovakvom trendu potrebno je izaći u susret promjenom načina razmišljanja u smislu iskorištavanja njihovih prednosti. Prednosti se prvenstveno očituju u činjenici da žene koje zasnivaju obitelj nisu sklone čestom mijenjanju radnog mjesta pa kao takve predstavljaju siguran izvor iskusne radne snage koja se nakon povratka na radno mjesto vrlo brzo može uključiti radni proces te svojim već stečenim znanjem i iskustvom uvelike doprinijeti povećanju ukupne radne učinkovitosti. Povećanjem razine zadovoljstva moguće je povećati i razinu njihove lojalnosti Poreznoj upravi kao poslodavcu.

U tom kontekstu, nužno je provesti sljedeće inicijative:

- uvođenje mogućnosti rada na daljinu,
- uvođenje mogućnosti rada na pola radnog vremena te
- uvođenje mogućnosti rada u fleksibilnom radnom vremenu (klizno radno vrijeme).

Pravna regulativa za provođenje navedenih inicijativa postoji, međutim nisu doneseni provedbeni propisi.

### 2.3.3 Realno definiranje potreba za novim zapošljavanjem

Potrebe za novim zapošljavanjem sadržane su u planu zapošljavanja koji se mora bazirati na provedenoj analizi trenutne opterećenosti radnih mjesta te na projekcijama budućeg razvoja poslovanja i mogućem povećanju ili smanjenju obujma posla. Na takav način moguće je ostvariti strateški cilj definiranja potreba za novim zapošljavanjem u skladu sa stvarnim potrebama.

Inicijative koje je u svrhu ostvarenja ovog strateškog cilja nužno provesti obuhvaćaju sljedeće:

- > definiranje kriterija utvrđivanja potreba za novim zapošljavanjem,
- > razvoj metodologije provođenja analize opterećenosti radnih mjesta te
- > redovito provođenje analize opterećenosti (prije donošenja plana zapošljavanja).

Metodologija analize opterećenosti radnih mjesta trebala bi obuhvaćati 5 glavnih faza.

- 1. Faza utvrđivanja aktivnosti i koraka** - provođenje detaljne analize pojedinih poslovnih procesa. Procese je nužno analizirati u horizontalnom i vertikalnom smjeru. Parametri koje je prilikom analize procesa potrebno uzeti u obzir obuhvaćaju troškove obavljanja pojedinih aktivnosti, vrijeme potrebno za obavljanje aktivnosti, resurse koje je potrebno angažirati te kvalitetu rezultata provedenih aktivnosti.
- 2. Faza prikupljanja podataka** - ispunjavanje anketnih upitnika, provođenje mjerenja stvarno utrošenog vremena za obavljanje pojedinih aktivnosti, provođenje intervjua.
- 3. Statistička analiza** - izračun svih relevantnih statističkih pokazatelja (prosječne vrijednosti, medijan, standardna devijacija i dr.). Izračun se provodi za prethodno, ali i za buduće razdoblje temeljem projekcija rasta ili pada obujma posla.
- 4. Defniranje normi** – precizna objašnjenja ekstremnih odstupanja od prosječnih vrijednosti u suradnji s rukovodiocima i individualnim službenicima. Temeljem definiranih normi potrebno je odrediti pragove tolerancije s obzirom na mogućnosti potpunog iskoristavanja raspoloživih kapaciteta.
- 5. Plan zapošljavanja** - konačan rezultat analize opterećenosti radnih mjesta. U svrhu testiranja rezultata analize opterećenosti radnih mjesta preporučljivo je izraditi model kojim će biti moguće provoditi scenarijsku analizu, kako bi se precizno utvrdili učinci promjene broja službenika na razinu njihove opterećenosti.

1. Faza utvrđivanja aktivnosti i koraka

2. Faza prikupljanja podataka

3. Statistička analiza

4. Defniranje normi

5. Plan zapošljavanja

### 2.3.4 Uvođenje sustava mjerenja učinkovitosti

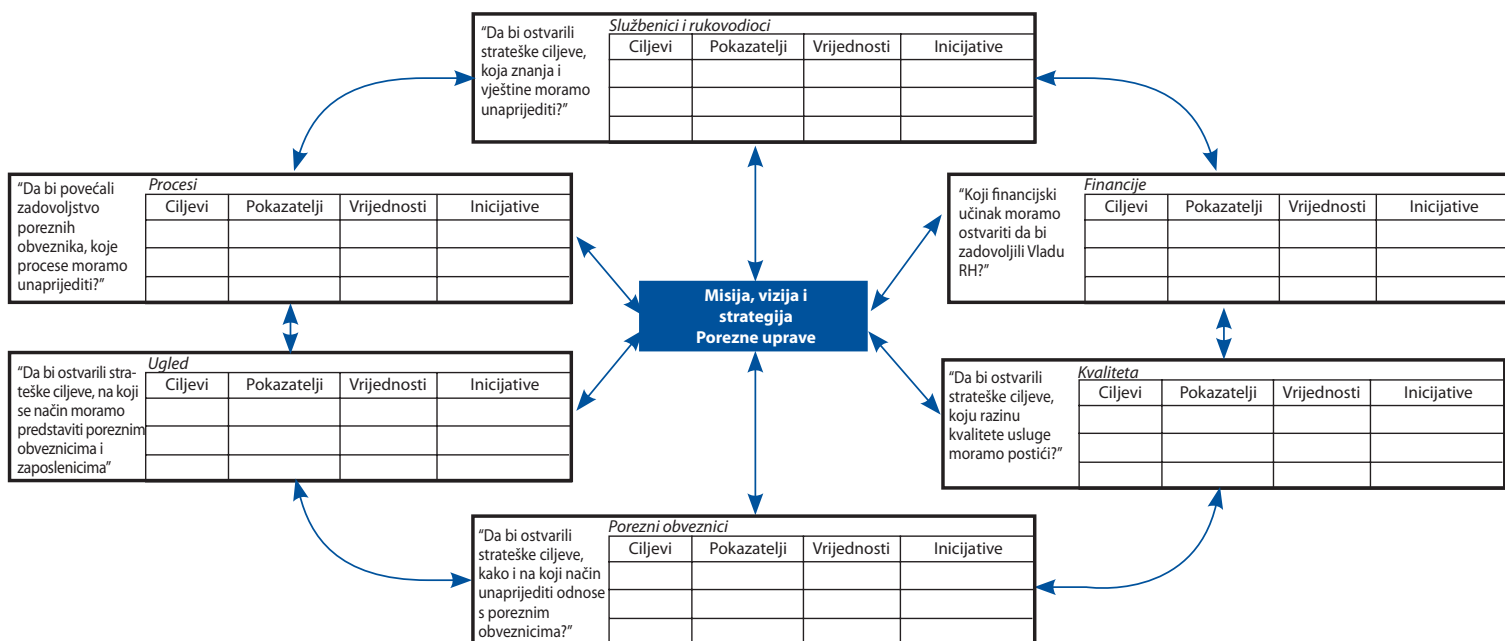
Uvođenjem suvremenog sustava mjerenja učinkovitosti riješit će se problem neadekvatnog ocjenjivanja službenika koje se trenutno ne bazira na stvarno ostvarenom učinku i nije povezano sa sustavom nagrađivanja.

Strateški ciljevi koji će na ovaj način biti ostvareni obuhvaćaju sljedeće:

- > realno ocjenjivanje službenika prema ostvarenom učinku,
- > povećanje razine motivacije službenika,
- > stvaranje temelja za povezivanje sa sustavom nagrađivanja,

- > povezivanje misije, vizije i strategije sa svakodnevnim aktivnostima pojedinih službenika te
- > identifikacija svih preduvjeta nužnih za ostvarenje finansijskih ciljeva.

Sustav mjerenja učinkovitosti nužno je razvijati s najviših hijerarhijskih razina, odnosno sa razine glavne strategije i strateških ciljeva. Osnovni preduvjet je da su ciljevi na najvišoj razini definirani kao jasni, precizni i mjerljivi, kako bi ih bilo moguće prenositi na sve niže hijerarhijske razine, odnosno na uprave, službe, odjele i službenike.



Shema 1. Model mjerenja učinkovitosti

Sukladno prikazanom modelu, sustav mjerenja učinkovitosti razvijat će se u okviru šest osnovnih perspektiva:

1. službenici i rukovodioci,
2. financije,
3. kvaliteta,
4. porezni obveznici,
5. ugled te
6. procesi.

U središtu sustava mjerenja učinkovitosti nalaze se misija, vizija i strategije Porezne uprave iz kojih se u okviru svake od navedenih perspektive definiraju sljedeći parametri:



1. **ciljevi** (tekstualni opis svakog pojedinog cilja),
2. **pokazatelji** (ključni pokazatelji uspješnosti ostvarenja pojedinog cilja),
3. **vrijednosti** (ciljne vrijednosti zadanih pokazatelja) te
4. **inicijative** (preduvjeti za uspješno ostvarenje zadanih ciljeva).



Proces definiranja ciljeva nužno je provoditi u suradnji nadređenog i podređenog. Kroz provođenje jednog ili niza razgovora usklađuju se očekivanja, definiraju sve inicijative koje je nužno provesti da bi postavljeni ciljevi bili ostvareni te se definiraju nagrade za ostvarenje ciljeva, odnosno za prekoračenje ciljnih vrijednosti. Proces završava stvarnim provođenjem mjerenja učinkovitosti čiji se rezultati komuniciraju svim zainteresirani stranama. Periodičkim provjerama utvrđuje se trenutna razina ostvarenja ciljeva te potrebe za njihovom korekcijom (primjerice, ako se uspostavi da su nerealni), odnosno za poduzimanjem dodatnih mjera kako bi se njihova realizacija dodatno osigurala i podržala.

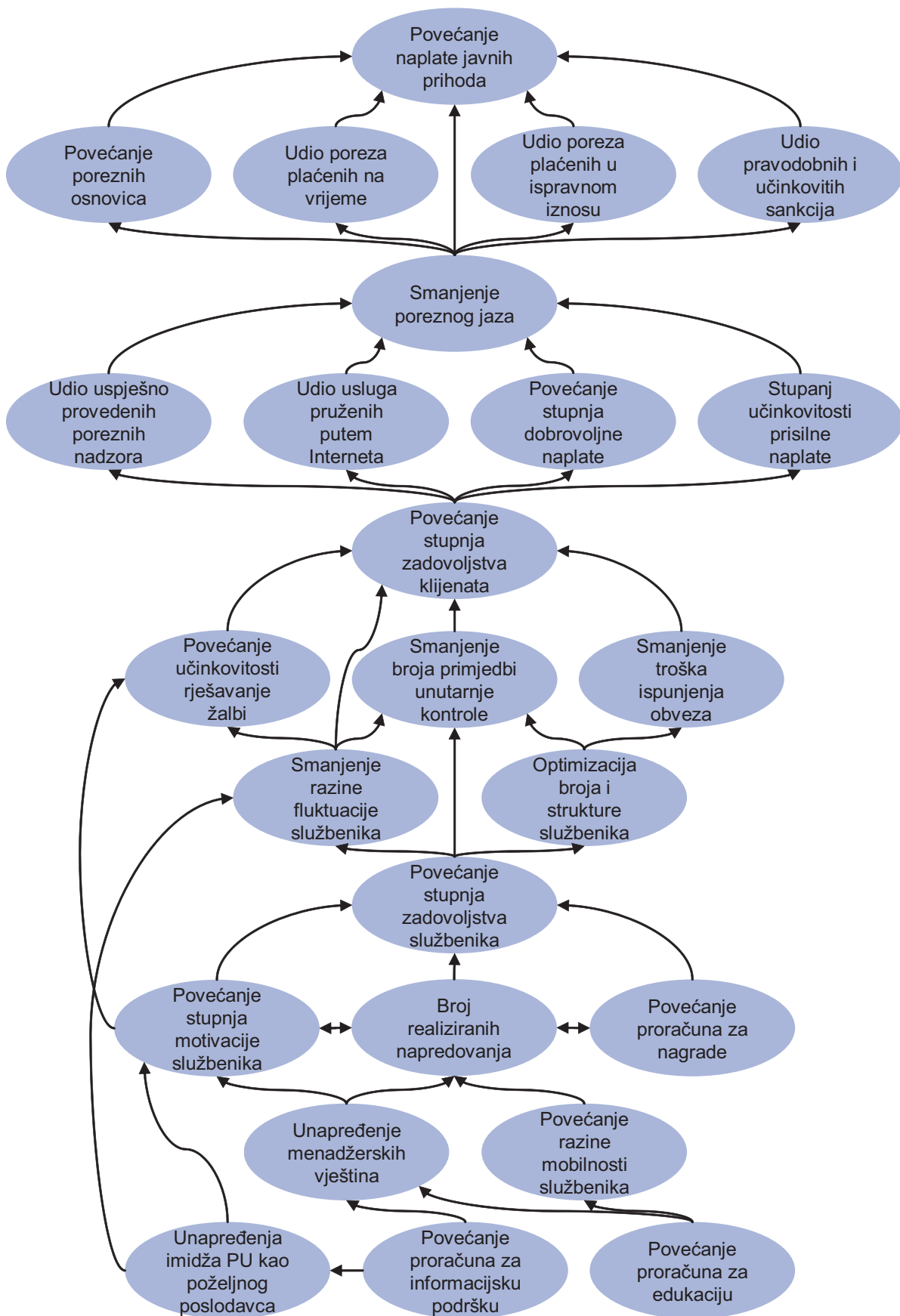
Kako bi se ciljevi i pokazatelji mogli prenositi sa razine misije, vizije i strategije sve do razine individualnih službenika, nužno ih je povezati uzročno-posljedičnim odnosima. Drugim riječima, kada su zadani ciljevi na najvišoj razini, koji su u pravilu financijski, nužno je definirati sve nefinancijske ciljeve čije ostvarenje predstavlja preduvjet ostvarenju najviših ciljeva.

Definiranje uzročno-posljedičnih odnosa uvijek se provodi odozgo prema dolje, što znači da je na početku nužno definirati glavni cilj koji je potrebno ostvariti, a potom sve niže ciljeve čije ostvarenje dovodi do ostvarenje glavnog cilja. Provjera svih definiranih odnosa provodi se obrnutim smjerom, odnosno odozdo prema gore.

Opisani proces provodi se sukladno prikazanom modelu (shema 2.).

U svrhu ostvarenja strateškog cilja uvođenja suvremenog sustava mjerenja učinkovitosti nužno je provesti veći broj inicijativa koje obuhvaćaju sljedeće:

- prilagođavanje pravne regulative,
- organizacija izobrazbe rukovodećih kadrova u području mjerenja učinkovitosti,
- donošenje i implementacija odgovarajućih procedura za uključivanje službenika u proces planiranja i donošenja odluka,
- razvoj sustava komunikacije planova i ciljeva za sljedeću godinu na svim razinama,
- razvoj sustava povratnih informacija o planiranim i zadanim ciljevima,
- razvoj modela prenošenja ciljeva do najnižih razina te
- redovito provođenje mjerenja učinkovitosti ostvarenja postavljenih ciljeva i adekvatno vrednovanje rezultata.



**Shema 2.** Model povezivanja pokazatelja uzročno-posljedičnim odnosima

### 2.3.5 Uvođenje sustava nagrađivanja temeljenog na ostvarenom učinku

Kako bi sustav mjerenja učinkovitosti imao puni smisao, neophodno ga je povezati sa sustavom nagrađivanja. Bez adekvatnog sustava nagrađivanja strateški ciljevi uvođenja sustava mjerenja učinkovitosti neće biti ostvareni, prvenstveno iz razloga što službenici i rukovodioci neće biti u dovoljnoj mjeri motivirani za ostvarivanje i premašivanje zadanih ciljeva.

Strateški ciljevi uvođenja sustava nagrađivanja temeljenog na ostvarenom učinku obuhvaćaju sljedeće:

- adekvatno vrednovanje ostvarenih rezultata (posebno onih iznadprosječnih),
- povećanje razine motivacije i zadovoljstva službenika te
- smanjenje razine fluktuacije.

Ostvarenje navedenih strateških ciljeva zahtijeva poduzimanje sljedećih inicijativa:

- prilagođavanje pravne regulative,
- oblikovanje „osobne karte ciljeva“ te
- definiranje skupa „nefinancijskih“ nagrada.

„Osobna karta ciljeva“ predstavlja jasan pregled viših ciljeva i strategija te iz njih izvedenih vlastitih ciljeva i inicijativa koje je nužno provesti da bi postavljeni ciljevi bili ostvareni. Svaka „osobna karta ciljeva“ mora sadržavati i nagrade koje službenik ili rukovodilac može dobiti u slučaju da ostvari ili premaši postavljene ciljeve. Model „osobne karte ciljeva“ prikazuje shema 3.

S obzirom na ograničenost pravnom regulativom potrebno je razmotriti i mogućnost donošenja internih pravilnika kojima će se definirati skup „nefinancijskih“ nagrada kao što su sljedeće:

- predstavljanje u sredstvima interne komunikacije,
- nagrada za najuspješnijeg službenika/ rukovodioca,
- mogućnost napredovanja,
- dodatna edukacija,
- bolji radni uvjeti,
- slobodni dani i sl.

Utvrđivanje razine uspješnosti ostvarenja svakog postavljenog cilja provodi se na polugodišnjoj i godišnjoj razini. Pri tome je ostvarenje svakog cilja nužno ocijeniti na sljedeći način:

## Pregled osobnih ciljeva

Strategija Porezne uprave

Strateški ciljevi Porezne uprave:

Ciljevi područnog ureda					Pokazatelji uspješnosti	Ciljevi ispostave				
2010	2011	2012	2013	2014		2010	2011	2012	2013	2014
Financijski										
Nefinancijski										
Tinski/individualni pokazatelj					Ciljevi					
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
Tinski/individualni ciljevi i nagrade										
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
Inicijative (nužni preduvjeti) za ostvarenje postavljenih ciljeva										

Shema 3. Osobna karta ciljeva



Polugodišnje ocjene	Godišnje ocjene
Ostvarenje cilja nije moguće	Cilj nije ostvaren
Ostvarenje cilja je ugroženo	Cilj je djelomično ostvaren
Ostvarenje cilja je osigurano	Cilj je u potpunosti ostvaren
-	Cilj je premašen
-	Cilj je značajno premašen

Pravo na određenu nagradu mora biti uvjetovano pozitivno ocjenjenim ostvarenjem zadanih ciljeva, odnosno ocjenama „cilj je u potpunosti ostvaren“, „cilj je premašen“ i „cilj je značajno premašen“. U slučaju negativnih ocjena na polugodišnjoj razini ciljeve je potrebno preformulirati i definirati dodatne mjere i inicijative koje je nužno poduzeti.

U svrhu dodjeljivanja najvećih mogućih nagrada samo uskom krugu službenika nužno je oblikovati statistički model distribucije koji će osi-

gurati da najviše ocjene može dobiti strogo ograničen broj službenika. Time će se osigurati da najveće moguće nagrade mogu dobiti isključivo službenici koji ostvaruju vrhunski učinak što će dodatno povećati razinu njihove motivacije.

### 2.3.6 Unapređenje sustava učenja i razvoja

S obzirom na strateške ciljeve Porezne uprave, unapređenje sustava učenja i razvoja nameće se kao jedan od osnovnih preduvjeta njihovog ostvarenja. Zbog te činjenice, unapređenje sustava učenja i razvoja mora biti sveobuhvatno – u organizacijskom, pravnom i financijskom smislu. Strateško značenje unapređenja sustava učenja i razvoja je neupitno pa posebnu pozornost valja obratiti na strateške ciljeve koje je u ovom području nužno ostvariti:

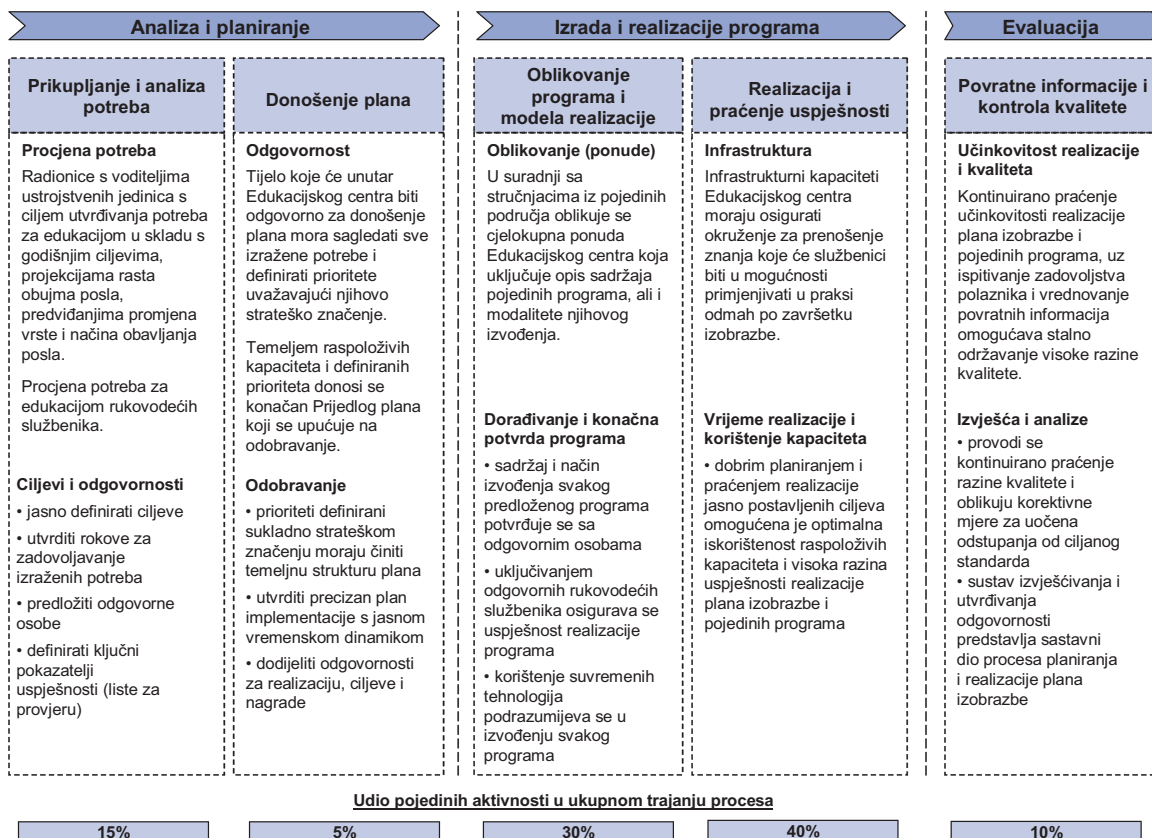


- osigurati brz i učinkovit prijenos znanja i vještina nužnih za povećanje radne učinkovitosti i kvalitete obavljenog posla,
- proširenje mogućnosti izobrazbe u skladu sa standardima Europske unije,
- povećanje razine kvalitete izobrazbe,
- poticanje profesionalnog i osobnog razvoja svakog pojedinog službenika te
- usklađivanje strateških ciljeva unapređenja sustava učenja i razvoja sa strateškim ciljevima Porezne uprave.

Osnovni preduvjet uspješne realizacije navedenih strateških ciljeva predstavlja osnivanje Edukacijskog centra Porezne uprave te osiguranje svih preduvjeta nužnih za njegovo uspješno funkcioniranje. Pored toga, nužno je poduzeti sljedeće inicijative:

- donošenje proračuna koji svojim obujmom omogućava ostvarenje strateških ciljeva,
- uvođenje suvremenih tehnologija i modela izvođenja programa izobrazbe,
- prilagođavanje sadržaja programa izobrazbe stvarnim potrebama službenika i projekcijama budućeg razvoja u smislu vrste i načina obavljanja posla,
- uvođenje mogućnosti učenja na daljinu,
- oblikovanje modela upravljanja znanjem te
- usmjeravanje na profesionalni i osobni razvoj svakog pojedinog službenika (donošenje planova karijera).

Budući da će Edukacijski centar svakako predstavljati jedan od ključnih subjekata procesa donošenja i realizacije Plana izobrazbe, po njegovom osnivanju će biti nužno i redefiniranje načina provođenja procesa plani-



**Shema 4.** Uključivanje Edukacijskog centra Porezne uprave u proces planiranja i procjene potreba za izobrazbom

ranja i procjene potreba za izobrazbom. Drugim riječima, Edukacijski centar mora biti aktivno uključen u proces planiranja i to na način kako je prikazano na shemi 4.

Proces planiranja i procjene potrebe za izobrazbom definiran je u skladu s najboljom praksom, odnosno u skladu s istovrsnim procesom planiranja u državama članicama Europske unije čije porezne uprave već dugi niz godina upravljaju vrlo suvremenim edukacijskim centrima. Kako prikazuje shema 4., Edukacijski centar Porezne uprave u proces planiranja i procjene potrebe za izobrazbom mora biti uključen već na samom početku kroz provođenje radionica s voditeljima ustrojstvenih jedinica. Osnovni smisao takvih radionica jest inicijalno izražavanje potreba za izobrazbom i postizanje sporazuma oko usklađenosti izraženih potreba s postavljenim ciljevima i planovima razvoja.

Kada su potrebe jasno definirane, odnosno kada su izražene u obliku konkretnih ciljeva koji se moraju ostvariti, jasnih rokova, dodijeljenih odgovornosti i ključnih pokazatelja uspješnosti, slijedi donošenje prijedloga plana izobrazbe i njegovo odobravanje. Odgovornost za donošenje prijedloga plana dodjeljuje se posebnom stručnom tijelu Edukacijskog centra koje će u konačnici i biti odgovorno za njegovu realizaciju. Realizacija plana započinje nakon njegovog konačnog odobravanja.

Konkretnoj realizaciji plana izobrazbe prethodi oblikovanje cjelokupne ponude Edukacijskog centra koja se predstavlja u obliku programa izobrazbe čije sadržaje i modele izvođenja također mora odobriti stručno tijelo. Nakon što su programi izobrazbe odobreni dodjeljuje se pravo na

korištenje potrebne infrastrukture i time su ostvareni svi preduvjeti njihove realizacije.

Realizaciju plana izobrazbe nužno je kontinuirano nadgledati u smislu provjere razine ostvarenja postavljenih ciljeva i trenutno ostvarenih vrijednosti ključnih pokazatelja uspješnosti. Postupak evaluacije predstavlja zadnju i vrlo važnu fazu procesa izobrazbe. U toj fazi nužno je utvrditi razinu kvalitete realiziranih programa izobrazbe te definirati korektivne mjere za sva odstupanja od postavljenih ciljeva i standarda. Zaključci doneseni u fazi evaluacije moraju predstavljati ulazne parametre za sljedeći ciklus procesa planiranja (potrebno je uspostaviti povratnu vezu).

### 2.3.6.1 Ustrojavanje Edukacijskog centra Porezne uprave

Edukacijski centar Porezne mora se ustrojiti kao centralno mjesto provođenja izobrazbe za Ministarstvo financija, Poreznu upravu – u pravnom, fizičkom, organizacijskom i financijskom smislu. U strateškom smislu, mora se pozicionirati kao organizacija bazirana na znanju usmjerena na pružanje usluga izobrazbe interesnim skupinama unutar, ali i izvan Porezne uprave. Edukacijski centar Porezne uprave svojim programima i načinom njihovoga izvođenja mora biti u stanju konkurirati svim relevantnim subjektima industrije znanja, dok u smislu kvalitete obrade porezne tematike mora biti na vodećem mjestu. Pored funkcije izobrazbe, u okviru Edukacijskog centra potrebno je razmotriti i uvođenje savjetodavne funkcije, za što će zasigurno biti osigurani svi preduvjeti u smislu znanja i kompetencija.

Edukacijski centar Porezne uprave mora biti ustrojen na način da u potpunosti podržava međunarodne aktivnosti Ministarstva financija, Porezne uprave koje se prvenstveno odnose na sljedeće:

- seminari i druga okupljanja vezana uz Europsku uniju,
- okupljanja vezana uz članstvo u IOTA-i,
- realizacija Twinning projekata i susreti s međunarodnim delegacijama,
- referentni centar za stjecanje raznih EU certifikata i sl.

Osnovni preduvjeti brzog i učinkovitog ustrojstva Edukacijskog centra Porezne uprave u skladu s dobrom praksom obuhvaćaju sljedeće:

- izgradnja ili pronalazak adekvatnog prostora koji svojom veličinom i kvalitetom odgovara definiranim potrebama,
- osiguranje potrebnog broja službenika/ namještenika nužnog za osnovno održavanje i zadovoljavanje svih drugih preduvjeta uspješnog funkcioniranja Edukacijskog centra,
- izdvojeni proračun i dodijeljena odgovornost za njegovu realizaciju,
- mogućnost ostvarivanja vlastitih prihoda i njihovog preusmjeravanja u daljnji razvoj,

- izgradnja odgovarajućih smještajnih kapaciteta namijenjenih polaznicima pojedinih programa izobrazbe koji dolaze izvan Zagreba i gostima predavačima te
- ustrojstvo dislociranih jedinica u nekoliko većih područnih ureda (Split, Rijeka, Osijek).

Programi izobrazbe prvenstveno moraju biti usklađeni s odredbama Uredbe o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika (NN 10/07), što znači da nužno moraju obuhvaćati sljedeće kategorije:

- uvodni programi,
- specijalizirani programi namijenjeni pojedinim grupama državnih službenika,
- programi osobnog usavršavanja,
- programi usavršavanja namijenjeni državnim službenicima koji žele napredovati u višu kategoriju državnih službenika,
- programi izobrazbe rukovodećih državnih službenika te
- ostali programi.

Pored navedenoga, prilikom razvoja programa izobrazbe svakako je nužno na određeni način obraditi i sljedeća područja:

- društvene vještine,
- strani jezici,
- informacijski sustavi,
- proces informatizacije i internetizacije poslovanja te
- model učenja na daljinu (e-learning).

S obzirom na strateške ciljeve Porezne uprave, među kojima se posebno ističe postizanje efikasne, učinkovite i moderne Porezne uprave s najvećom mogućom naplatom javnih prihoda, posebnu pozornost valja posvetiti izvođenju specijaliziranih programa izobrazbe. Povećanjem razine kvalitete izvođenja specijaliziranih programa izobrazbe službenici Porezne uprave, bit će u stanju, posebice u području inspeksijskog nadzora, unaprijediti učinkovitost i kvalitetu poreznih postupaka, što će u konačnici rezultirati povećanjem naplate javnih prihoda, ali i unapređenjem odnosa s poreznim obveznicima. U tom smislu, najveće napore valja usmjeriti na izvođenje sljedećih programa:

- nadzor poreza na dohodak,
- nadzor poreza na dobit,
- nadzor poreza na dodanu vrijednost,



- > nadzor posebnih poreza, doprinosa i trošarina,
- > odbitak pretporeza te
- > korištenje poreznih oslobođenja.

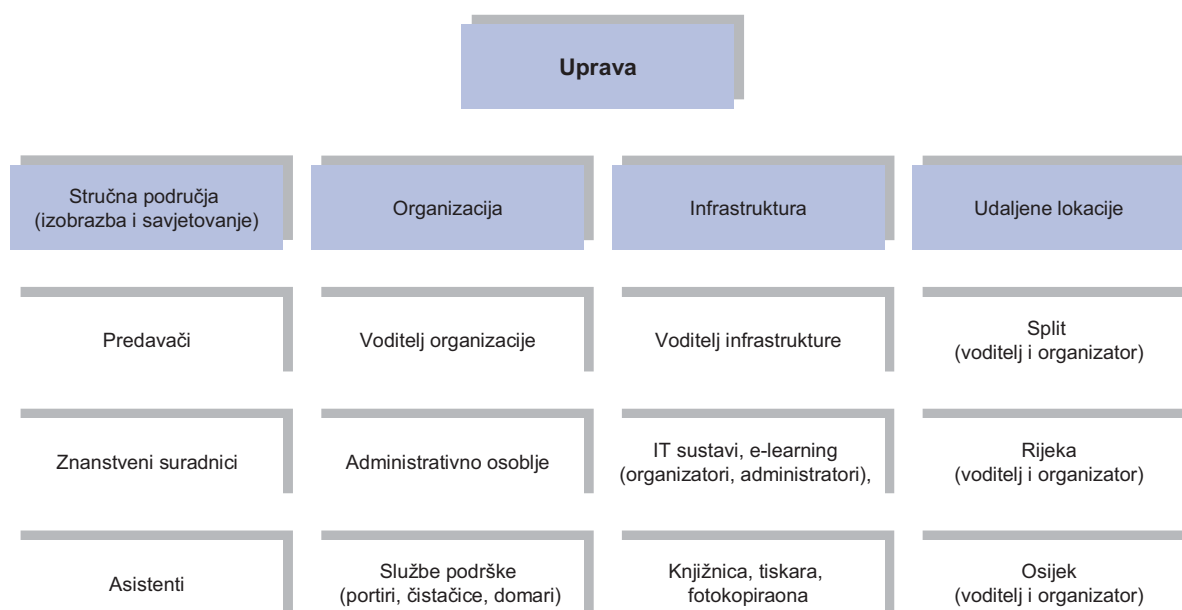
Kako bi stečena tehnička znanja službenici bili u stanju adekvatno implementirati, odnosno usmjeriti na maksimiziranje koristi za Poreznu upravu, uz unapređenje odnosa s poreznim obveznicima, ali i svojim suradnicima, također je nužno najveću pozornost usmjeriti na izvođenje sljedećih programa izobrazbe:

- > komunikacijske i psihosocijalne vještine te
- > rukovođenje.

Za brzo i učinkovito ustrojavanje Edukacijskog centra potrebno je izgraditi odgovarajuću organizacijsku strukturu koja će omogućiti njegovo učinkovito funkcioniranje i dostizanje najviše moguće razine kvalitete provođenja izobrazbe. Temeljna organizacijska strukturu usklađena s dobrom praksom država Europske unije prikazana je na shemi 5.

Kako je prikazano na donjoj shemi, ispod razine Uprave Edukacijskog centra, nužno je ustrojiti još minimalno četiri organizacijske jedinice. U okviru stručnih područja koja podrazumijevaju funkcije izobrazbe i savjetovanja, nalazi se veći broj predavača, stručnih i znanstvenih suradnika te asistenata koji će direktno biti odgovorni za izvođenje programa izobrazbe.

U svrhu organizacije i omogućavanja osnovnog funkcioniranja Edukacijskog centra nužno je ustrojiti organizacijsku jedinicu koja će obuhvaćati osoblje zaduženo za održavanje objekta i cjelokupnu administraciju poslovanja.



**Shema 5.** Temeljna organizacijska struktura edukacijskog centra Porezne uprave

U okviru organizacijske jedinice zadužene za infrastrukturu nalazit će se osoblje odgovorno za održavanje svih raspoloživih tehnoloških kapaciteta, prvenstveno e-learning sustava te osoblje tiskare, knjižnice i fotokopiraone.

Udaljene lokacije u okviru Edukacijskog centra također moraju biti organizacijski odgovarajuće tretirane. Svaka udaljena lokacija morala bi minimalno imati dvije odgovorne osobe – voditelja i organizatora.



### 2.3.6.2 Učenje na daljinu (e-learning)

Uvođenje sustava učenja na daljinu svakako predstavlja jedan od nužnih preduvjeta unapređenja cjelokupnog sustava učenja i razvoja. Implementacijom ovakvih suvremenih rješenja omogućit će se povećanje razine učinkovitosti i kvalitete provođenja izobrazbenih programa. S druge strane, troškovi izvođenja izobrazbenih programa u velikoj će se mjeri smanjiti, dok će njihovo pohađanje postati dostupno znatno većem broju službenika.

Temeljne funkcionalnosti koje mora zadovoljavati sustav učenja na daljinu razrađene su u okviru uvođenja informacijske podrške te su detaljno razložene u sljedećem poglavlju. Isto tako, uspješnost uvođenja sustava učenja na daljinu u velikoj je mjeri određena karakteristikama pojedinih rješenja te znanjima i sposobnostima pojedinih implementatora. U tom kontekstu, posebnu pozornost valja obratiti na sam postupak odabira rješenja i implementatora koji se također detaljnije opisuju u sljedećem poglavlju.



### 2.3.7 Uvođenje informacijske podrške

S obzirom na vrlo visoku razinu procesne i organizacijske kompleksnosti Porezne uprave, uvođenje informacijske podrške nužno je precizno planirati i dosljedno provoditi prema unaprijed utvrđenoj metodologiji. Pri tome, posebnu pozornost valja obratiti na faze procesa odabira informacijske podrške te na posebne zahtjeve i specifičnosti cjelokupnog procesa upravljanja ljudskim potencijalima.

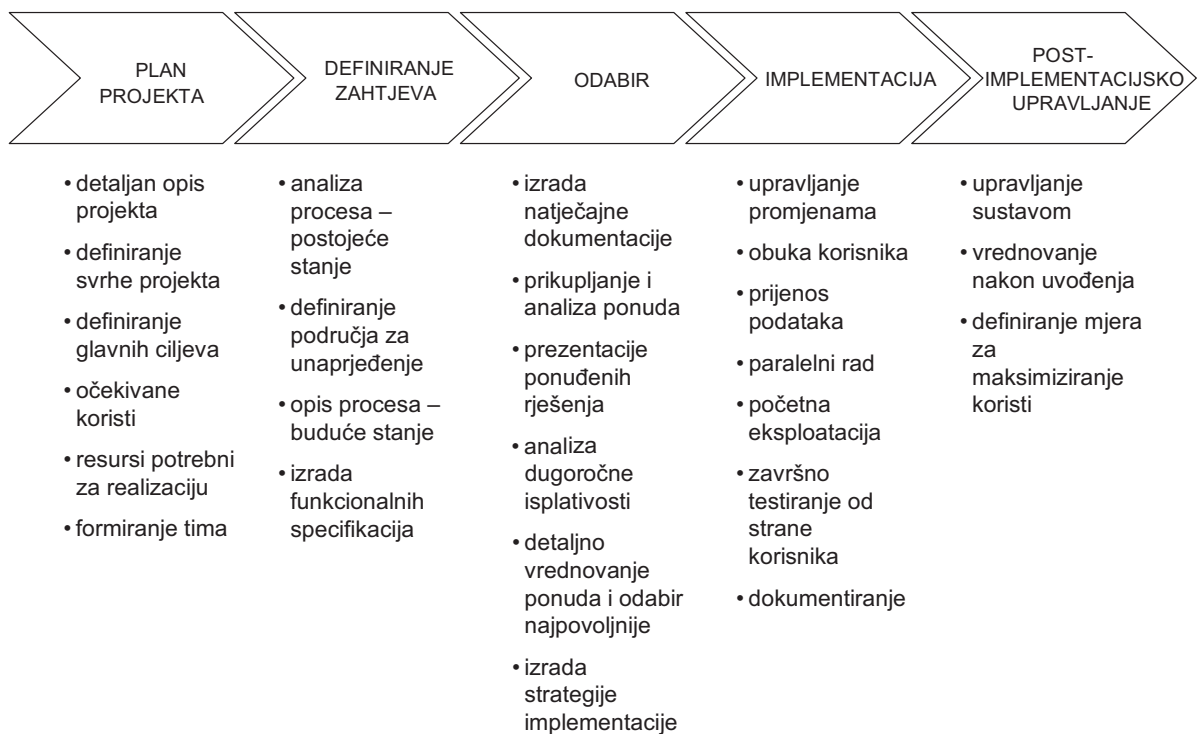
Temeljni strateški ciljevi koji se uvođenjem informacijske podrške moraju ostvariti obuhvaćaju sljedeće:

- mogućnost praćenja i kontinuiranog unapređenja razine učinkovitosti procesa administracije,
- mogućnost praćenja i kontinuiranog unapređenja razine učinkovitosti procesa razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima,
- mogućnost kontinuiranog praćenja ključnih pokazatelja učinkovitosti te
- unapređenje sustava izvješćivanja u smislu brzine generiranja izvješća i točnosti dobivenih podataka.

U svrhu ostvarenja navedenih strateških ciljeva potrebno je poduzeti sljedeće inicijative:

- razvoj i primjena adekvatne metodologije za odabir odgovarajućeg rješenja, ali i odgovarajućeg implementatora,
- odabir sveobuhvatnog rješenja koje će svojim funkcionalnostima omogućiti informatizaciju svake pojedine aktivnosti procesa upravljanja ljudskim potencijalima (administracija, selekcija, zapošljavanje, pripremanje za rad, obuka i razvoj karijere, upravljanje učinkovitošću i nagrađivanje, upravljanje kompenzacijama).
- integracija s drugim relevantnim bazama podataka, prvenstveno s bazom računovodstva,
- uvođenje sustava učenja na daljinu (eng. E-learning) te
- uvođenje sustava upravljanja dokumentacijom.

Osnovni preduvjet uspješno provedenog procesa odabira informacijske podrške jest dosljedno praćenje redoslijeda svih pripadajućih faza. Isto tako, prije prelaska u sljedeću fazu nužno je osigurati da rezultati svake provedene faze procesa odabira informacijske podrške budu potpuni i prihvatljivi svim interesnim stranama.



**Shema 6.** Faze procesa odabira informacijske podrške

Shema 6. prikazuje uobičajene faze procesa odabira i implementacije informacijske podrške temeljene na dobroj praksi. Cjelokupan proces trebao bi se odvijati kroz pet glavnih faza. Prije svega, u okviru izrade plana projekta, nužno je precizno definirati što se uvođenjem nove informacijske podrške želi postići, koji su glavni ciljevi koje treba ostvari-

ti, koje su očekivane koristi te koliko i kojih resursa je potrebno za realizaciju projekta. Ukoliko je utvrđeno da se postavljeni ciljevi mogu ostvariti temeljem raspoloživih ljudskih, financijskih i tehničkih resursa proces ulazi u drugu fazu – fazu definiranja zahtjeva.

Glavna karakteristika druge faze procesa odabira informacijske podrške jest izrada funkcionalnih specifikacija. Funkcionalne specifikacije izrađuju se za svako pojedino poslovno područje i do najsitnijih detalja opisuju zahtjeve korisnika koje potencijalna aplikacija mora zadovoljiti. Funkcionalne specifikacije proizlaze iz opisa budućeg stanja pojedinih poslovnih procesa koje je izrađeno temeljem opisa postojećeg stanja i identificiranih područja za unapređenje. Na takav način specificirani zahtjevi korisnika uredno se dokumentiraju i postaju sastavnim dijelom natječajne dokumentacije, ali i ugovora koji će biti sklopljen s najpovoljnijim dobavljačem.

U kontekstu odabira najpovoljnije ponude potrebno je izraditi natječajnu dokumentaciju u kojoj će biti precizno definirani zahtjevi koje moraju zadovoljiti potencijalni dobavljači (financijska snaga, specifično iskustvo, raspoloživost stručnog kadra), ali i rješenja koja nude (funkcionalne specifikacije). U svrhu analize ponuda potrebno je izraditi obrazac za vrednovanje prema kojem će sve ponude biti vrednovane na isti način. Kako bi se vrednovanje ponuda moglo provesti što objektivnije, svaki dobavljač trebao bi održati prezentaciju rješenja koje nudi, odnosno jasno predstaviti na koji način može zadovoljiti sve specificirane zahtjeve.

Vrlo važan korak u procesu odabira informacijske podrške predstavlja izrada analize isplativosti koja, pored direktnih troškova nabave pojedinog rješenja, mora obuhvatiti i sve dodatne troškove kao što su sljedeći:

- troškovi nabave potrebnog sklopovlja (eng. Hardware),
- troškovi nabave baza podataka,
- troškovi administracijskog osoblja,
- dugoročni troškovi održavanja,
- troškovi zamjene nakon dotrajalosti (uobičajeno razdoblje zamjene jest pet godina) te
- troškovi obuke korisnika.

Kada je odabrano rješenje, odnosno kada je odabran dobavljač koji će provesti implementaciju izrađuju se plan i strategija implementacije koji precizno definiraju članove projektnog tima za implementaciju, zatim dinamiku implementacije, dubinu i širinu implementacije i način provođenja nadzora. Strategijom implementacije može se definirati da se aplikacija uvodi postepeno, da se neko vrijeme odvija paralelni rad (stari i novi sustav), da se provede pilot-projekt u samo jednom dijelu organizacije i sl.

U fazi implementacije, prije svega pozornost je potrebno obratiti na model upravljanja promjenama, odnosno na komunikaciju sa svima na

koje će implementacija nove informacijske podrške imati bilo kakvog utjecaja. Kako bi se smanjio otpor promjenama i povećala učinkovitost implementacije potrebno je službenicima i rukovodiocima jasno objasniti koje promjene će se provesti, kakve će one učinak izazvati za pojedince, što se od svakog pojedinca očekuje u smislu sudjelovanja u implementaciji te u kojim rokovima će se pojedine aktivnosti provoditi. Korisnike je svakako nužno educirati za rad s novim sustavom i nakon provedene implementacije od njih zatražiti da provedu završno testiranje, kako bi potvrdili da su svi zahtjevi iz funkcionalnih specifikacija uredno ispunjeni.

Nakon provedene implementacije projekt uvođenja nove informacijske podrške nije završen, već ulazi u fazu post-implementacijskog upravljanja u kojoj je potrebno ponovno vrednovati koristi koje su uvođenjem informacijske podrške ostvarene i usporediti ih s planiranim koristima. Za svako odstupanje potrebno je definirati mjere čijim će se provođenjem koristi dovesti do maksimalne očekivane razine.

### 2.3.7.1 Podrška poslovnim procesima


Odabir i uvođenje informacijske podrške nužno je provoditi s izrazitim fokusom na cjelokupan proces upravljanja ljudskim potencijalima, ali i na specifičnosti odvijanja toga procesa u Poreznoj upravi. Drugim riječima, odabrano rješenje minimalno mora pokrivati sljedeće aktivnosti i funkcionalnosti:

#### 1. Administracija


- vođenje podataka o godišnjim odmorima,
- vođenje podataka o bolovanjima,
- vođenje osobnih očevidnika,
- mogućnost elektronske pohrane fizičkih dokumenata,
- praćenje odabranih pokazatelja učinkovitosti te
- sustav izvješćivanja temeljen na pohranjenim podacima (mogućnost prijena u .pdf ili .xls format).

#### 2. Selekcija


- plan potreba za novim zapošljavanjem (unos planova na razini pojedinih područnih ureda, elektronsko odobravanje od strane ravnatelja i automatsko objedinjavanje u jedinstveni plan),
- vođenje baze životopisa (mogućnost automatskog popunjavanja putem Interneta),
- automatsko pronalaženje potencijalnih kandidata iz postojeće baze,
- sustav elektronske obrade rezultata testiranja,

- 
- sučelje za provođenje selekcije putem Interneta (eng. e-recruiting) te
  - sustav izvješćivanja temeljen na pohranjenim podacima (mogućnost prijenosa u .pdf ili .xls format).

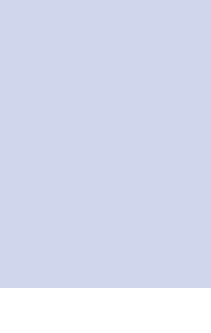
### 3. Zapošljavanje

- 
- automatsko pronalaženje i obrada kontakata u svrhu dostavljanja Rješenja o prijemu u službu,
  - unos i vođenje podataka potrebnih za izdavanje Rješenja o rasporedu,
  - praćenje statusa uložениh žalbi te
  - sustav izvješćivanja temeljen na pohranjenim podacima (mogućnost prijenosa u .pdf ili .xls format).

### 4. Pripremanje za rad

- 
- praćenje statusa vježbenika/ službenika s obvezom polaganja državnog stručnog ispita (praćenje stupnja realizacije Operativnih planova za vježbenike i Prilagodbenih planova za službenike),
  - praćenje uspješnosti programa pripreme za polaganje državnog stručnog ispita te
  - sustav izvješćivanja temeljen na pohranjenim podacima (mogućnost prijenosa u .pdf ili .xls format).

### 5. Obuka i razvoj karijere

- 
- plan potreba za izobrazbom (prikupljanje i unos podataka od strane voditelja ustrojstvenih jedinica i automatsko objedinjavanje u jedinstveni plan),
  - vođenje Osobnih godišnjih planova i praćenje statusa njihove realizacije,
  - praćenje statusa odobravanja planova i pripadajućih proračuna,
  - praćenje statusa izobrazbe pojedinog službenika,
  - unos proračuna za izobrazbu i praćenje statusa njegove realizacije (povezivanje s bazom podataka računovodstva),
  - mogućnost razvoja virtualnih učionica,
  - sučelje za razvoj „portala znanja“,
  - sučelje za objavljivanje autorskih radova,
  - sučelje za razvoj foruma i sličnih prostora za rasprave te

- sustav izvješćivanja temeljen na pohranjenim podacima (mogućnost prijena u .pdf ili .xls format).

## 6. Upravljanje učinkovitošću i nagrađivanjem

- individualni planovi razvoja (sustav postavljanja ciljeva i njihovoga odobravanja),
- praćenje statusa realizacije postavljenih ciljeva,
- praćenje pokazatelja učinkovitosti na globalnoj razini u obliku strateške mape,
- povezivanje ciljeva i nagrada za njihovo ostvarenje,
- mogućnost dodjeljivanja ocjena za ostvoreni rezultat (do maksimalno pet razina) te
- sustav izvješćivanja temeljen na pohranjenim podacima (mogućnost prijena u .pdf ili .xls format).

## 7. Upravljanje kompenzacijama


- automatski izračun plaće službenika temeljem unesenih parametara (radni staž, stupanj obrazovanja, radno mjesto, koeficijent složenosti posla...),
- praćenje podataka o trenutnim plaćama i vremenskim trendovima za vrijeme rada u Poreznoj upravi,
- sustav izvješćivanja temeljen na pohranjenim podacima (mogućnost prijena u .pdf ili .xls format).

### 2.3.7.2 Podrška procesu učenja i razvoja

Pored prethodno navedenih temeljnih funkcionalnosti novog informacijskog sustava, u kontekstu podrške procesu učenja i razvoja posebnu pozornost valja obratiti na sustav učenja na daljinu (eng. E-learning). S obzirom na nužnu primjenu koncepta cjeloživotnog učenja, učenje na daljinu predstavlja jednu od važnijih strateških odrednica unapređenja procesa upravljanja ljudskim potencijalima prvenstveno zbog ograničenosti prostora za učenje, ali i raspoloživosti predavača. Adekvatno rješenje za uvođenje sustava učenja na daljinu svakako mora predstavljati nužan preduvjet odabira novog informacijskog sustava i njegovih implementatora.

Osnovne funkcionalnosti koje sustav učenja na daljinu mora zadovoljavati odnose se na sljedeće:

1. autentifikacija korisnika i administracija prava pristupa sadržajima,
2. pojedinačna i grupna administracija prava pristupa funkcionalnostima,


- 
3. praćenje napretka korisnika kroz sustav interakcije,
  4. provjera stečenih znanja i vještina,
  5. praćenje sudjelovanja korisnika u suradnji s mentorima i rukovodiocima te
  6. sustav izvješćivanja o svim provedenim aktivnostima, korištenim sadržajima funkcionalnostima i sl., uz mogućnost prijenosa izvješća u .pdf ili .xls format.

U svrhu ostvarivanja suradnje nužno je uvesti programska rješenja kojima je osnovna namjena zajednički rad na istim sadržajima, podacima i dokumentima (npr. Ms Exchange ili Lotus Domino). Valja naglasiti da je za uspješno funkcioniranje takvih programskih rješenja nužna adekvatna poslužiteljska (serverska) i komunikacijska (mrežna) infrastruktura, što znači da ta infrastruktura mora biti kvalitetna, visoko propusna, izrazito dobro nadzirana te s vezom prema Internetu odgovarajućih performansi.

### 2.3.7.3 Upravljanje dokumentacijom

S obzirom na veliku količinu dokumentacije vezane uz vođenje podataka o državnim službenicima i namještenicima, posebice u procesu administracije koji je u nadležnosti Odjela za kadrovske poslove, kao nužna opcija za unapređenje cjelokupnog procesa upravljanja ljudskim potencijalima nameće se uvođenje sustava upravljanja dokumentacijom (eng. Document Management System). Uvođenjem takvog sustava bilo bi omogućeno i elektronsko vođenje osobnih dosjea, odnosno zbirke isprava na temelju kojih se obavlja upis u osobni očevidnik.

Osnovne funkcionalnosti koje sustav upravljanja dokumentacijom mora zadovoljavati obuhvaćaju sljedeće:

- 
- > kreiranje i pohrana elektronskih dokumenata i slika dokumenata,
  - > pohranjivanje meta podataka za svaki tip dokumenta,
  - > automatska ekstrakcija podataka iz dokumenata,
  - > optičko prepoznavanje znakova na skeniranim dokumentima,
  - > integracija repozitorija dokumenata s drugim aplikacijama,
  - > administracija prava upravljanja, čitanja, izmjena i brisanja te
  - > definiranje pravila za automatsko kretanje dokumenata.

Sukladno Uredbi o sadržaju i načinu vođenja osobnih očevidnika i središnjeg popisa državnih službenika i namještenika, informacijski sustav mora (minimalno) omogućiti unos sljedećih podataka:



1. osnovni podaci (ime i prezime, prebivalište, boravište, nacionalna pripadnost, podaci o članovima obitelji, podaci o mirovinskom i radnom stažu, podaci o zdravstvenom osiguranju, podaci o vojnoj obvezi),
2. podaci o invaliditetu,
3. podaci o statusu hrvatskog branitelja iz Domovinskog rata,
4. podaci o državnoj službi odnosno radnom odnosu namještenika (državna služba na određeno ili neodređeno vrijeme, broj matične evidencije, radno vrijeme: puno, nepuno, skraćeno, smanjena radna sposobnost, područja posebne državne skrbi, rad izvan službe, rad na izdvojenom mjestu, raspolaganje),
5. podaci o sadašnjem radnom mjestu i o prijašnjim radnim mjestima u državnim tijelima (naziv radnog mjesta, stručna sprema, naziv državnog tijela, ustrojstvena jedinica, trajanje državne službe odnosno radnog odnosa)
6. podaci o prijašnjim radnim mjestima izvan državnih tijela (naziv radnog mjesta, stručna sprema, poslodavac, trajanje radnog odnosa),
7. podaci o napredovanju (redovno napredovanje, izvanredno napredovanje, napredovanje na više radno mjesto unutar iste kategorije, napredovanje prelaskom u višu kategoriju radnog mjesta),
8. podaci o završenom obrazovanju, funkcionalnim i specijalističkim znanjima, sudjelovanju na različitim oblicima izobrazbe, položenim stručnim ispitima i testovima znanja kao i drugi podaci o stručnoj osposobljenosti (stupanj stručnog obrazovanja, puni naziv struke, akademski stupanj, stupanj poznavanja stranih jezika, poznavanje rada na računalu, poznavanje strojopisa, kategorija položenog vozačkog ispita, kategorija programa izobrazbe, vrsta izobrazbe, studijski dopust, stipendije, izobrazba u tijeku),
9. podaci o sudjelovanju u stručnim povjerenstvima (područje sudjelovanja, status),
10. podaci o godišnjim ocjenama,
11. podaci o godišnjem odmoru, plaćenom i neplaćenom dopustu, mirovanju radnog odnosa (osnovno trajanje i osnove uvećanja, ukupno trajanje, razlozi korištenja dopusta i osnova mirovanja radnog odnosa),
12. podaci o konačnim odlukama o odgovornosti za povrede službene dužnosti, udaljenju iz državne službe i odgovornosti za štetu (vrsta povrede, vrsta kazne, trajanje posljedica kažnjavanja),
13. podaci o privremenoj nesposobnosti za rad (bolovanje, rodiljni dopust, dopust za njegu djeteta, posvojiteljski dopust, ostalo) i utvrđivanju trajnog smanjenja sposobnosti za rad,
14. podaci o prestanku državne službe odnosno prestanku radnog odnosa namještenika (pravna osnova, datum),



- 15.** podaci o dozvoli pristupa posebnim kategorijama osobnih podataka,
- 16.** podaci potrebni za obračun plaće i uvećanje plaće (osnovna plaća, osnove uvećanja plaće, prekovremeni rad, obračun i uvećanje plaće po posebnim propisima) te
- 17.** drugi podaci u skladu sa zakonom.

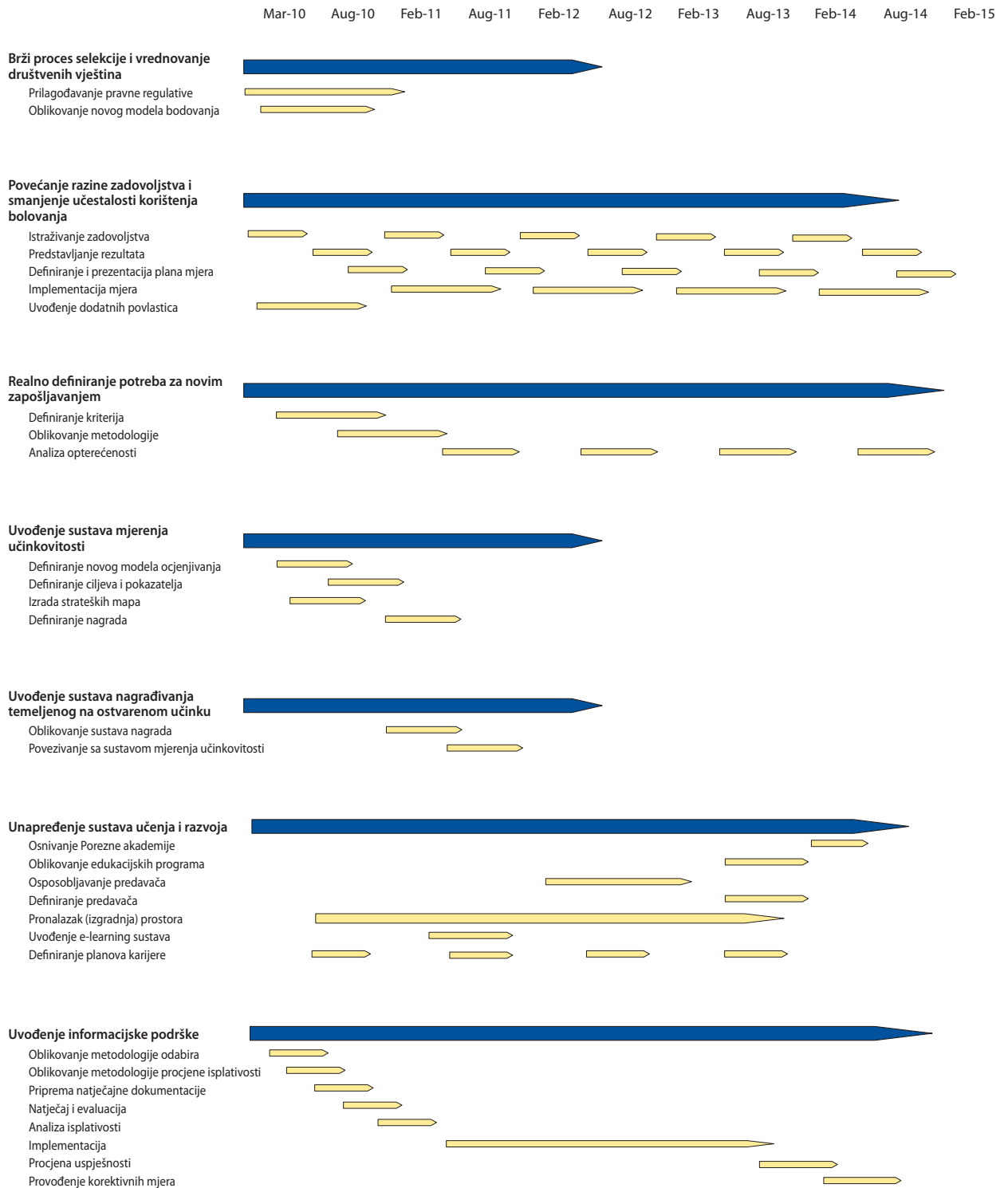
Prilikom unosa svakog navedenog podatka informacijski sustav mora pružati mogućnost pridodavanja naziva akata temeljem kojih se podatak unosi, odnosno nužno je postojanje sljedećih polja za unos:



- 1.** brojčana oznaka,
- 2.** naziv akta,
- 3.** datum donošenja akta, te
- 4.** naziv donositelja akta.

Sustav za upravljanje dokumentacijom mora omogućiti potpunu automatizaciju procesa vođenja osobnih očevidnika kroz elektronsko pohranjivanje svih akata koji predstavljaju sastavni dio osobnog očevidnika.

# 3 Plan implementacije





## 4 Ključni pokazatelji uspješnosti implementacije

Ciljevi	Inicijative	Ključni pokazatelji uspješnosti
<b>Brži proces selekcije i vrednovanje društvenih vještina</b>		
Ubrzavanje procesa selekcije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prilagoditi pravnu regulativu</li> <li>• ograničiti rok za imenovanje komisije</li> <li>• obvezu pribavljanja Uvjeta o nekažnjavanju nametnuti kandidatima</li> <li>• ukinuti pravo na žalbu ili strogo ograničiti rok za rješavanje žalbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukupno trajanje procesa (cilj je maks. 3 mjeseca)</li> </ul>
Bodovanje društvenih vještina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razviti model procjene društvenih vještina</li> <li>• definirati pondere za pojedine radna mjesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• društvene vještine uključene u sustav bodovanja</li> <li>• dodijeljeni odgovarajući ponderi</li> </ul>
<b>Povećanje razine zadovoljstva i smanjenje učestalosti korištenja bolovanja</b>		
Povećanje razine zadovoljstva i motivacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redovito provoditi istraživanja o zadovoljstvu službenika</li> <li>• službenike izvješćivati o rezultatima istraživanja te o planiranim i poduzetim mjerama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuirano povećanje razine zadovoljstva službenika (rezultati provedenih istraživanja)</li> </ul>
Smanjena učestalost korištenja bolovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećati razinu zadovoljstva službenika</li> <li>• uvesti dodatne povlastice (rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smanjenje učestalosti korištenja bolovanja (minimalno na hrvatski, a potom i na europski prosjek)</li> </ul>
Smanjena razina fluktuacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećati razinu zadovoljstva</li> <li>• osigurati striktno poštivanje radnih procedura</li> <li>• otvoriti komunikacijske kanale u oba smjera</li> <li>• provođenje marketinških aktivnosti s ciljem unapređenja imidža Porezne uprave</li> <li>• oblikovati mjere za neutralizaciju negativnih čimbenika imidža (razina korupcije, radna učinkovitost, osposobljenost službenika...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smanjeni broj odlazaka službenika posebice kompetentnih i visokoobrazovanih</li> <li>• unaprijeđen imidž Porezne uprave (rezultati istraživanja)</li> </ul>

Ciljevi	Inicijative	Ključni pokazatelji uspješnosti
Unapređenje radne učinkovitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvesti sustav kontinuiranog mjerenja radne učinkovitosti</li> <li>• uvesti sustav plaćanja i nagrađivanja prema ostvarenom učinku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuirani rast radne učinkovitosti službenika Porezne uprave (apsolutno i relativno u usporedbi s dobrom praksom)</li> </ul>
<b>Realno definiranje potreba za novim zapošljavanjem</b>		
Plan zapošljavanja usklađen sa stvarnim potrebama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definirati kriterije utvrđivanja potreba za novim zapošljavanjem</li> <li>• razviti suvremenu metodologiju za analizu opterećenosti</li> <li>• redovito provoditi analizu opterećenosti i adekvatno vrednovati rezultate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje radne učinkovitosti</li> <li>• povećanje razine kvalitete</li> <li>• optimalna razina opterećenosti radnih mjesta</li> </ul>
<b>Uvođenje sustava mjerenja učinkovitosti</b>		
Realno ocjenjivanje službenika prema ostvarenom učinku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prilikom postavljanja osobnih i/ili grupnih ciljeva precizno definirati što je potrebno postići za dobivanje određene ocjene</li> <li>• odrediti nagrade i kazne u slučaju dobivanja određene ocjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocjene su u skladu s ostvarenim učinkom te su adekvatno distribuirane (najviše ocjene dobio je samo uzak krug službenika)</li> </ul>
Povećanje razine motivacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrednovati rezultate mjerenja učinkovitosti dodjeljivanjem odgovarajućih nagrada</li> <li>• adekvatno distribuirati nagrade (primjena Gaussove krivulje)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuirano rastući radni učinak (rezultati mjerenja)</li> <li>• sve češće premašivanje postavljenih ciljeva</li> <li>• razina uključenosti službenika u proces donošenja odluka – povratne informacije</li> </ul>
Pružanje mogućnosti integracije sustava mjerenja učinkovitosti i sustava nagrađivanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precizno utvrditi ključne pokazatelje učinka na svim hijerarhijskim razinama</li> <li>• definirati ciljne vrijednosti svakog pokazatelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ostvarenje svakog postavljenog cilja povezano s pravom na određenu nagradu</li> </ul>
Kaskadiranje ciljeva – povezivanje misije, vizije i strategije sa svakodnevnim ciljevima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovati model prenošenja ciljeva s najviše razine na individualnu razinu svakog službenika</li> <li>• postavljati i revidirati ciljeve na godišnjoj i polugodišnjoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ciljevi s najviše razine ugrađeni u niže ciljeve</li> <li>• jasan pregled povezanosti viših i nižih ciljeva</li> <li>• ostvarenje nižih ciljeva omogućava ostvarenje viših ciljeva (rezultati mjerenja)</li> </ul>

Ciljevi	Inicijative	Ključni pokazatelji uspješnosti
Identifikacija svih preduvjeta nužnih za ostvarenje glavnih (financijskih) ciljeva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prilikom definiranja ključnih faktora uspjeha i ključnih pokazatelja učinkovitosti primijeniti princip strateškog mapiranja (pokazatelje povezati uzročno-posljedičnim odnosima)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izrađene strateške mape na svim relevantnim razinama (Porezna uprava, područni uredi, ispostave, službe, odjele...)</li> </ul>
<b>Uvođenje sustava nagrađivanja temeljenog na ostvarenom učinku</b>		
Definiran sustav adekvatnog vrednovanja ostvarenih rezultata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovati sustav nagrada u skladu s pravnom regulativom</li> <li>• nagrade povezati s ostvarenim učinkom, odnosno s rezultatima prethodno oblikovanog sustava mjerenja učinkovitosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• za svaki postavljeni cilj definirana je nagrada</li> <li>• nagrade su različite s obzirom na razinu ostvarenja postavljenih ciljeva (cilj nije ostvaren, cilj je djelomično ostvaren, cilj je u potpunosti ostvaren, cilj je premašen)</li> </ul>
Povećanje razine zadovoljstva i motivacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovati model povezivanja raspoloživih mogućnosti za nagrađivanje s ostvarenim učinkom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učestalost premašivanja postavljenih ciljeva</li> </ul>
Smanjenje razine fluktuacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovati sustav nagrađivanja komunicirati na svim razinama</li> <li>• osigurati njegovu kontinuiranu i dosljednu primjenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prosječni radni staž</li> <li>• prosječno vrijeme zadržavanja u Poreznoj upravi nakon zapošljavanja</li> <li>• razina fluktuacije visokoobrazovanih i kompetentnih kadrova</li> </ul>
<b>Unaprjeđenje sustava učenja i razvoja</b>		
Unaprjeđenje znanja i vještina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovati programe izobrazbe u skladu s trenutnim potrebama, ali i u skladu s projekcijama razvoja</li> <li>• osigurati dovoljan broj kompetentnih internih i eksternih predavača</li> <li>• osigurati prostor i potrebnu opremu za provođenje izobrazbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje razine zadovoljstva</li> <li>• kontinuirano unaprjeđenje radnog učinka</li> <li>• smanjena razina fluktuacije</li> </ul>
Povećanje razine učinkovitosti procesa učenja i razvoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvesti mogućnost učenja prema e-learning modelu</li> <li>• osnovati Poreznu akademiju i osigurati odgovarajući prostor sukladno europskim standardima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvedena informacijska podrška koja omogućava primjenu e-learning modela</li> <li>• Porezna akademija je osnovana i smještena u odgovarajući prostor</li> </ul>

Ciljevi	Inicijative	Ključni pokazatelji uspješnosti
Potaknuti profesionalni i osobni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovati i realizirati individualne planove karijere</li> <li>• ciljeve u planovima karijere usmjeriti na kontinuirani razvoj i napredovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svaki službenik ima osobni plan karijere</li> <li>• službenici kontinuirano stječu nova znanja i vještine te ostvaruju kontinuirano napredovanje u službi</li> </ul>

### Uvođenje informacijske podrške

<p>Mogućnost kontinuiranog praćenja i unapređenja procesa razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima te procesa administracije</p> <p>Mogućnost uvođenja suvremenog sustava mjerenja učinkovitosti</p> <p>Unapređenje brzine i kvalitete sustava izvješćivanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razviti i primijeniti metodologiju odabira informacijskog sustava</li> <li>• razviti i primijeniti metodologiju procjene isplativosti</li> <li>• odabrati rješenje koje funkcionalnostima obuhvaća sve aktivnosti procesa upravljanja ljudskim potencijalima (administracija, selekcija, zapošljavanje, pripremanje za rad, obuka i razvoj karijere, upravljanje učinkovitošću i nagrađivanje, upravljanje kompenzacijama)</li> <li>• izvršiti povezivanje s drugim bazama podataka (računovodstvo)</li> <li>• procesom odabira rješenja obuhvatiti i sustav učenja na daljinu te sustav upravljanja dokumentacijom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izrađene sveobuhvatne funkcionalne specifikacije</li> <li>• definirani kriteriji za odabir implementatora</li> <li>• odabrano rješenje zadovoljava sve specificirane zahtjeve</li> <li>• implementacija provedena u predviđenim rokovima bez značajnijih primjedbi korisnika</li> <li>• uveden sustav učenja na daljinu</li> <li>• uveden sustav upravljanja dokumentacijom</li> </ul>
--	---	---

