



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO FINACIJA
POREZNA UPRAVA

STRATEGIJA STRUČNOG
OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA
SLUŽBENIKA POREZNE UPRAVE
za razdoblje 2012. - 2015. godine



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 • 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
1. KLJUČNE ORIJENTACIJSKE VRIJEDNOST	7
1.1. Misija	7
1.2. Vizija	7
1.3. Vrijednosti	7
2. AKTUALNA SITUACIJA	8
2.1. Aktualni pravni i zakonski okvir	8
2.1.1. Eksterni okvir	8
2.1.2. Interni okvir	9
2.2. Aktualna praksa	10
3. STRATEŠKI CILJEVI	14
4. ODGOVORNOSTI	20
5. PROVEDBENI PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA	22
5.1. Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja	22
5.2. Faktori uspješnosti Provedbene strategije	26
6. PRAĆENJE, EVALUACIJA I IZMJENE	28

Uvod

Porezna uprava zadnjih godina sve veću pozornost obraća značaju stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika. Pojačani naglasak na stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika nije samo rezultat internih reformi, koje su pretežno usredotočene na poboljšanje usluga za porezne obveznike, nego se pokazao potrebnim i u okviru pripreme Hrvatske za ulazak u EU.

Stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika glavni je dio upravljanja ljudskim potencijalima, a njihovo značenje je naglašeno i u Općoj strategiji Porezne uprave za razdoblje od 2011. do 2015. godine. Prepoznata je i potvrđena potreba za pravilno osposobljenim i visoko kvalificiranim službenicima, koji su spremni suočiti se s novim izazovima Porezne uprave.

Ova srednjoročna Strategija stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika Porezne uprave je i dokaz da je uvođenje novog i sustavnog pristupa stručnom osposobljavanju i usavršavanju službenika za Poreznu upravu od visokog prioriteta, s ciljem da se osiguraju standardi visoke kvalitete.

Strategija odražava moderne i najsavršenije filozofije prema kojoj se edukacija ne shvaća tek pukim transferom znanja nego i sredstvom pomoću kojeg se stvara osnova za promjenu ponašanja i koje obuhvaća najbolju međunarodnu praksu edukacije službenika, a koju koriste moderne Porezne uprave. Strategija detaljno govori o misiji, viziji i vrijednostima novog pristupa i u potpunosti uzima u obzir trenutni službeni pristup i trenutnu praksu, utvrđuje strategijske ciljeve i određuje odgovornosti za implementaciju. Drugo važno poglavlje Strategije usredotočeno je na uvođenje Provedbenog programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja na temelju Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Taj Plan daje okvire edukacije i određuje nastavne planove edukacije, oblike i alate obuke, lokacije i sadržaje obuke, angažiranje trenera i predavača te pripremu i podjelu materijala za edukaciju.

Jedan od glavnih ciljeva ove Strategije je uvođenje okvira za izgradnju nove kulture učenja unutar Porezne uprave. Ta nova kultura učenja obuhvaća uvođenje načela kontinuiranog i doživotnog učenja, gdje se edukacija ne odvija samo redovito i formalno u učionicama ili samo pomoću alata za učenje na daljinu, nego gdje će se Porezna uprava pretvoriti u obrazovnu organizaciju, u kojoj je edukacija dio svakodnevnih aktivnosti i radnih zadataka službenika.



*“Investicija u znanje
uvijek se najviše isplati”*



1. Ključne orijentacijske vrijednosti

1.1. Misija

Unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima Porezne uprave putem sistematske i kontinuirane edukacije službenika na temelju Provedbenog programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja, pri čemu se uzimaju u obzir potrebe poreznih službenika za edukacijom, sa ciljem da se unaprijede njihove tehničke i socijalne vještine.

1.2. Vizija

Porezna uprava jača svoju vodeću poziciju kao javni pružatelj usluga razvijajući se u obrazovnu organizaciju putem uvođenja sistematskog i kontinuiranog stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika na temelju standarda Europske unije i najbolje prakse sa ciljem pružanja visokokvalitetnih usluga poreznim obveznicima.

1.3. Vrijednosti

U skladu s ovom Strategijom Porezna uprava će poticati sljedeće vrijednosti:

- **Jednako postupanje s poreznim obveznicima**
Široko primijenjeni visokokvalitetni standardi potiču jednako tumačenje i jednaku primjenu zakona i odredaba.
- **Usluge za porezne obveznike**
Dobro osposobljeni porezni službenici u okviru suradnje i komunikacije s poreznim obveznicima unapređuju imidž Porezne uprave (npr. kada pružaju informacije ili provode porezni nadzor).
- **Razvoj ljudskih potencijala**
Sistematskom i kontinuiranom edukacijom službenika Porezna uprava poboljšava tehničko znanje, motivaciju, mobilnost, fleksibilnost i prilagodljivost poreznih službenika.
- **Kultura učenja**
Porezna uprava u praksi primjenjuje načelo kontinuiranog i doživotnog učenja i nastupa kao obrazovna organizacija koja uzastopno radi na proširenju kapaciteta svojih službenika, s ciljem ostvarenja željenih rezultata i stvaranja novih i opsežnijih obrazaca razmišljanja.

2. Aktualna situacija

2.1. Aktualni pravni i zakonski okvir

Područje ljudskih potencijala i strategije razvoja istih kroz programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja u Poreznoj upravi određeni su pojedinim zakonima, podzakonskim aktima i strategijskim dokumentom.

2.1.1. Eksterni okvir

Eksterni okvir određen je sljedećim odredbama i strategijskim dokumentima:

- Zakon o državnim službenicima (u daljnjem tekstu Zakon)
- Uredba o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika (u daljnjem tekstu Uredba)
- Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi od 2010. do 2013. godine.

Zakon o državnim službenicima (NN 92/05, 107/07, 27/08 i 49/11) uređuje načela profesionalne državne službe i osigurava pravni okvir za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u državnoj službi. Stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika utvrđeno je kao trajna obaveza odredbom članka 92. tog Zakona, kojim je propisano da su se svi državni službenici dužni trajno osposobljavati za poslove radnog mjesta kao i usavršavati stručne sposobnosti i vještine u organiziranim programima izobrazbe. Nadalje, člancima 93.-95. istog Zakona propisani su programi izobrazbe, kategorije programa izobrazbe, obaveza sudjelovanja u programima izobrazbe za državne službenike i načini financiranja izobrazbe.

Sukladno odredbi članka 93. stavka 7. Zakona o državnim službenicima donesena je Uredba o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika. Ta Uredba detaljno definira opća pravila i smjernice kojih se treba držati u postupku stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika u Poreznoj upravi.

Sukladno Uredbi programe izobrazbe u državnoj službi za svaku kalendarsku godinu utvrđuje Vlada Republike Hrvatske Planom izobrazbe državnih službenika, a temeljem usvojenog godišnjeg Plana izobrazbe državnih službenika, svako pojedino državno tijelo dužno je izraditi Poseban godišnji provedbeni plan.

Osim stručnog osposobljavanja i usavršavanja Zakon i Uredba određuju i izobrazbu novo zaposlenih službenika i vježbenika te prilagođavanje programa izobrazbe.

Strateške odrednice za stručno osposobljavanje i usavršavanje za sva tijela državne uprave Vlada RH dala je kroz Strategiju razvoja ljudskih po-

tencijala u državnoj službi od 2010. do 2013. godine koju je donijela u prosincu 2009. godine. Jedan od ciljeva te Strategije je i provođenje trajne izobrazbe državnih službenika. U strategiji je određen Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika pri Ministarstvu uprave (u daljnjem tekstu: Centar) kao ustanova koja razvija i provodi sustav općih programa edukacije.

2.1.2. Interni okvir

Interni okvir određen je sljedećim odredbama i strateškim dokumentima:

- Pravilnik o stručnom osposobljavanju i usavršavanju službenika Ministarstva financija, Porezne uprave (u daljnjem tekstu Pravilnik)
- Strategija Porezne uprave za razdoblje od 2011. do 2015. godine
- Strategija upravljanja ljudskim potencijalima
- Izvješće o preporukama za Strategiju i plan upravljanja ljudskim potencijalima

Temeljem Uredbe o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika Ministarstvo financija usvojilo je gore navedeni Pravilnik. Taj Pravilnik detaljno uređuje pravila i smjernice kojih se Porezna uprava treba držati tijekom stručnog osposobljavanja i usavršavanja poreznih službenika.

Sukladno Uredbi, Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima dostavlja Ministarstvu uprave krajem svake kalendarske godine podatke o potrebi provođenja općih programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Ministarstvo uprave izrađuje opće godišnje planove izobrazbe za sve službenike državne uprave.

Temeljem Uredbe i Pravilnika Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima, u suradnji s ustrojstvenim jedinicama Porezne uprave, svake godine izrađuje provedbeni plan za posebne specijalističke programe koje samostalno provodi.

Pravilnik određuje da programi izobrazbe službenika Porezne uprave obuhvaćaju opću izobrazbu, specijaliziranu izobrazbu, strane jezike, informatičke vještine i druga područja.

Strategija Porezne uprave za razdoblje 2011. do 2015. godine, kao glavna podloga za operativno planiranje u razdoblju 2011. do 2015. godine predstavlja i osnovni okvir donošenja ove Strategije. Jedan od postavljenih strateških ciljeva je „Modernizacija Porezne uprave kroz ljudske resurse, organizaciju, postupke i tehnologiju“, a obrazovanje službenika je istaknuto kao jedan od najvažnijih zadataka Porezne uprave u narednom razdoblju.

Strategiju upravljanja ljudskim potencijalima Porezna je uprava izradila u okviru projekta Svjetske banke za modernizaciju Porezne uprave. U vezi sa stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem službenika Strategija pokušava otkloniti neke od značajnih slabosti koje postoje u trenutnom procesu stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Izvješće o preporukama za Strategiju i plan upravljanja ljudskim potencijalima je dokument koji je nastao kao rezultat projekta Svjetske banke u Poreznoj upravi, a koji daje tri specifične preporuke u svezi s edukacijom i razvojem karijere:



- 1.** Proces planiranja izobrazbe bi se trebao više usredotočiti na stvarne potrebe i mogućnosti, a manje na želje pojedinaca da sudjeluju u određenoj izobrazbi.
- 2.** Trebao bi se detaljno odrediti model za potrebnu kontinuiranu izobrazbu po različitim stupnjevima karijere (Model sposobnosti).
- 3.** Potrebno je proces edukacije i razvoja karijere informatizirati u široj mjeri, kako u pogledu na provedbu programa izobrazbe (uvođenje mogućnosti e-learninga) tako i u pogledu na planiranje i praćenje realizacije.

2.2. Aktualna praksa

Porezna uprava sastoji se od Središnjeg ureda, 20 područnih ureda i 122 ispostave, a zapošljava otprilike 4 400 službenika. Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima odgovoran je za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika Porezne uprave. Stručno osposobljavanje i usavršavanje obavlja se unutar Porezne uprave ili u Ministarstvu uprave, drugim ministarstvima i državnim tijelima, visokoškolskim obrazovnim ustanovama, privatnim edukacijskim ustanovama (npr. školama stranih jezika) i dr.

Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika, koji je osnovan 2005. godine i koji se nalazi u Ministarstvu uprave, odgovoran je za organizaciju stručnog osposobljavanja i usavršavanja za sva tijela državne uprave. Što se tiče službenika Porezne uprave, Centar je do sada u prvom redu bio uključen u edukaciju novo zaposlenih i u pružanje općih programa izobrazbe. Zapravo, Centar nije bio u mogućnosti zadovoljiti sve potrebe za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem službenika Porezne uprave, iz razloga što je nadležan za organizaciju izobrazbe u cijelom sektoru državne uprave. Sve do kraja 2010. godine stručno osposobljavanje i usavršavanje, koje je organizirao Centar, bilo je besplatno. No, u prosincu 2010. godine osnovana je Škola za javnu upravu koja je preuzela jedan dio zadataka Centra. Osim toga novo osnovana Škola za javnu upravu naplaćuje naknade za pohađanje pojedinih programa.

Trenutna provedba edukacije službenika temelji se na dugoročnom strateškom dokumentu, koji je izrađen za razdoblje od 2008. do 2012. godine ("Strategija stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika

Ministarstva financija, Porezne uprave”). Iako gore navedeni strateški dokument nije službeno usvojen, aktualna praksa stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika u velikoj se mjeri temelji na konceptu gore navedenog, neslužbenog strateškog dokumenta. U dokumentu su navedeni sljedeći strateški ciljevi:

- Unaprijediti kvalitetu rada službenika
- Osigurati službenicima kontinuirano učenje
- Razvijati obrazovne programe
- Povećati razinu stručnosti predavača i trenera
- Povećati konkurentnost Porezne uprave kao poslodavca.

Nadalje dokument opisuje opće organizacijske zadatke i načine provedbe kao što su odgovornosti, opseg edukacije, treneri i predavači, ključni pokazatelji uspješnosti i evaluacija. U središnjem dijelu neslužbenog strateškog dokumenta naveden je dugačak popis programa edukacije koji se mogu provoditi i za koje je potrebno izraditi procjenu potreba izobrazbe. Predviđeni su sljedeći programi edukacije:

- Porezni sustav Republike Hrvatske
- Računovodstvo i financije
- Specijalizirani programi nadzora
- Ovrha, nekretnine, prekršajni postupak
- Informatički programi
- Komunikacijske i psihosocijalne vještine
- Suzbijanje korupcije
- Vježbenički programi
- Prilagodbeni programi
- Programi edukacije za službenike na rukovodećim funkcijama
- Programi napredovanja službenika
- Osposobljavanje trenera
- Službenički odnosi (prava i obveze službenika)
- Edukacija službenika i građanstva povodom uvođenja osobnog identifikacijskog broja

- Edukacija službenika povodom donošenja novog Zakona o općem upravnom postupku
- E-uprava

Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima pri Središnjem uredu Porezne uprave izrađuje i predlaže godišnji provedbeni plan za posebne specijalističke programe koji usvaja i donosi ravnatelj Porezne uprave. Planom su utvrđeni programi stručnog osposobljavanja i usavršavanja za specijalističku i opću izobrazbu.

Zbog relativno velikog broja poreznih ispostava i troškova prostora za provedbu programa edukacije (putovanja i smještaj), najveći dio edukacije službenika unutar Porezne uprave treba biti decentraliziran i organiziran na sljedećih 7 lokacija u Poreznoj upravi:

- Središnji ured Porezne uprave
- Područni uredi u Zagrebu, Zadru, Dubrovniku i Slavonskom Brodu
- Ispostave Porezne uprave u Rovinju i Splitu.

Gore navedene lokacije imaju kapacitet za edukaciju maksimalno 435 službenika.

Do sada se, zbog smanjenja troškova, pokušavala decentralizirati edukacija ali zbog nedostatka vlastitih opremljenih prostora, dvorane u kojima se održavaju edukacije se unajmljuju.

Kada govorimo o opremi, samo je prostor za edukaciju u Središnjem uredu opremljen osnovnim audio-vizualnim uređajima i informatičkom infrastrukturom (konferencijska dvorana u Središnjem uredu u Boškovićevoj 5 i informatička oprema u odvojenom uredu u Albrechtovoj 42), dok učionice na drugim lokacijama, na kojima se provode programi edukacije, trenutno ne raspolažu takvom opremom.

Uzimajući u obzir navedeno činjenično stanje i aktualnu provedbu osposobljavanja i usavršavanja službenika, Porezna uprava je suočena sa sljedećim glavnim problemima:

- Relativno ograničeni proračun za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika
- Dugotrajnost procedura za odobravanje edukacije
- Nedostaje strateški i sustavni pristup osposobljavanju i izobrazbi službenika (ne postoji službeno usvojena strategija, primjenjuje se "ad-hoc" pristup koji se temelji na kratkoročnim potrebama osposobljavanja)

- Eksterna provedba osposobljavanja više nije u cijelosti besplatna i ovisi o kapacitetima kojima raspolaže Ministarstvo uprave
- Status trenera i predavača (iako predviđeno zakonom, zbog proračunskih ušteda treneri i predavači ne primaju naknadu za provedbu osposobljavanja niti za svoja predavanja)
- Nedovoljan razvoj ljudskih potencijala (niska motivacija službenika i relativno velika fluktuacija zbog malih plaća, manjka opcija za karijeru i napredak te zbog nedostatka nagrade za izvanredne i odlične rezultate rada).



3. Strateški ciljevi

Glavni cilj ove Strategije je uvođenje sustavne edukacije službenika Porezne uprave u svrhe postizanja sljedećih općih i posebnih ciljeva:

1. CILJ

Uvođenje sustavnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika sa ciljem unapređenja administrativnih sposobnosti Porezne uprave

Za modernu Poreznu upravu potrebno je proći kroz administrativne reforme i procese modernizacije. To se odnosi i na stručno osposobljavanje i usavršavanje poreznih službenika. Ovdje postoji posebna potreba za primjenom učinkovitih i aktualnih metoda osposobljavanja, oblika i alata. Uoči ulaska Hrvatske u Europsku uniju, ali i zbog brzog rasta prekograničnih transakcija u globaliziranom okruženju koje uzastopno prolazi kroz ekonomske promjene, vrlo je bitno raspolagati odgovarajućim, osposobljenim službenicima koji su u stanju suočiti se s novim izazovima.

Ova Strategija stručnog osposobljavanja i usavršavanja u skladu je s misijom, vizijom i vrijednostima kao i sa strateškim ciljevima Opće strategije Porezne uprave za razdoblje od 2011. do 2015. godine. U vezi stručnog osposobljavanja i usavršavanja te razvoja ljudskih potencijala, Opća strategija Porezne uprave naglašava osobito:

- Visokokvalitetna edukacija službenika u Poreznoj upravi ima značajan prioritet
- Specifičan fokus na alate za e-learning (e-učenje)
- Jednake mogućnosti za sve službenike u pogledu stručnog osposobljavanja i usavršavanja te razvoja ljudskih potencijala
- Značaj adekvatno osposobljenih službenika u svrhe suzbijanja poreznih prijevара
- Jačanje administrativnih sposobnosti za velike porezne obveznike pomoću službenika koji su osposobljeni posebno za porezni nadzor.

Adekvatno osposobljeni službenici predstavljaju osnovni preduvjet za podržavanje i poboljšanje glavnih operativnih funkcija Porezne uprave (registracija poreznih obveznika, utvrđivanje poreza, usluge poreznim obveznicima, porezni nadzor, rješavanje sporova, prisilna naplata). Sposobnosti i osposobljavanje službenika postaje još značajnije kada te gla-

vne funkcije nisu automatizirane niti informatički podržane. Na primjer: Ako se porezni nadzor ne temelji na automatiziranoj analizi rizika za odabir slučaja za nadzor ili se ne provodi pomoću informatičkih alata (elektronski porezni nadzor), izostanak IT-podržke potrebno je nadoknaditi tehničkim i stručnim znanjem službenika. Međutim, osposobljavanje službenika nije ograničeno samo na transfer pukog tehničkog znanja, nego obuhvaća i niz drugih vještina, koje su, ovisno o funkciji službenika, neophodne ili vrlo poželjne za izvršenje radnih zadataka (npr. usavršavanje stranog jezika, psihologije, komunikacije itd.).

Uoči ulaska u Europsku uniju od Hrvatske će se zahtijevati da raspolaže kvalificiranim i dobro osposobljenim službenicima, koji su sposobni izvršiti međunarodne obveze na području oporezivanja. Te obveze obuhvaćaju na primjer usklađivanje i primjenu EU-zakonodavstva na području PDV-a ili administrativnu suradnju sa svim drugim državama članicama na području razmjene informacija o PDV-u i o izravnim porezima (porez na dohodak i na dobit), naplatu poreznih potraživanja, oporezivanje dohotka od kamata, transferne cijene itd. Iako su relevantni službenici Porezne uprave u različitim Twinning projektima, koje financira Europska unija, prošli kroz programe osposobljavanja, potrebno je imati na umu da će dodatno usavršavanje biti potrebno i prije i nakon aktualnog datuma ulaska u EU. Takvo dodatno osposobljavanje moglo bi se u izvjesno vrijeme osigurati u okviru dodatnih EU-Twinning projekata.

Poboljšanje stručnih sposobnosti i kvalifikacija službenika Porezne uprave putem boljeg osposobljavanja i bolje izobrazbe povećat će učinkovitost Porezne uprave i rezultirat će većom razinom takozvane neizravne profitabilnosti, posebno u pogledu na poboljšanje porezne discipline, usluga poreznim obveznicima i smanjenje troškova, neovisno o primjeni sustava upravljanja rizicima porezne discipline i IT-tehnologije.



2. CILJ

Unaprijediti upravljanje ljudskim potencijalima i uspostaviti obrazovnu organizaciju

Kako je već navedeno u uvodu, stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika predstavlja središnji dio upravljanja ljudskim potencijalima. U okviru Ramp projekta Svjetske banke “*Strategija i planiranje upravljanja ljudskim potencijalima*”, eksterni konzultant (KPMG) je za Poreznu upravu razvio Strategiju upravljanja ljudskim potencijalima, koju je Porezna uprava i usvojila. Nadalje u sažetku Izvještaja o stanju u Poreznoj upravi konzultant opisuje rezultate svoje analize, koja je pokrila sljedeća područja:

- Administracija
- Proces selekcije ljudskih potencijala

- Proces zapošljavanja ljudskih potencijala
- Proces upravljanja uspjesima
- Upravljanje nagradama
- Zapošljavanje
- Razvoj osposobljavanja i karijere (uključujući planiranje i procjenu obrazovnih zahtjeva).

Iako mu je glavni zadatak razvoj osposobljavanja i karijere Izvještaj o zatečenom stanju spominje da postoji široki okvir programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja (uključujući uvodne programe, specijalizirane programe, programe osobnog razvoja, programe profesionalnog razvoja, programe razvoja menadžmenta i druge programe). Osim toga u Izvještaju su identificirani glavni problemi procesa planiranja i procjene obrazovnih zahtjeva.



Stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika također je bitan sastavni dio upravljanja znanjem, koje je samo po sebi značajan alat za modernu Poreznu upravu. U globaliziranom svijetu novo znanje i razmjena takvog znanja je vrlo važno zato što upravljanje znanjem ima za cilj razmjenu znanja. Uspješno upravljanje znanjem može se smatrati integriranim naporom da se na isti način kao tehnologije uključe i osobe i procesi.

Portalna tehnologija smatra se jednom od tehnologija, koja službenicima pruža integrirano znanje. Ali upravljanje znanjem nije samo tehničko pitanje, nego i socijalno i individualno. Uspješna primjena upravljanja znanjem u Poreznoj upravi jamči homogene standarde na svim razinama: na lokalnoj, regionalnoj i središnjoj.

U okviru Ramp projekta Svjetske banke, Porezna uprava će implementirati sustav e-learning i upravljanja znanjem, koji predviđa sljedeća glavna poboljšanja:

- Lakše i brže pronalaženje informacija
- Lakše praćenje dopuna zakona i uredaba
- Kontinuiranu izobrazbu i trenutnu razmjenu znanja
- Jednaku razinu znanja unutar organizacije
- Pouzdano pružanje informacija poreznim službenicima na licu mjesta
- Korištenje znanja stečenog u osposobljavanju
- Sastanke i konzultacije na daljinu

- Bolju komunikaciju i suradnju među poreznim službenicima
- Smanjenje troškova izobrazbe.

Uvođenje alata sustava upravljanja znanjem omogućit će korisnicima da razviju svoj vlastiti, osobni profil, uključujući opis radnog mjesta, ekspertizu, izobrazbu, interese itd. Profili korisnika će jasno identificirati da li se osoba u određenom području prepoznaje kao stručnjak. Potrebno je da proces imenovanja i prepoznavanja bude podržan sustavom i predmet verifikacije, a ne samo unos teksta u sekciju profila korisnika. Temeljem informacija o stručnosti iz profila korisnika sustav bi trebao omogućiti virtualne sjednice u kojima se stručnjaku mogu postavljati pitanja te druge metode kontrolirane interakcije s imenovanim stručnjacima. Sustav će podržavati korisnike da uvedu komunikacije ili mreže prakse, za kontroliranu razmjenu resursa, poruka. Nadalje je potrebno da taj sustav podržava procese evaluiranja i organiziranja znanja u jednoj ili nekoliko baza znanja. Temeljem obvezatnih meta-podataka sustav bi trebao koristiti imenovane stručnjake da ocijene i odobre publikacije znanja.

Obrazovna organizacija u javnom sektoru se izgrađuje na svojim državnim službenicima, njihovom znanju, njihovim spoznajama i njihovoj otvorenosti za inovacije. Državni službenici bi stoga trebali biti osposobljeni da prihvate novu kulturu učenja i da sebe prepoznaju kao aktivne sudionike u promjenama. Osim toga, menadžerske sposobnosti kao što su povećane vještine vođenja, svijest o kvaliteti, vještine pronalaženja alata za rješavanje problema i vještine za upravljanje grupnim procesima, posebno su važne za obrazovnu organizaciju.

Doživotno i kontinuirano učenje u javnom sektoru je neophodno, budući da se nalazimo u okruženju koje se uzastopno mijenja i u kojemu znanje postepeno gubi svoju vrijednost, tradicionalne vještine brzo postanu staromodne, u kojemu se tehničke inovacije događaju sve brže i brže i u kojemu se sve veći broj zahtjeva postavlja vladinim tijelima. S takvom pozadinom znanje i vještine državnih službenika se konstantno moraju revidirati i aktualizirati. Državni službenici moraju biti pripremljeni za kontinuirano učenje.

Doživotno učenje u javnoj upravi obuhvaća učenje u svakoj starosnoj dobi i sastoji se od formalnog, neformalnog i neslužbenog učenja. Beneficije doživotnog učenja za Poreznu upravu uključuju osobito veću motivaciju, bolju inovaciju, bolji timski rad i razmjenu informacija unutar uprave, veći stupanj sudjelovanja, veću fleksibilnost i visokokvalitetne odnose s poreznim obveznicima.



3. CILJ

Unaprijediti motivaciju službenika i povećati konkurentnost Porezne uprave kao poslodavca.

Aktualna motivacija službenika Porezne uprave je obilježena relativno visokom razinom nezadovoljstva zaposlenih. Velikim dijelom je situacija takva zbog niskih prosječnih plaća i manjka opcija i vjerojatnosti razvoja profesionalne karijere. Povezivanje rezultata edukacije s profesionalnom karijerom je značajan potporni stup za razvoj ljudskih potencijala. Osim toga ne postoji nagrada za izvanredna i posebna radna postignuća rada (osim ograničenog broja dodatnih dana godišnjeg odmora). Niska motivacija službenika često rezultira fluktuacijom službenika. Fluktuacija službenika je posebno naglašena kod službenika s višim stupnjem obrazovanja.

Pored isključivo financijskih poticaja postoji niz drugih poticaja koji su bitni za motiviranje službenika da rade učinkovitije. Jedan od najvažnijih nenovčanih poticaja motivacije službenika je razvoj profesionalne karijere putem odgovarajućeg osposobljavanja pomoću kojeg se službenicima pruža mogućnost da nastave stjecati i razvijati vještine potrebne na radnom mjestu i vještine pomoću kojih mogu unaprijediti karijeru.

Mobilnost, fleksibilnost i prilagodljivost službenika postaje sve više potreba u javnom sektoru, ne samo zbog brzih promjena zadataka javne uprave i zbog najboljeg mogućeg načina iskorištavanja ljudskih potencijala, već i zbog brojnih drugih razloga, kao što su poboljšanje motivacije i razvoj karijere ili razvoj cjelokupnog potencijala državnih službenika.

Izobrazba, osposobljavanje, znanje i vještine su osnovni preduvjeti za poboljšanje motivacije službenika. Politika mobilnosti službenika modernih Poreznih uprava ne bi trebala biti ograničena na stimuliranje ili olakšavanje promjena radnog mjesta u javnom sektoru (mobilnost unutar uprave ili između uprava), nego bi također trebala promicati mobilnost između javnog i privatnog sektora. Iako je u praksi zbog manjih plaća u javnom sektoru priljev kadrova iz privatnog u javni sektor ostao na niskoj razini, takav priljev bi mogao pomoći da se u javni sektor uvedu radne prakse i alati upravljanja iz privatnog sektora.

U nekim upravama mobilnost je preduvjet za unapređenje u određene pozicije viših državnih službenika, npr. za imenovanje na menadžerske pozicije. Učinkoviti i fleksibilni instrumenti u svrhe stvaranja mobilnosti i fleksibilnosti službenika uključuju na primjer promjenu radnog mjesta unutar istog ministarstva (npr. u drugi odjel), privremeni premještaj službenika, sheme razmjene radnih mjesta, povremeni premještaj službenika u druga ministarstva, u druga tijela državne uprave ili u privatni sektor; ili pak sheme međunarodne razmjene državnih službenika.

Atraktivnost poslodavca je proteklih godina postala jedan od glavnih prioriteta osoba koje odlučuju o ljudskim potencijalima, a ona postaje i sve više relevantna kao strateško obilježje konkurentnosti modernih

uprava. Mjerenje angažmana službenika tijekom radnog staža pomaže postavljanju internih mjerila i analiza o razlozima napuštanja Porezne uprave. To omogućuje Poreznoj upravi da uvede sustav koji će pravovremeno upozoravati na teškoće, s ciljem da se rizici vezani za ljudske potencijale predvide te da se aktivnije i učinkovitije savladaju.

Atraktivnost poslodavca se mjeri očekivanim beneficijama koje potencijalni službenik prepoznaje u radu za određenu organizaciju. Na odluke o odabiru posla često utječe imidž poslodavca. Takve percepcije se temelje na informacijama o organizaciji koje su dostupne onima koji traže posao. Sljedećih pet faktora (vrijednosti) igra odlučujuću ulogu i objašnjava zašto određenu osobu privlači neki poslodavac: vrijednost interesa, socijalna vrijednost, ekonomska vrijednost, vrijednost razvoja i vrijednost primjene znanja.

Vrijednost interesa se odnosi na radno okruženje i nova radna iskustva (uključujući mogućnosti osposobljavanja), u kojima zaposlenici mogu iskoristiti svoju kreativnost za proizvodnju visokokvalitetnih, inovativnih proizvoda i usluga. Socijalna vrijednost je fokusirana na radno okruženje koje pruža dobre međuljudske odnose i timsku atmosferu. Ekonomska vrijednost odnosi se na adekvatnu plaću, kompenzacijski paket, sigurnost radnog mjesta i mogućnosti napretka. Vrijednost razvoja odnosi se na priznanja, vlastitu vrijednost i povjerenje, kombinirano s iskustvom unapređenja u karijeri i s odskočnom daskom za buduća zaposlenja. Vrijednost primjene znanja fokusirana je na mogućnostima zaposlenika da primjenjuju što su naučili i da poduče druge u okruženju koje je orijentirano prema klijentima i koje je humanitarno.



4. CILJ

Razviti provedbene programe osposobljavanja na temelju Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja (implementacija)

Razvoj Godišnjeg provedbenog plana za posebne specijalističke programe i Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja je ključni zadatak svake politike edukacije službenika. Takav Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja stvara okvir za provedbu edukacije i mora uzeti u obzir sve relevantne aspekte edukacije službenika kao što su djelokrug edukacije, status trenera i predavača, potrebne lokacije, prostorije i infrastruktura za edukaciju, oblici i alati edukacije, nastavni plan edukacije i vremenski raspored programa edukacije, sadržaj edukacije te statistička dokumentacija u svrhu evaluacije edukacije. Takav Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja detaljno je opisan u poglavlju 5. ove Strategije.

4. Odgovornosti

Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima

Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima u Središnjem uredu Porezne uprave ima sljedeće glavne odgovornosti:

- Analiza potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem
- Priprema i provedba Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja u suradnji s relevantnim internim i eksternim sudionicima provedbenog programa osposobljavanja (npr. Odbor za stručno osposobljavanje i usavršavanje, koordinatori osposobljavanja kadrova, Ministarstvo uprave itd.)
- Odabir trenera (kao dio Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja)
- Uvođenje i održavanje platforme za učenje na internoj web stranici odnosno na Intranetu Porezne uprave u svrhe boljeg upravljanja znanjem
- Praćenje, evaluacija i izmjene programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Odbor za stručno osposobljavanje i usavršavanje

U svrhe učinkovite provedbe osposobljavanja službenika Porezna uprava će osnovati Odbor za stručno osposobljavanje i usavršavanje. Na čelu tog Odbora bit će ravnatelj Porezne uprave, a članovi će biti svi pomoćnici ravnatelja. Odbor će podržavati i savjetovati Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima pri sljedećim zadacima:

- Analiza potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem
- Utvrđivanje prioriteta provedbenog programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- Osiguranje opsežnog broja tečajeva stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- Odabir trenera i predavača
- Praćenje, evaluacija i izmjene programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Regionalni koordinatori za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika

U svrhe učinkovite provedbe Strategije stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika Porezne uprave, Odjelu za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima pomagat će po jedan koordinator iz svakog područnog ureda. Njihovi će zadaci obuhvaćati osobito:

- Suradnju u analizi potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem
- Upravljanje lokacijama i prostorima u kojima se provodi stručno osposobljavanje i usavršavanje
- Prosljeđivanje rezultata evaluacija u Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima (vidjeti poglavlje o praćenju, evaluaciji i izmjenama).
- Suradnju u području podjele materijala za stručno osposobljavanje i usavršavanje.



5. Provedbeni program stručnog osposobljavanja i usavršavanja

5.1. Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja

Provedba stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika temeljit će se na Planu stručnog osposobljavanja i usavršavanja (u daljnjem tekstu: Plan). Preduvjet za pripremu Plana bit će sistematska analiza potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem, pri čemu će se uzeti u obzir postojeći programi stručnog osposobljavanja i usavršavanja unutar Porezne uprave. Planiranje edukacije potrebno je temeljiti na jasnim rokovima za odobrenje i/ili odbijanje nastave i zahtjeva edukacije. Plan će osobito određivati pristup provedbi stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika u skladu s općim strateškim ciljevima ove Strategije stručnog osposobljavanja i usavršavanja i u skladu sa sljedećim ključnim elementima općeg okvira provedbe edukacije službenika:

Opseg stručnog osposobljavanja i usavršavanja

Opseg stručnog osposobljavanja i usavršavanja obuhvaćat će sljedeće dvije glavne kategorije:

Stručno osposobljavanje i usavršavanje novih poreznih službenika

Uvodno stručno osposobljavanje i usavršavanje za nove zaposlenike sastojat će se od dvije vrste osposobljavanja: od teorijske komponente i prakse (osposobljavanja na radom mjestu). Teoretski dio stručnog osposobljavanja i usavršavanja pružit će vježbenicima osnovno znanje o općem zakonodavstvu, nadzornom i institucionalnom okviru, dok će vježbenici u praksi naučiti osnovne operativne poslove i ključne operativne funkcije Porezne uprave (registracija poreznih obveznika, utvrđivanje poreza, usluge poreznim obveznicima, porezni nadzor, rješavanje sporova, prisilna naplata).

Uvodno stručno osposobljavanje i usavršavanje vježbenika trajati će maksimalno 12 mjeseci. Uspješno zaključenje uvodnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja polaganjem državnog stručnog ispita bit će preduvjet za nastavak rada u Poreznoj upravi.

Za novoprimitljene službenike sa radnim iskustvom uvodno stručno osposobljavanje i usavršavanje sastojat će se od prilagodbe potrebama određenog radnog mjesta što uključuje upoznavanje sa sustavom državne uprave, organizacijskom strukturom Ministarstva financija, Po-



rezne uprave, poreznim sustavom, specijalističke programe izobrazbe za radno mjesto na koje je službenik raspoređen te po potrebi usavršavanje informatičkih vještina i dr.

Uvodno stručno osposobljavanje i usavršavanje novoprimljenih službenika sa radnim iskustvom trajati će maksimalno 3 mjeseca.

Specijalizirano stručno osposobljavanje i usavršavanje za postojeće porezne službenike



Daljnje i specijalizirano stručno osposobljavanje i usavršavanje za postojeće porezne službenike bit će dostupno svim poreznim službenicima iz lokalnih, područnih i Središnjeg ureda na svim razinama, uključujući viši i srednji menadžment.

Kao rezultat modernizacije Porezne uprave, u budućnosti, će stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika na višim i srednjim upravljačkim pozicijama dobiti sve veći značaj. Takva edukacija će se fokusirati na promjenama načela kulture upravljanja javnom upravom, te će naglašavati fleksibilnost, uspješnost i povezati razvoj karijere s izvršenjem radnih zadataka i osposobljavanjem.

Ovisno o potrebama za edukacijom i o proračunu, daljnje specijalizirano stručno osposobljavanje i usavršavanje bit će ili obvezatno ili dobrovoljno.

Treneri i predavači

Angažiranje kvalificiranih trenera i predavača u Poreznoj upravi za provedbu programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja unutar Porezne uprave je dobrovoljno. Osim što posjeduju tehničku stručnost, znanje i komunikacijske vještine, angažirani treneri i predavači primjenjuju tehnike osposobljavanja koje su najprikladnije.

Iako prema trenutno važećim propisima (Odluka o naknadama za rad na izobrazbi državnih službenika, NN 10/07) treneri i predavači u Poreznoj upravi imaju pravo na financijsku naknadu za održavanje i pripremu edukacije, takva naknada se trenutno ne isplaćuje. Porezna uprava će u budućnosti nastojati uvesti takvu naknadu ili će uvesti nenovčane poticaje onim poreznim službenicima koji dobrovoljno preuzmu funkciju trenera i predavača (npr. dodatno slobodno vrijeme, bolje mogućnosti unapređenja karijere itd.).

Ukoliko unutar Porezne uprave za provedbu određenog programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja ne stoje na raspolaganju treneri i predavači, angažirat će se eksterni treneri ili predavači (npr. sveučilišni profesori).

Lokacije i prostori za stručno osposobljavanje i usavršavanje

Ukoliko je to moguće, edukaciju bi trebalo provoditi češće interno nego u eksternim institucijama. Zbog nedostatka centralizirane institucije za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika (porezne akademije), provedba edukacije unutar Porezne uprave odvijat će se decentralizirano. Edukacija u učionicama provodit će se na sljedećim lokacijama na kojima će se osigurati potreban prostor i infrastruktura (sobe, računala itd.):

- Središnji ured Porezne uprave
- Područni uredi u Zagrebu, Zadru, Dubrovniku i Slavonskom Brodu
- Ispostave Porezne uprave u Rovinju i Splitu.

Regionalni koordinatori za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika svakodnevno će upravljati lokacijama i prostorima za provedbu edukacije.

Oblici i alati stručnog osposobljavanja i usavršavanja

Ovisno o potrebama i okolnostima, bitan dio edukacije službenika temeljit će se na tradicionalnoj nastavi u učionicama (seminari, radionice, moduli, edukacija na radnom mjestu itd.).

U skladu s Općom strategijom Porezne uprave za razdoblje od 2011. do 2015. godine posebna pozornost će se također obratiti e-learning sustavu. U skladu s kombiniranim pristupom učenja, Porezna uprava će tamo gdje je to potrebno uz edukaciju u učionicama koristiti i alate za e-learning učenje. U takvom će se slučaju e-learning koristiti umjesto, prije, tijekom ili nakon edukacije u učionicama. Porezna uprava nastojat će pružiti sve tehnologijske i ljudske resurse kako bi omogućila razvoj i provedbu takvih kombiniranih programa učenja. Posebna pozornost obratit će se pripremi i edukaciji trenutnih i potencijalnih trenera/instruktora kako bi im se olakšali takvi kombinirani programi učenja na učinkovit način i kako bi se otklonili mogući strahovi i teškoće utjecaja učenja online.

E-learning učenje pokriva široki spektar alata i aplikacija stručnog osposobljavanja i usavršavanja, uključujući učenje putem weba, na računalu, virtualne učionice i digitalnu suradnju. Pored toga e-learning obuhvaća isporuku sadržaja preko Interneta, Intraneta, audio-vizualnih uređaja, interaktivne televizije te CD-ROM-a.

Iako za Poreznu upravu e-learning sustav predstavlja jedan od bitnih strateških orijentacijskih vrijednosti za poboljšanje procesa upravljanja ljudskim potencijalima, ona će prvenstveno zbog ograničene dostupnosti predavača i prostora za učenje pažljivo preispitati korist, učinkovitost i ograničenja programa za e-učenje.

Materijali za stručno osposobljavanje i usavršavanje (priprema i distribucija)

Podrška programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja pomoću odgovarajućih materijala je bitan element Plana. Materijale za stručno osposobljavanje i usavršavanje:

- pripremat će treneri koji su odgovorni za programe,
- bit će dostupni elektroničkim putem, na web stranici Porezne uprave ili će biti podijeljeni službenicima polaznicima stručnog osposobljavanja i usavršavanja od strane regionalnih koordinatora prije početka programa (kada god je to moguće), i
- uskladit će se sa zahtjevima programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja (npr. aktualni materijali koji se mogu koristiti na jednostavan način).

Nastavni plan i raspored programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja

Program stručnog osposobljavanja i usavršavanja sastojat će se od nastavnog plana i vremenskog rasporeda programa. Sadržaj stručnog osposobljavanja i usavršavanja i nastavni plan obuhvaćat će programe za tehničke, operativne i rukovodeće funkcije. Edukacija o poreznim zakonima neće se samo fokusirati na učenje sadržaja zakona, nego će i poseban naglasak staviti na tumačenje i ispravnu primjenu zakona.

Svaki nastavni plan sastojat će se od sljedećeg:

- naziva programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja,
- opisa ciljeva,
- opisa sposobnosti koje se moraju steći,
- sadržaja,
- metodologije i didaktičkih načela koja se primjenjuju,
- materijala koji će se koristiti za stručno osposobljavanje i usavršavanje,
- lokacija i prostora,
- broja sudionika i
- trajanja programa.

Statistička dokumentacija

Značajna je priprema detaljne statističke dokumentacije u svrhe praćenja, evaluacije i izmjena. Osnovni statistički podaci za kalendarsku godinu obuhvatit će:

- troškove
- broj provedenih programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja (sati nastave)
- kategorije nastavnih planova i vrste programa
- broj i imena službenika polaznika (na temelju opsega stručnog osposobljavanja i usavršavanja)
- broj i imena angažiranih trenera i predavača
- ukupan broj programa i sati edukacije tijekom kalendarske godine
- lokacije i prostore koji će se koristiti za provedbu edukacije.

5.2. Faktori uspješnosti Provedbene strategije

U uspješnoj provedbi Strategije Porezne uprave odlučujuću funkciju imaju sljedeći faktori:

Procjena potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem

Procjena potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem je presudna za razvijanje učinkovitog Plana. Procjena individualne ili timske uspješnosti rada omogućit će Poreznoj upravi da razumije u kojim područjima je potrebno unaprijediti razinu individualne i timske sposobnosti.

U svrhu procjene potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem nadređeni službenici će odrediti službenike koji će pohađati programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja te će Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima obavijestiti o zahtjevima koji su relevantni za stručno osposobljavanje i usavršavanje. Nadređeni će službenici također biti odgovorni za pripremu planova učenja i karijere svojih podređenih.

Proračun

U svrhu jačanja kapaciteta Porezne uprave i sa ciljem sveobuhvatne provedbe Strategije stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika Porezne uprave, Ministarstvo financija osigurava potrebna financijska sred-

stva. Porezna uprava se obvezuje da će financijska sredstva iz proračuna namijenjena edukaciji koristiti poštujući načela štednje i učinkovitosti.

Podrška višeg menadžmenta

Preduvjet za uspješnu provedbu Strategije stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika Porezne uprave je podrška višeg menadžmenta.

Uključenje službenika

Uključenje i sudjelovanje službenika u programima stručnog osposobljavanja i usavršavanja bitno je za stvaranje obrazovne organizacije i zdravog okruženja učenja. Uključenje službenika ne podrazumijeva samo motiviranje službenika da s jedne strane sudjeluju u programima stručnog osposobljavanja i usavršavanja, ili da s druge strane sudjeluju kao treneri ili predavači. Zahtjevi i potrebe službenika, mišljenje i povratna informacija službenika također su bitni kako za izradu Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja tako i za procese praćenja, evaluacije i izmjene programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Menadžment strategije

Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima u Središnjem uredu Porezne uprave u suradnji s Odborom i s regionalnim koordinatorima odgovoran je za upravljanje i provedbu Strategije stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Ta odgovornost uključuje:

- > Učinkovitu izradu i provedbu Programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja sa svim relevantnim sudionicima unutar i izvan Porezne uprave.
- > Nadzor nad upravljanjem i pravovremenom implementacijom Strategije stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- > Provjeravanje realizacije postavljenih strateških ciljeva

6. Praćenje, evaluacija i izmjene



Odjel za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima u Središnjem uredu Porezne uprave bit će u suradnji s Odborom za stručno osposobljavanje i usavršavanje odgovoran za sastavljanje godišnjeg izvještaja o provedbi Strategije, za redovito praćenje i evaluaciju aktivnosti stručnog osposobljavanja i usavršavanja kao i sveobuhvatnih rezultata edukacije službenika u skladu s Planom. Nakon obrađene evaluacije, Plan je moguće nadopuniti ili izmijeniti sukladno prijedlozima Odjela za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima.

Za evaluaciju je potrebno prikupljanje, razumijevanje i korištenje statističkih informacija. Osim toga bi evaluaciju trebalo temeljiti na adekvatnim metodologijama (ključni pokazatelji uspješnosti). Ovisno o sadržaju stručnog osposobljavanja i usavršavanja, primjenjivat će se različite metode evaluacije s ciljem provjere jesu li mjerama stručnog osposobljavanja i usavršavanja postignuti ciljevi. Tradicionalne metode evaluacije uključuju:

- Pripremu upitnika za evaluaciju.
- Aktualnu evaluaciju po završetku svakog individualnog programa. Evaluacija se odnosi na rezultate programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja i na uspješnost trenera.
- Globalnu kvalitativnu i kvantitativnu evaluaciju provedbe Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja u redovitim intervalima.
- Pripremu Izvješća o evaluaciji s preporukama o potrebnim izmjenama Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

U svrhe kvalitativne i kvantitativne evaluacije mogu se koristiti sljedeći pokazatelji uspješnosti:

- Ukupan broj službenika koji su tijekom kalendarske godine sudjelovali u programima stručnog osposobljavanja i usavršavanja.
- Ukupan broj programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja (sati nastave) organiziranih tijekom kalendarske godine.

Izmjena se neće temeljiti isključivo na praćenju i na evaluaciji rezultata programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika, nego će uzeti i u obzir poticanje i integraciju modernih i aktualnih metoda učenja i podučavanja temeljem najbolje prakse (npr. druge Porezne uprave i eksterne obrazovne i edukativne institucije).