



Ured koordinatora za reformu javne uprave
Канцеларија координатора за реформу јавне управе
Public Administration Reform Coordinator's Office

PRIRUČNIK O OCJENJIVANJU DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA

**VODIČ ZA USPJEŠNO UPRAVLJANJE UČINKOM
U STRUKTURAMA DRŽAVNE SLUŽBE U BOSNI I HERCEGOVINI**



**PRIRUČNIK O OCJENJIVANJU DRŽAVNIH SLUŽBENIKA
I NAMJEŠTENIKA**

**VODIČ ZA USPJEŠNO UPRAVLJANJE UČINKOM U
STRUKTURAMA DRŽAVNE SLUŽBE U BOSNI I
HERCEGOVINI**

Izdavač
Djikić Consulting Services d.o.o

Autori
Blaženka Stojanović
dr Aleksandra Rabrenović

Lektura
Language Lab, Sarajevo

Tiraž
400 kopija

Priprema, dizajn i štampa
UrbanGRAF

Godina izdanja
2011.

UVODNA RAZMATRANJA	5
Poglavlje 1 - OPĆI DIO	7
1. STRATEŠKI OKVIR	7
2. SVRHA OCJENJIVANJA	8
3. POSTUPAK OCJENJIVANJA	10
3.1 Utvrđivanje radnih ciljeva	11
3.2. Praćenje rada državnog službenika u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja	15
3.3 Razgovor o ocjeni rada	16
4. POSLJEDICE OCJENJIVANJA	21
Poglavlje 2 - OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I ZAPOSLENIKA U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE	23
1. KO SE OCENJUJE?	23
1.1. Lica koja se ocjenjuju	23
1.2. Izuzeci od ocjenjivanja	24
1.3. Dužnosti lica koja se ocjenjuju	25
2. KO OBAVLJA OCJENJIVANJE?	26
2.1. Direktno nadređeni - ocjenjivač	26
2.2. Pretpostavljeni direktno nadređenog - kontrolor	28
2.3. Jedinica institucije	29
2.4. Rukovodilac institucije	30
3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE?	30
3.1. Ciklus ocjenjivanja	30
3.2. Izuzeci od redovnog ciklusa ocjenjivanja	31
4. ŠTA SE OCJENJUJE?	31
4.1. Kriteriji za ocjenjivanje	31
4.2. Utvrđivanje radnih ciljeva	32
5. KAKO SE VRŠI OCJENJIVANJE?	33
5.1. Praćenje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja	33
5.2. Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog	34
5.3. Vrste ocjena	34
5.4. Način utvrđivanja ocjene	35
5.5. Preporučene kvote za utvrđivanje ocjene o radu	36
5.6. Popunjavanje obrazaca za ocjenjivanje	37
5.7. Uloga kontrolora i jedinice institucije	40
5.8. Pravo na žalbu i tužbu	41
6. KOJE SU POSLJEDICE OCJENJIVANJA?	42
6.1. Napredovanje i nagrađivanje	42
6.2. Potvrda postavljanja državnog službenika	43
6.3. Poseban program i stručno usavršavanje	43
6.4. Razrješenje dužnosti	43
7. KOJE SU OBAVEZE INSTITUCIJA U VEZI S OCJENJIVANJEM?	44
Poglavlje 3 - OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE	45
1. KO SE OCENJUJE?	45
1.1. Lica koja se ocjenjuju	45
1.2. Izuzeci od ocjenjivanja	46
1.3. Dužnosti lica koja se ocjenjuju	47
2. KO OBAVLJA OCJENJIVANJE?	47
2.1. Ocjenjivač	47
2.2. Pretpostavljeni neposredno nadređenom - kontrolor	48
2.3. Rukovodilac organa državne službe	49
3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE?	50
3.1. Ciklus ocjenjivanja	50
3.2. Izuzeci od redovnog ciklusa ocjenjivanja	50
4. ŠTA SE OCJENJUJE?	51
4.1. Kriteriji za ocjenjivanje	51
4.2. Utvrđivanje radnih ciljeva	52
5. KAKO SE VRŠI OCJENJIVANJE?	53
5.1. Praćenje i dokumentiranje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja	53
5.2. Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog	53
5.3. Vrste ocjena	54
5.4. Način utvrđivanja ocjene	54
5.5. Popunjavanje obrazaca za ocjenjivanje	55
5.6. Akt o utvrđivanju konačne ocjene	59
5.7. Pravo na žalbu	59
6. KOJE SU POSLJEDICE OCJENJIVANJA?	60
6.1. Napredovanje	60
6.2. Potvrda postavljanja državnog službenika	60
6.3. Poseban program i stručno usavršavanje	60
6.4. Razrješenje dužnosti	60

7. KOJE SU OBAVEZE INSTITUCIJA U VEZI S OCJENJIVANJEM?	61
7.1. Obaveze jedinice za ljudske resurse	61
7.2. Obaveze organa državne službe i Agencije za državnu službu	62
Poglavlje 4 - OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U REPUBLICI SRPSKOJ	63
1. KO SE OCJENJUJE?	63
1.1. Lica koja se ocjenjuju - ocjenjivani	63
1.2. Izuzeci od ocjenjivanja	64
1.3. Dužnosti lica koja se ocjenjuju	65
2. KO OBAVLJA OCJENJIVANJE?	65
2.1. Pojam ocjenjivača	65
2.2. Dužnosti ocjenjivača	66
2.3. Slučaj promjene ocjenjivača u toku perioda ocjenjivanja	66
2.4. Kontrolor	67
2.5. Rukovodilac organa uprave i komisija	68
3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE?	69
3.1. Ciklus ocjenjivanja	69
3.2. Izuzetak od redovnog ciklusa ocjenjivanja	69
4. ŠTA SE OCJENJUJE?	69
4.1. Predmet i kriteriji ocjenjivanja	69
4.2. Utvrđivanje radnih ciljeva	71
5. KAKO SE VRŠI OCJENJIVANJE?	71
5.1. Praćenje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja	71
5.2. Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog	72
5.3. Vrste ocjena	72
5.4. Način utvrđivanja ocjene	73
5.5. Preporučene kvote za utvrđivanje najviše ocjene o radu	73
5.6. Popunjavanje obrazaca za ocjenjivanje	74
5.7. Uloga kontrolora i jedinice za vođenje kadrovske politike	79
5.8. Rješenje o ocjeni rada	80
5.9. Pravo na žalbu na rješenje o ocjeni rada	80
6. KOJE SU POSLJEDICE OCJENJIVANJA?	80
6.1. Napredovanje	80
6.2. Pravne posljedice negativne ocjene rada	81
7. KOJE SU OBAVEZE INSTITUCIJA U VEZI S OCJENJIVANJEM?	82
7.1. Obaveze jedinica za vođenje kadrovske politike	82
7.2. Obaveze Agencije za državnu upravu	83
8. POČETAK PRIMJENE IZIMJENJENOG I DOPUNJENOG REŽIMA OCJENJIVANJA	83
Poglavlje 5 - OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U BRČKO DISTRIKTU	85
1. KO SE OCJENJUJE?	85
1.1. Lica koja se ocjenjuju	85
1.2. Izuzeci od ocjenjivanja	86
1.3. Dužnosti lica koja se ocjenjuju	87
2. KO OBAVLJA OCJENJIVANJE?	87
2.1. Ocjenjivač	87
2.2. Uloga Pododjeljenja za ljudske resurse	89
3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE?	90
3.1. Ciklus ocjenjivanja	90
3.2. Izuzeci od redovnog ciklusa ocjenjivanja	90
4. ŠTA SE OCJENJUJE?	91
4.1. Kriteriji za ocjenjivanje	91
4.2. Utvrđivanje ključnih zadataka	92
5. KAKO SE VRŠI OCJENJIVANJE?	92
5.1. Praćenje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja	92
5.2. Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog	93
5.3. Način utvrđivanja ocjene - bodovanje	94
5.4. Popunjavanje obrasca za ocjenjivanje	94
5.5. Uloga Pododjeljenja za ljudske resurse nakon obavljenog razgovora	102
5.6. Pravo na prigovor/žalbu	102
6. KOJE SU POSLJEDICE OCJENJIVANJA?	103
6.1. Promjena platnog razreda	103
6.2. Nastavljanje rada na neodređeno vrijeme	103
6.3. Profesionalni razvoj	103
6.4. Prestanak radnog odnosa	103
7. KOJE SU OPĆE OBAVEZE I DUŽNOSTI U VEZI S OCJENJIVANJEM?	104
7.1. Dužnosti centralne jedinice za upravljanje ljudskim resursima	104
7.2. Povjerljivost	104
ZAKLJUČAK	105

UVODNA RAZMATRANJA

Sistematsko praćenje učinkovitosti pojedinca na poslu relativno je nova praksa u kontekstu javne uprave u Bosni i Hercegovini (u daljem tekstu BiH). Prvi podzakonski propisi o ocjenjivanju rada doneseni su od strane agencija za državnu službu/upravu u periodu 2002. – 2004. godine, kada je i započet proces ocjenjivanja u velikom broju organa svih struktura državne službe u BiH.

Prvi pokušaji da se uvede praksa ocjenjivanja nisu, međutim, bili u potpunosti uspješni. Naišlo se na dosta otpora kod onih koji su ga trebali sprovoditi, uglavnom zbog pomanjkanja znanja i vještina koje su potrebne za ocjenjivanje. S druge strane, pojavljivala su se pitanja čemu zapravo ocjenjivanje kad nije povezano sa novčanom stimulacijom. Prvi pravilnici o ocjenjivanju koje su donijele agencije za državnu službu/upravu bili su zasnovani na tradicionalnom evropskom modelu ocjenjivanja, koji se zasniva na većem broju standardiziranih kriterija ocjenjivanja. Veoma brzo, međutim, korištenje ovog modela pokazalo je svoje slabosti u praksi zbog teškoća objektivnog utvrđivanja ocjene o radu. Zbog toga su, samo nekoliko godina kasnije, gotovo svi nivoi državnih struktura u BiH započeli prelazak na savremene modele ocjenjivanja koji su zasnovani na dogovoru o radnim ciljevima kao glavnom kriteriju ocjene rada. Tako je novim pravilnikom iz 2008. godine, administracija Federacije Bosne i Hercegovine uvela ocjenjivanje po osnovu stepena ispunjenja dogovorenih ciljeva, što je pravilnikom iz 2009. godine uradila i Agencija za državnu upravu Republike Srpske. U Brčko distriktu, 2008. godine donijet je takođe novi Pravilnik o ocjenjivanju, čiji važan dio čini identifikacija ključnih zadataka ocjenjivanog.

U toku 2011. godine, svi nivoi struktura državne službe u BiH intenzivno su radili na poboljšanju pravnog okvira ocjene učinka, što je rezultiralo donošenjem novih i izmjenama i dopunama postojećih pravilnika o ocjenjivanju. Tako je Agencija za državnu službu BiH donijela novi Pravilnik o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u julu 2011. godine, dok su u Republici Srpskoj u avgustu 2011. usvojene izmjene i dopune postojećeg pravilnika. U Federaciji Bosne i Hercegovine novi Pravilnik o ocjenjivanju rada državnih službenika donijet je u septembru 2011. godine. Donošenje novog Pravilnika o ocjenjivanju u Brčko distriktu očekuje se nakon usvajanja novog Zakona o državnoj službi.

Svrha ovog Priručnika je da pruži podršku primjeni novog sistema ocjenjivanja, kroz davanje detaljnijih uputstava za sve učesnike procesa ocjenjivanja. Djelotvorno funkcioniranje sistema ocjene učinka zahtijeva ulaganje značajnih napora u podizanje nivoa znanja o ocjeni učinka kako ocjenjivača, osoblja koje se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima, tako i samih državnih službenika, koji bi trebalo da budu aktivni učesnici u procesu ocjenjivanja. Ocjenjivanje također zahtijeva i razvijanje što višeg stepena povjerenja i kontinuiranog dijaloga između ocjenjivanih i ocjenjivača, kao i ostvarenje što veće transparentnosti u radu. Cilj je da se ocjenjivanje shvati kao pozitivni instrument razvoja ljudskih resursa državne službe, nasuprot pojednostavljenom, uvriježenom uvjerenju da je ocjenjivanje samo osnova za dobijanja određene nagrade ili sankcije.

Ovaj priručnik treba shvatiti kao živi dokument, otvoren za izmjene i dopune, kako bi se najbolja iskustva iz procesa ocjenjivanja kako u BiH, tako i u drugim zemljama, mogla u svakom trenutku iskoristiti i time unaprijediti ovaj prvi vodič za uspješno upravljanje učinkom u strukturama državne službe u BiH.

Poglavlje 1

OPĆI DIO

1. STRATEŠKI OKVIR

Sveobuhvatna reforma javne uprave u cilju ispunjenja kriterija za članstvo u Evropskoj uniji strateški je interes BiH. Reforma javne uprave predstavlja bitan uvjet za uspjeh reformi ostalih segmenata društva i s njima je neraskidivo povezana.

Strategija reforme javne uprave usvojena je od strane Vijeća ministara BiH, vlada entiteta i Vlade Brčko distrikta u drugoj polovini 2006. godine. Opći cilj reforme javne uprave utvrđen ovim strateškim dokumentom je razvoj profesionalne, politički nepristrasne, nacionalno izbalansirane, etične, stabilne i aktivne javne uprave, koja će biti poštovana i sposobna da pruža efikasne usluge i vladama i građanima.

Akcioni plan 1 sadrži niz preporuka i reformskih mjera za operativnu implementaciju Strategije, kao i detaljan pregled aktivnosti za šest ključnih horizontalnih oblasti reforme. Jedna od ključnih oblasti reforme jeste upravljanje ljudskim potencijalima (poglavlje 6), u okviru kojeg su date smjernice za pitanje upravljanja rezultatima rada i ocjenjivanja državnih službenika u BiH. Time je uspostavljen strateški okvir za reformu cjelokupne javne uprave i date su bliže smjernice za realizaciju aktivnosti koje su vezane za ocjenu rada državnih službenika. Akcioni plan 2 navodi razvoj i jačanje sektorskih kapaciteta. Reforma javne uprave će se sprovesti u tri faze, a cilj je da BiH postigne kvalitetan nivo evropskog upravnog prostora, kao i provedbu *acquis*-a do kraja 2014. godine.

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) između evropskih zajednica i njihovih država članica, s jedne strane, i BiH, s druge strane, koji je ratificiralo Predsjedništvo BiH u novembru 2008. godine, sadrži i odredbe o oblicima saradnje u oblasti javne uprave. Član 111. SSP-a posebno se odnosi na reformu javne uprave, kao što je prikazano u okviru 1.

U narednom periodu, očekuju se značajni reformski procesi kako bi BiH što bolje ispunila kriterije za članstvo u EU, dok će se u isto vrijeme raditi na implementaciji SSP-a. U tom svjetlu, i reforma javne uprave još više dobija na značaju. Bez uspješno sprovedene reforme javne uprave bit će nemoguće ispuniti kopenhagenske i madridske kriterije koji su ključni za pristupanje EU, a također i podržati process postepene integracije javne uprave BiH u "evropski upravni prostor".

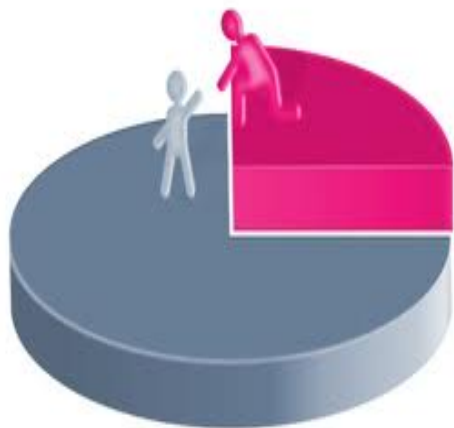
Okvir 1: Član 111. SSP-a

„Cilj saradnje će biti unapređivanje razvoja efikasne i odgovorne javne uprave u Bosni i Hercegovini, dopunjavajući reformske napore preduzete do sada u ovoj oblasti.

Saradnja u ovoj oblasti će uglavnom biti usmjerena na izgradnju institucija, u skladu sa zahtjevima Evropskog partnerstva, i uključivaće aspekte poput izrade i sprovođenja transparentnih i nepristrasnih procedura odabira zaposlenih, upravljanja ljudskim potencijalima i napredovanja u službi, stalne obuke, promoviranja etike u okviru javne uprave i jačanja procesa donošenja politika. Prilikom sprovođenja reformi, pažnja će biti posvećena ciljevima fiskalne održivosti, uključujući i aspekte fiskalne strukture. Saradnjom će biti obuhvaćeni svi nivoi javne uprave u Bosni i Hercegovini.”

2. SVRHA OCJENJIVANJA

Svrha ocjenjivanja jeste motiviranje državnih službenika, odnosno namještenika/ zaposlenika da konstantno unapređuju svoja stručna znanja i vještine kako bi mogli napredovati u karijeri i razviti svoj puni radni potencijal. Cilj ocjenjivanja nije sankcioniranje ili nagrađivanje državnog službenika, već pružanje podrške državnom službeniku da, u saradnji sa svojim pretpostavljenim, bolje sagleda svoje sposobnosti i slabosti i dostigne maksimum svog profesionalnog razvoja.



Okvir 2: Svrha ocjenjivanja

U mnogim službeničkim sistemima, ocjenjivanje se doživljava prvenstveno kao mogućnost nagrađivanja ili sankcioniranja državnog službenika, umjesto njegove uloge razvoja punog radnog potencijala zaposlenog. Početni naponi na uvođenju ocjenjivanja u BiH bili su takođe vezani za nagrađivanje najučinkovitijih pojedinaca, odnosno sankcioniranje onih čiji su rezultati bili ispod očekivanja. Onog momenta kad su iz različitih razloga izostala nagrađivanja, i kada se vidjelo da se nova procedura može koristiti za sankcioniranje „nepodobnih“ službenika, nestalo je i prave motivacije da se procedura uopće provodi. Važno je, zato, raditi na promjeni svijesti svrhe ocjenjivanja, koje prvenstveno predstavlja alat za profesionalni razvoj pojedinaca, a ne puklo sredstvo da se državni službenik nagradi ili kazni.

Praćenje učinkovitosti može imati značajan efekt na nivo motivacije i zadovoljstva poslom svakog pojedinca. Razlog leži u tome što praćenje rada pruža uposleniku satisfakciju da je njegov rad predmet nečijeg zanimanja. Postoje naučni dokazi da ljudi lakše prihvataju negativne konsekvence koje proizidu iz nečijeg praćenja njihovog rada, nego činjenicu da njihov rad zapravo nije predmet ničijeg interesovanja. U tom smislu, čak i kad ne bi bilo nikakvih drugih koristi od praćenja učinkovitosti, postojanje samog procesa bi bilo opravdano, jer pokazuje pojedincu da organizaciji/instituciji nije svejedno da li će on raditi dobro ili loše. Ova činjenica sama po sebi ima pozitivan utjecaj na osjećaj pojedinca da vrijedi, da se treba zalagati i da se isplati pripadati toj konkretnoj organizaciji.

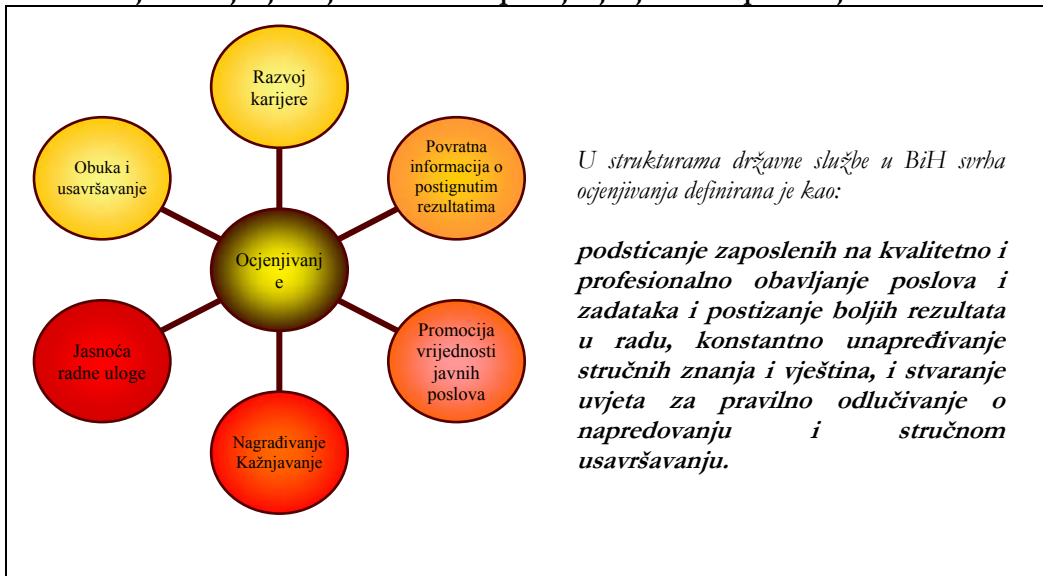
Posmatrano iz ugla organa državne službe/uprave, najvažniji razlozi za primjenu sistema ocjenjivanja su unapređenje profesionalnog obavljanja poslova i zadataka, kao i poboljšanje ukupnog kvaliteta pruženih javnih usluga i odgovorna i djelotvorna upotreba javnog novca.

Ocjenjivanje je i važan instrument podrške ukupnom sistemu upravljanja ljudskim potencijalima, počev od zapošljavanja i uvođenja u posao službenika, pa do obuke, napredovanja i nagrađivanja. Podaci do kojih se dođe u procesu praćenja učinkovitosti mogu biti iskorišteni za evaluaciju uspješnosti cjelokupnog procesa zapošljavanja i uvođenja u posao. Naprimjer, podaci iz procesa praćenja učinkovitosti

nam mogu dati dosta pouzdan odgovor o tome kakav je učinak uposlenih koji su došli u organizaciju u posljednjih godinu ili dvije dana. Na isti način možemo doći i do odgovora o tome kakvi su rezultati uposlenih u periodu probnog rada.

Praćenje učinkovitosti pruža odličnu osnovu (vjerovatno najbolju koju možemo zamisliti) **za definiranje potrebe za obukom**. U samom razgovoru o ocjeni, (ne)postojanje određenih sposobnosti ili vještina jasno dolazi do izražaja, čime se stvaraju pretpostavke da se razviju planovi usavršavanja. Ocjenom o radu se dodatno mogu istaći potrebe za obukom u vezi s ostvarivanjem konkretnih karijernih aspiracija, što je jako bitno ukoliko želimo zadržati najbolje ljude u državnoj službi.

Graf 1: Mjesto ocjenjivanja u sistemu upravljanja ljudskim potencijalima



Gledano iz ugla cjelokupne institucije, **konsolidirani podaci iz ciklusa ocjene o radu mogu pomoći pri formiranju slike o ukupnim potrebama za obukom i razvojem kadrova**. Dobiveni podaci mogu biti analizirani na različite načine, korištenjem različitih varijabli, kao što je, naprimjer, spol, organizacijska jedinica, vrsta posla, i slično.

Ocjena rezultata rada državnog službenika često predstavlja **jedan od najvažnijih osnova za napredovanje u službi i nagrađivanje**. Proces ocjenjivanja se sve više vezuje za mogućnost povećanja plate i nezavisno od napredovanja u službi. Jedan od razloga za to je što su sistemi napredovanja u državnoj službi često ograničeni, posebno ukoliko postoji stabilan službenički sistem koji nije podložan većim fluktuacijama radne snage i/ili kada se radi o službeničkom sistemu koji je zasnovan na principu pozicije (*radnih mjesta*), kao što je slučaj u svim strukturama državne službe u BiH. Ovaj sistem omogućava napredovanje samo ukoliko postoji slobodno radno mjesto višeg stepena odgovornosti i složenosti na koje se službenik može unaprijediti, pa stoga daje prilično ograničene mogućnosti za napredovanje. Nagrađivanje na osnovu rezultata rada (*performance related pay*) stoga je privuklo veliku pažnju i uvedeno je na gotovo svim nivoima vlasti u BiH, o čemu će detaljnije biti riječi u pojedinačnim odjeljcima.

Također, da bi proces praćenja učinkovitosti u radu imao svoj smisao, institucija u kojoj se ocjenjivanje sprovodi treba i sama imati jasnu sliku o tome gdje ide i šta želi postići. Ako rukovodstvo jednog organa uprave zna koji su mu strateški ciljevi, koje vrijednosti želi njegovati i kakvo ponašanje i rezultate u radu očekuje od uposlenika, onda će biti u stanju da preko nižih menadžerskih nivoa prenese neophodne poruke svakom uposleniku, i to upravo kroz proces ocjene o radu. Kao posljedica ovakvog strateškog pristupa, svaki pojedinac dobit će važan osjećaj da svojim radom doprinosi uspjehu cjelokupne organizacije u kojoj radi, što predstavlja još jedan dodatni važan motivacijski faktor.



Najzad, valja primijetiti da je ocjenjivanje državnih službenika često i predmet oštre kritike i osporavanja. Iako sistemi ocjenjivanja imaju jasan cilj razvoja karijere i motivacije državnih službenika, i poboljšanje individualnog i organizacijskog kvaliteta rada, praksa je pokazala da postoji veliki broj problema u praksi ocjenjivanja. Osnovna zamjerka je da ocjenjivači, koji imaju glavnu ulogu pri ocjenjivanju, nemaju dovoljno znanja o radu službenika i nisu u stanju taj rad objektivno ocijeniti, što nerijetko dovodi do stvaranja loše radne atmosfere i ima negativan utjecaj na radni moral cjelokupne organizacije. Često se stoga postavlja i pitanje da li je kompleksan sistem ocjenjivanja vrijedan vremena i uloženog truda.

Nesporno je da problemi u ocjeni učinka postoje na svim nivoima državne službe/uprave u BiH i da njihovo prevazilaženje zahtijeva puno uloženog truda, kao i značajne promjene u cijelom sistemu upravljanja u državnoj službi. Mišljenja smo, međutim, da bi mnogi od ovih problema mogli lakše biti prevaziđeni kada bi postojalo više znanja o postupku ocjenjivanja i naročito ako bi se pravilno shvatila njegova svrha, čija valjana upotreba može biti itekako moćno sredstvo za unapređenje radnih procesa u svim strukturama državne službe u BiH.

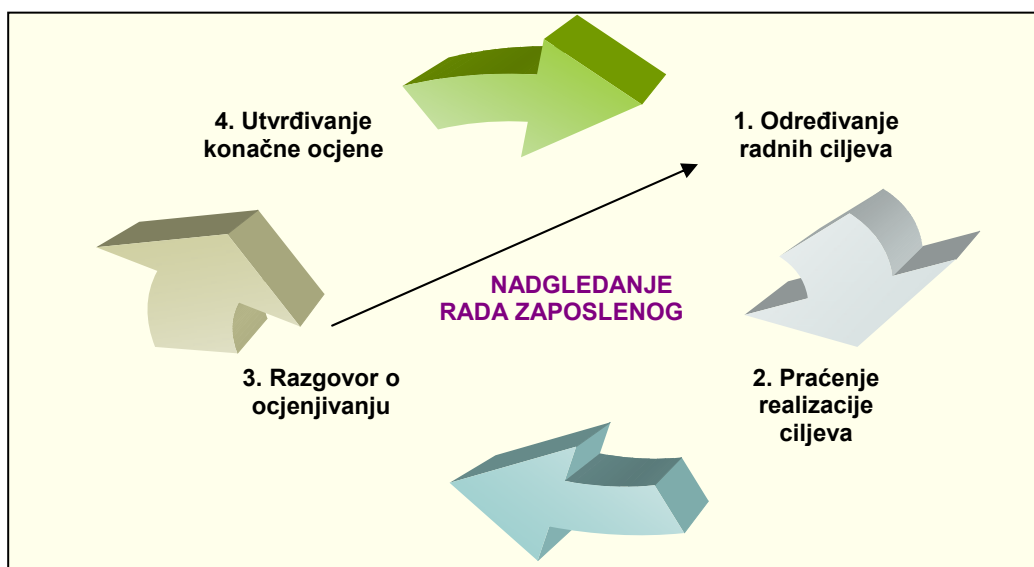
3. POSTUPAK OCJENJIVANJA

Postupak ocjenjivanja je **kontinuiran proces koji se sastoji iz više faza**. Realizacija svake faze predstavlja preduvjet za obavljanje naredne faze.

Uopćeno posmatrano, postupak ocjenjivanja obuhvata sljedeće **glavne faze**:

- Određivanje radnih ciljeva;
- Praćenje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja;
- Razgovor o ocjenjivanju, popunjavanje formulara i utvrđivanje prijedloga ocjene;
- Utvrđivanje konačne ocjene, kao i mogućnost korištenja pravnih sredstava za njeno osporavanje.

Ključne faze postupka ocjenjivanja:



3.1 UTVRĐIVANJE RADNIH CILJEVA

Dogovaranje o radnim ciljevima između ocjenjivača i ocjenjivanog obavlja se na samom početku perioda ocjenjivanja i predstavlja osnov za ocjenjivanje na kraju perioda ocjenjivanja. Utvrđivanje radnih ciljeva za naredni period ocjenjivanja najčešće će se obaviti tokom razgovora o ocjenjivanju, u kojem se ocjenjuje rad službenika za prethodni period ocjenjivanja. U odnosu na primjenu standardiziranih kriterija ocjene učinka (kao što su npr. kvalitet rada, samostalnost, odnos prema poslu i sl.), za utvrđivanje radnih ciljeva kao osnove za ocjenjivanje potrebno je da i ocjenjivači i ocjenjivani utroše dodatno vrijeme u pripremi za ocjenjivanje.

Učešće državnog službenika u formuliranju ciljeva trebalo bi povećati nivo obaveznosti njihovog izvršenja i motivaciju državnog službenika da ih ispuni. Stepenu u kojem dogovaranje o ciljevima podstiče radni učinak zavisi i od postojanja očekivanja da cilj može biti ostvaren, ali i od podrške koju ocjenjivač daje državnom službeniku u ispunjenju ciljeva. Dodatne prednosti dogovaranja o radnim ciljevima su i u tome što bi to trebalo stimulirati samostalnost državnih službenika, poboljšati identifikaciju zaposlenih s radnim zadacima, učiniti ocjenjivanje transparentnijim, pomoći postavljanju prioriteta i unaprijediti dijalog i saradnju između ocjenjivanog državnog službenika i njegovog ocjenjivača.

Dogovaranje o ispunjenju radnih ciljeva ima i mnogo šire značenje, jer ukazuje na postepenu promjenu klasičnog, hijerarhijskog odnosa između državnog službenika i njegovog pretpostavljenog, ka modelu upravljanja u modernoj organizaciji, gdje se obavljanje poslova doživljava kao doprinos ostvarenju dogovorenog cilja, a ne kao izvršenje naloga pretpostavljenog. U tom smislu, i čitav koncept javne uprave mijenja se od tradicionalnog hijerarhijskog modela ka modelu moderne organizacije, kojom se

upravlja putem postavljanja ciljeva, na osnovu kooperativnog modela upravljanja. Nastale promjene zahtijevaju drugačiji profil rukovodilaca i odgovornije ponašanje svih nivoa menadžmenta u državnoj službi, kao i promjenu ukupnog načina na koji se ocjenjivanje provodi.

U praktičnom smislu, utvrđivanje radnih ciljeva podrazumijeva poznavanje opisa posla određenog radnog mjesta, kao i organizacionog godišnjeg ili šestomjesečnog plana rada organa uprave. To znači da se, na osnovu akta kojim je utvrđeno unutrašnje uređenje i sistematizacija radnih mjesta, opis radnog mjesta općeg karaktera konkretizira s radnim ciljevima koje određeno lice koje radi na tom radnom mjestu treba ispuniti u periodu ocjenjivanja, a u vezi s prethodno utvrđenim planom rada organa uprave. U tom smislu, ocjenjivač je dužan da u odnosu na utvrđene ciljeve organa uprave (odnosno njegove organizacijske jedinice), analizom svakog pojedinačnog radnog mjesta, identificira ključne aktivnosti i ponašanja koja najviše doprinose ostvarivanju ciljeva određenog posla i cjelokupnog organa uprave. Također, ocjenjivač treba uzeti u obzir i sve druge faktore koji utječu na ostvarivanje cilja: da li su ciljevi realno ostvarljivi, da li su utjecajni faktori izvan kontrole osobe koja treba da ih realizira, kakve bi okolnosti mogle utjecati na dobar ili loš rezultat, i sl.

Preporučuje se da se pri utvrđivanju radnih ciljeva koristi tzv. *SMART (pametan) princip* – što znači da cilj mora biti:

- S** - Specifičan (Specific)
- M** - Mjerljiv (Measurable)
- A** - Adekvatan, ostvarljiv, dogovoren (Achievable, Agreed)
- R** - Realan (Realistic)
- T** - Tačan (Timely) tj. vremenski determiniran.

Utvrđivanje radnih ciljeva u državnoj službi nije jednostavno, posebno imajući u vidu da radne obaveze državnih službenika često zavise od političke realnosti koja se reflektira na svakodnevno obavljanje poslova i zadataka. Poslovi u državnoj upravi također nisu lako mjerljivi, što često onemogućava postavljanje jasnih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja ispunjenja određenog cilja. Zbog toga je prirodno da se i ocjenjivači i ocjenjivani susretnu s teškoćama pri utvrđivanju radnih ciljeva, posebno na početku uvođenja ovog novog modela ocjenjivanja. Međutim, realne teškoće koje postoje pri utvrđivanju radnih ciljeva ne bi trebalo da obeshrabre ni rukovodioce ni službenike da rade na njihovom utvrđivanju, jer s vremenom, kroz praksu nekoliko procesa ocjenjivanja, utvrđivanje ciljeva postaje sve lakše, a koristi sve očiglednije.

Primjeri za utvrđivanje radnih ciljeva utvrđenih na osnovu opisa radnog mjesta dati su u tabeli 1:

Tabela 1. Primjeri za utvrđivanje radnih ciljeva utvrđenih na osnovu opisa radnog mjesta

Radno mjesto: Rukovodilac odjeljenja za opće poslove	
Sažet opis poslova radnog mjesta: • Koordinira i usklađuje rad užih organizacijskih jedinica u organu; • Upravlja kadrovskim poslovima; • Upravlja materijalno-finansijskim poslovima; • Upravlja informatičkim poslovima.	Radni ciljevi utvrđeni za period ocjenjivanja: • Izrađeni kvartalni planovi rada odjeljenja i izvještaji o njihovoj realizaciji (rok: 7 dana od isteka posljednjeg dana u mjesecu) • Održani redovni sastanci sa šefovima užih organizacijskih jedinica (minimum jednom nedjeljno) • Dati pravovremeni savjeti zaposlenima u vezi s planiranjem, realizacijom i izvještavanjem o kadrovskim, materijalno-finansijskim i informatičkim poslovima u svakodnevnoj komunikaciji; • Pripremljen izvještaj o izvršenom kontinuiranom nadzoru u vezi s obavljanjem općih poslova u organizacijskoj jedinici, u kojem su date preporuke za poboljšanja rada (rok: 15.12.2011.)
Radno mjesto: Stručni saradnik za kadrovske poslove	
Sažet opis poslova radnog mjesta: • Izrađuje akt o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mjesta; • Izrađuje opće akte u oblasti upravljanja ljudskim resursima za potrebe organa; • Izrađuje akte o pravima i dužnostima zaposlenih; • Organizira, koordinira i sprovodi postupak prijave i odjave zaposlenih i angažiranih lica; • Vodi kadrovske evidencije.	Radni ciljevi utvrđeni za period ocjenjivanja: • Izrađen Nacrt novog pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (rok: 10. mart); • Izrađen novi program stručnog usavršavanja državnih službenika organa uprave (rok: 30. januar); • Pripremljeni akti o pravima i dužnostima zaposlenih (najkasnije u roku od 7 dana od dostavljanja zahtjeva); • Sprovedeni postupci prijave i odjave zaposlenih (rok: 3 dana od dana zasnivanja, odnosno prestanka radnog odnosa); • Izvršena redovna klasifikacija podataka i dokumentacije i izrađeni kadrovski izvještaji-mjesečni, tromjesečni, šestomjesečni i godišnji (rok: 7 dana od isteka posljednjeg dana u mjesecu).

Radno mjesto: Referent za materijalno-finansijske poslove**Sažet opis poslova radnog mjesta:**

- Učestvuje u izradi finansijskog plana;
- Sprovodi finansijski plan;
- Izrađuje finansijske izveštaje;
- Vodi analitičku i drugu evidenciju i usklađuje podatke sa knjigovodstvenim podacima.

Radni ciljevi utvrđeni za period ocjenjivanja:

- Izrađen dio finansijskog plana koji se odnosi na plate zaposlenih, planirane javne nabavke i materijalne tekuće troškove organa za narednu godinu (rok: 30.6.2011.);
- Izrađeni i realizirani zahtjevi za plaćanje (rok: 8 dana od dana dostave fakture, odnosno internog zahtjeva; u slučaju hitnosti - odmah);
- Izrađeni izvještaji o realizaciji budžeta - mjesečni, tromjesečni, šestomjesečni, devetomjesečni, godišnji (rok: 7 dana od isteka posljednjeg dana u mjesecu);
- Izvršena redovna klasifikacija podataka i dokumentacije i izrađeni izvještaji o klasifikaciji - mjesečni, tromjesečni, šestomjesečni i godišnji (rok: 7 dana od isteka posljednjeg dana u mjesecu).

Radno mjesto: Viši stručni saradnik za poslove upravnog postupka**Opis poslova radnog mjesta:**

- Sprovodi postupak u svojstvu službenog lica;
- Priprema nacrt odluka u prvostepenom upravnom postupku;
- Pruža stručnu pomoć strankama u postupku;
- Priprema odgovore na tužbe u upravnom sporu;
- Prati i analizira stanje predmeta koji su mu dodijeljeni na rad.

Radni ciljevi utvrđeni za period ocjenjivanja:

- Smanjenje zaostalih predmeta za 30%;
- Novi postupci započeti najkasnije u roku od 5 dana od dana prijema zahtjeva, pripremljeni nacrti odluka u roku od 5 dana od dana okončanja postupka u predmetima manje složenosti i 10 dana od dana okončanja postupka u složenijim predmetima;
- Pružena adekvatna i pravovremena stručna pomoć strankama u postupku – po potrebi, s minimalnim brojem pritužbi na rad;
- Pripremljeni odgovori na tužbe u upravnom sporu u roku od 5 dana od dana prijema tužbe u predmetima manje složenosti, i u roku od 10 dana u složenijim predmetima;
- Izrađeni mjesečni, kvartalni i godišnji izvještaji o stanju predmeta u radu (rok: 10 dana od isteka posljednjeg dana u mjesecu).

Ukoliko dođe do promjene u prioritetima organizacijske jedinice ili organa uprave u toku perioda ocjenjivanja, ili ako pak nastupe okolnosti zbog kojih je jasno da se radni

ciljevi ne mogu ostvariti, može nastati **potreba da se radni ciljevi izmjene**. Ovo će biti česta situacija u organima uprave, imajući u vidu mogućnosti promjene zvanične politike, posebno u društvima koja prolaze kroz period tranzicije, kao što je to slučaj u BiH. U slučaju izmjene radnih ciljeva, novi radni ciljevi će se unijeti u obrazac o ocjenjivanju i samo priložiti postojećem obrascu, kao što će biti detaljnije objašnjeno u posebnim poglavljima koja obrađuju ocjenjivanje na pojedinačnim nivoima struktura državne službe u BiH.

3.2 PRAĆENJE RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA U TOKU CJELOKUPNOG PERIODA OCJENJIVANJA

Rad državnog službenika treba pratiti u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja, što podrazumijeva kontinuirano nadgledanje rada državnog službenika, kao i praćenje izvršenja svakog konkretnog radnog zadatka. Ocjenjivač bi trebalo da u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja stalno nadgleda rad državnog službenika, prikuplja podatke o tome koliko je državni službenik uspješan u radu, uzimajući u obzir prirodu posla, radne uslove, stručnost i iskustvo državnog službenika. Poželjno je da ocjenjivač obrati pažnju na stvaralački potencijal državnog službenika, njegovu kreativnost, motivisanost za primjenu novih i vrijednih ideja, u cilju postizanja pune svrhe ocjenjivanja i podizanja radne produktivnosti. Praćenjem rada državnog službenika iz dana u dan trebalo bi da se podstiče i uzajamno povjerenje između ocjenjivača i ocjenjivanog.

Važno je da se službeniku/namješteniku da jasna povratna informacija o radu, tokom cijelog perioda ocjenjivanja, kako ne bi bilo iznenađenja tokom razgovora o ocjenjivanju. Službenik bi trebalo da dobije pravovremenu informaciju o tome šta je uradio dobro a šta ne, kako bi blagovremeno ispravio greške na koje mu je ukazano. Time bi se pomoglo da državni službenik unaprijedi svoj učinak rada, a istovremeno bi se odstranili potencijalni problemi u radu.



Važno je, također, i da ocjenjivač **dokumentuje rad državnog službenika** u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja, tako što zapisuje i komentariše bitne primjere i dokaze

o tome šta je državni službenik uradio. Periodično vođenje evidencije od strane ocjenjivača o ispunjenju utvrđenih radnih ciljeva omogućilo bi kvalitetnije i objektivnije formiranje konačne ocjene rada državnog službenika za prethodnu godinu. Poželjno je da i državni službenik vodi evidenciju u vidu zabilježki o ispunjenju dogovorenih radnih ciljeva i također dokumentuje ispunjenje ciljeva kroz prikupljanje dokaza (izvještaja, prezentacija i sl.) da su ciljevi ispunjeni. Takve zabilježke mogu biti veoma korisne, kako tokom razgovora o ocjenjivanju sa svojim neposredno pretpostavljenim, tako i u eventualnom žalbenom ili sudskom postupku u slučaju nepostojanja konsenzusa o konačnoj ocjeni.

3.3 RAZGOVOR O OCJENI RADA

Razgovor o ocjeni rada predstavlja obaveznu fazu u postupku ocjenjivanja. Pravilnici o ocjenjivanju na svim nivoima predviđaju da je razgovor obavezni dio postupka ocjenjivanja, koji ne smije biti izostavljen.

Svrha razgovora o ocjeni rada jeste da ocjenjivani dobije povratnu informaciju o svom radu u cjelokupnom periodu ocjenjivanja, da iznese svoje mišljenje o ispunjenju radnih ciljeva, kao i da stekne bolji uvid u svoju ulogu i odgovornost unutar organizacije. Cilj razgovora je i da se identificiraju pozitivni aspekti rada državnog službenika, kao i njegove slabosti. Konačno, svrha razgovora je i da ocjenjivani dobije preporuke kako da poboljša svoj učinak te da se razmotre radni ciljevi u narednom periodu.



Razgovor se obavlja po isteku perioda za ocjenjivanje. Obično će se obavljati u toku jula, odnosno mjeseca januara, zavisno od toga da li se ocjenjivanje vrši jednom u pola godine ili jednom godišnje. Bilo bi poželjno da se razgovor obavi najkasnije 7 dana prije isteka roka za ocjenjivanje kako bi i druga lica, koja su uključena u proces ocjenjivanja (npr. kontrolor, jedinica za ljudske resurse, rukovodilac), imala vremena upoznati se sa radom državnog službenika, odnosno kako bi se ostavilo dovoljno vremena za davanje konačne ocjene.

Tehnika vođenja razgovora je od krucijalne važnosti. Sama tehnika vođenja razgovora će varirati u zavisnosti od iskustva ocjenjivača i njegove vještine vođenja razgovora.

Postoji nekoliko **zlatnih pravila za vođenje razgovora o ocjenjivanju**, a to su: osigurati odgovarajuće uvjete za vođenje razgovora, stvoriti odgovarajuću atmosferu, aktivno slušati ocjenjivanog, zasnovati razgovor na činjenicama, koristiti tehnike za prevazilaženje konflikata i pravilno rasporediti vrijeme tokom razgovora o ocjenjivanju.

1) Odgovarajući uvjeti za vođenje razgovora

Razgovor o ocjeni rada zahtijeva određene **pripreme** jer se radi o formalnom događaju. Neophodno je osigurati odgovarajuće uvjete za nesmetano vođenje razgovora i izdvojiti odgovarajuće vrijeme. Preporučuje se da:

- mjesto obavljanja razgovora bude u kancelariji ocjenjivača ili u nekoj drugoj pogodnoj službenoj prostoriji, gdje niko drugi osim ocjenjivača i ocjenjivanog ne bi imao pristup i gdje bi se osiguralo nesmetano vođenje razgovora. Načelno, na ocjenjivaču je da osigura privatnost, kako razgovor ne bi bio ometan od strane trećih lica;
- dužina trajanja razgovora će varirati od slučaja do slučaja, ali bi bilo dobro da traje prosječno 30 minuta. Razlog za to je što je tokom razgovora neophodno razmotriti tri međusobno povezane, ali i različite oblasti: prethodni učinak službenika, plan profesionalnog razvoja, kao i radne ciljeve za naredni period ocjenjivanja;
- ocjenjivač se treba pripremiti za razgovor tako što će razmotriti referentni materijal, naprimjer opis radnog mjesta i kadrovski dosje, da bude spreman detaljno objasniti ocjene za svaki pojedinačni radni cilj, kao i da se pripremi za različite situacije, a naročito za problematične, koje, nažalost, također mogu iskrsnuti.
- ocjenjivani također unaprijed treba biti upoznat sa onim o čemu će se razgovarati, kako bi se mogao adekvatno pripremiti, promisliti o određenim pitanjima i argumentima koje bi mogao iznijeti, a sve u cilju da ne bude iznenađenja s njegove strane. Također je bitno da se pripremi u vezi sa diskusijom o profesionalnom razvoju i stručnom usavršavanju.

2) Stvaranje odgovarajuće atmosfere

Važno je ostvariti prijateljsku atmosferu već na samom početku. Razgovor bi ocjenjivač trebao početi **sa neformalnim i neutralnim pitanjima** da bi se ublažila nervoza ocjenjivanog i stvorila opuštajuća atmosfera. Ocjenjivač treba izbjegavati pitanja koja su vezana za privatnost ocjenjivanog, odnosno ona koja bi mogla izazvati burne reakcije. Neformalni dio razgovora trebao bi trajati par minuta.

Ocjenjivač bi mogao postaviti različita neutralna pitanja, naprimjer:

„Lijepo je vidjeti sunce poslije pet uzastopnih kišnih dana, zar ne?“ ili

„Drago mi je da ste uspjeli danas doći na posao na vrijeme, ja sam dugo jutros sklanjao snijeg sa auta i jedva sam stigao, a znam da Vama treba još više vremena da dodete do posla.“

Nakon neformalnog razgovora, najbolje je da ocjenjivač odmah počne s **objašnjenjem same svrhe razgovora**. Ocjenjivač treba objasniti ocjenjivanom da će se najprije razgovarati o ispunjenju svakog pojedinačnog radnog cilja i ocjeni drugih kriterija ocjenjivanja, a zatim o prijedlozima za stručno osposobljavanje i usavršavanje državnog

službenika, kao i o radnim ciljevima u narednom periodu ocjenjivanja. Tako, naprimjer, ocjenjivač može reći:

“Drago mi je da ćemo danas imati priliku da detaljnije razgovaramo o Vašem učinku u posljednjih godinu dana. Također ćemo razmotriti potrebe za daljim profesionalnim usavršavanjem i pokušati da dogovorimo radne ciljeve za naredni period ocjenjivanja. Ja bih jako volio/voljela da najprije od Vas čujem šta Vi mislite o Vašem učinku u prethodnom periodu.”

Ocjenjivač treba objasniti ocjenjivanom da se od njega očekuje aktivno učešće tokom cijelog razgovora, a ne samo puko posmatranje. Ocjenjivani se treba ohrabriti da govori jer svrha samog razgovora jeste uzajamna razmjena informacija. Veoma je važno da ocjenjivač izbjegava davati odgovore na vlastita pitanja.

3) Aktivno slušanje ocjenjivanog

Aktivno slušanje ocjenjivanog je posebno važno u toku razgovora o ocjenjivanju. Treba dopustiti ocjenjivanom da iznese činjenice i da sam ocijeni svoj rad. Ocjenjivač treba biti aktivni slušalac u većem dijelu razgovora, čak 75% razgovora. Treba se fokusirati na postavljanje pitanja i slušati odgovore na njih jer aktivnim slušanjem on bolje upoznaje ocjenjivanog. Također, pažljivo slušanje je posebno važno kada je u pitanju otkrivanje pravih razloga za neuspjeh u radu.



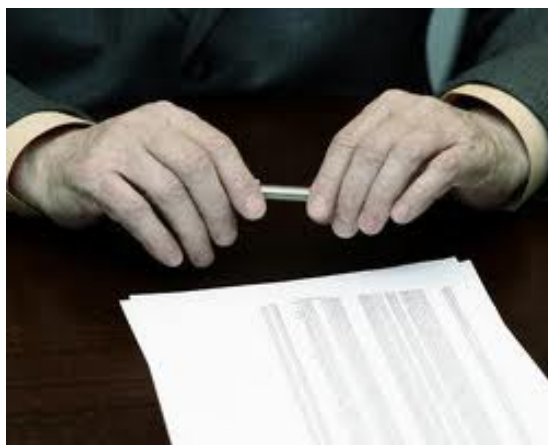
Važno je posebnu pažnju obratiti na neverbalnu komunikaciju. Smatra se da neverbalna komunikacija čini bar 55% svake komunikacije. Ukoliko verbalna i neverbalna komunikacija nisu u saglasnosti (npr. ako rukovodilac gleda službenika oštrim pogledom, a pri tome govori pozitivno o njegovom radu), neverbalna komunikacija će imati prevagu nad verbalnom (službenik će shvatiti da rukovodilac ustvari nije zadovoljan njegovim radom). Ocjenjivač bi u toku razgovora, posebno dok sluša ocjenjivanog, trebao unijeti pozitivnu komunikaciju kao što je: klimanje glavom, smiješak, gledanje u oči. Važno je, također, sjediti u nivou sagovornika, izbjegavati pretjerane pokrete ruku, kao i sjediti na odgovarajućoj distanci od sagovornika. Gledanjem u oči ocjenjivanog ocjenjivač potvrđuje svoju zainteresiranost za mišljenje zaposlenog. Vizualni kontakti bi se trebali održati i prilikom kritičnih faza razgovora, naprimjer prilikom iznošenja nedostataka u radu.

4) Zasnovati razgovor na činjenicama

Razgovor treba biti **zasnovan na činjenicama**, uz izbjegavanje bilo kakvih generalizacija. Poželjno je da se ocjenjivač, kada iznosi pozitivne ili negativne ocjene, fokusira na činjenice uz davanje adekvatnih primjera kako bi se izbjegle nejasnoće na strani ocjenjivanog. Ocjenjivač treba držati razgovor pod kontrolom u svakom trenutku i ne smije unositi emocije u razgovor. Neophodno je da ocjenjivač govori o aktivnostima ocjenjivanog, a ne o njegovoj ličnosti. Treba izbjegavati diskusije o ličnim nedostacima, osim ako su direktno u vezi sa radnim učinkom.

Ključne činjenice kojih se treba držati tokom razgovora tiču se ispunjenja postavljenih radnih ciljeva. Preporučuje se da rukovodilac najprije zamoli državnog službenika da sam iznese mišljenje o svom učinku i ostvarenju svakog pojedinačnog cilja. Ocjenjivač je nakon toga dužan da s ocjenjivanim razmotri da li su radni ciljevi bili jasni i smisleni za ocjenjivanog, da li su rokovi bili adekvatni, da li je bilo nekih posebnih okolnosti koje su utjecale na ostvarenje radnih ciljeva.

Nakon iznesenog mišljenja ocjenjivanog o svom učinku, ocjenjivač je dužan iznijeti svoju ocjenu ispunjenja radnih ciljeva i objasniti službeniku svoj komentar vezan za svaki pojedinačni radni cilj, i to u pogledu kvaliteta, kvantiteta i blagovremenosti učinka. Također, ocjenjivač treba objasniti specifičnu težinu koju je dao za ocjenu svakog pojedinačnog radnog cilja.



Prilikom diskusije o svakom pojedinačnom radnom cilju, ocjenjivač se **prvo treba fokusirati na pozitivne stvari**, učinak ocjenjivanog, i izraziti zadovoljstvo povodom toga. Ukoliko se prvo iznese pozitivna ocjena, ocjenjivani će steći samopouzdanje koje će mu olakšati da kasnije podnese kritike, odnosno slabije strane učinka.

Nakon iznošenja pozitivnih ocjena, treba prodiskutirati o slabostima u ostvarivanju radnih ciljeva. Jedna od najvažnijih odgovornosti ocjenjivača jeste da, kada iznosi kritiku, ona bude iznesena pozitivno i realistično i da, prije svega, bude potkrijepljena konkretnim činjenicama.

5) Korištenje tehnike za prevazilaženje konflikata

Kritika učinka državnog službenika uvijek treba biti konstruktivna kako bi se izbjegle konfliktne situacije. Ocjenjivač uvijek govoriti o nedostacima u učinku, a ne o

nedostacima kod ličnosti. Prilikom iznošenja negativnih ocjena može doći do upotrebe rječnika koji se može smatrati uvredljivim, što nikako nije prihvatljivo. Ocjenjivač treba izbjegavati grube, degradirajuće i sarkastične komentare. Ocjenjivač treba da ilustrirati svoje primjedbe adekvatnim primjerima, čime doprinosi jasnoći. Nikako ne treba prelaziti površno preko nedostataka i slabosti, jer bi to bilo kontraproduktivno.

Diskusija između ocjenjivanog i ocjenjivača treba biti aktivna: ocjenjivanog treba pitati za mišljenje i sugestije o tome kako bi njegov učinak mogao biti unaprijeđen, šta po njegovom mišljenju treba preduzeti da bi se prevazišle postojeće poteškoće. Ocjenjivač ne bi trebao nametati svoja viđenja i rješenja već ona trebaju biti rezultat uzajamnog dogovora. Uvijek treba razmotriti mogućnost izrade planova o tome šta treba uraditi drugačije jer dobre namjere same po sebi ne garantuju dobre rezultate ukoliko nema adekvatnog plana i postignute saglasnosti oko njegove realizacije. Na kraju razgovora, i ocjenjivanom i ocjenjivaču treba biti jasno u kojim oblastima je potrebno poboljšanje i kako do njega doći.

Tokom razgovora se preporučuje oslovljavanje državnog službenika sa „mi“ umjesto „Vi“, kako bi se službenik osjetio dijelom kolektiva i aktivne saradnje s rukovodiocem. Također, preporučuje se rjeđe korištenje veznika „ali“ jer se njime poništava sva prethodna pozitivna komunikacija; umjesto njega bolje je češće koristiti veznik „i“ koji naglašava kontinuitet u komunikaciji koja bi trebala imati kontinuirani pozitivni ton.

6) Posvećivanje jednake pažnje ocjeni učinka, prijedlozima za stručno usavršavanje i radnim ciljevima za naredni period ocjenjivanja

Pored ocjene učinka za prethodni period ocjenjivanja, jednaka pažnja bi trebala biti posvećena utvrđivanju potrebe za profesionalnim usavršavanjem službenika i dogovoru o radnim ciljevima za naredni period ocjenjivanja.

Predloženi vidovi obuke mogu biti usmjereni na prevazilaženje nedostataka u radu ocjenjivanog ili ka napredovanju u karijeri. U ovom dijelu razgovora treba motivirati zaposlenog da razmisli i iznese svoj plan o profesionalnom razvoju, da se prodiskutira o mogućnosti realizacije, kao i da se vidi da li se njegovi ciljevi poklapaju s ciljevima organizacije. Na kraju bi bilo poželjno da se zajedno s ocjenjivačem prodiskutira i utvrdi kakvi pozitivni efekti će se uz njih postići.

Prije okončanja razgovora, treba razmotriti **radne ciljeve za nastupajući period ocjenjivanja**. Razgovoru o budućim ciljevima treba posvetiti jednaku pažnju kao i razgovoru o učinku u prethodnom periodu i profesionalnom razvoju. Budući radni ciljevi ne trebaju biti pretenciozno postavljeni jer neće biti realnih mogućnosti za njihovo ostvarenje.



Na kraju, ocjenjivač treba sumirati rezultate razgovora, zahvaliti se na saradnji i na prijateljski način završiti razgovor, sa sigurnošću da postoji obostrano razumijevanje o postignutom učinku i daljem planu rada i profesionalnog razvoja službenika za naredni period ocjenjivanja.

U toku razgovora o ocjenjivanju obavezno je korištenje **standardnog obrasca za ocjenjivanje**. O detaljima popunjavanja obrasca za ocjenjivanje, utvrđivanju konačne ocjene o radu, te o pravu na žalbu bit će više riječi u posebnim poglavljima.

4. POSLJEDICE OCJENJIVANJA

Rezultati ocjenjivanja državnih službenika i namještenika imaju značajne pravne posljedice po njihov pravni status. One mogu biti pozitivne i negativne.

Pozitivne posljedice su:

- **Napredovanje i nagrađivanje** - poseban oblik motivacije i nagrađivanja državnih službenika koje je u direktnoj vezi s prethodnom ocjenom njihovog rada. Iako su na većini nivoa vlasti u BiH postignuti značajni pomaci u reguliranju i vezivanju ocjene rada za proces napredovanja i nagrađivanja, i dalje ne postoji čvrsta veza između procesa ocjenjivanja i drugih funkcija upravljanja ljudskim resursima. Važno je naglasiti da ocjenjivanje nije samo sebi svrha i davanje formalne ocjene nikako ne bi trebalo predstavljati kraj procesa praćenja i unapređenja rada državnog službenika.



Općenito govoreći, moguće je napredovanje na više radno mjesto ili više zvanje u okviru radnog mjesta, kao i prelazak u viši platni razred, o čemu će više detalja biti izneseno u posebnim poglavljima.

- **Stručno usavršavanje** - neosporna je potreba da se rezultati ocjenjivanja prate i analiziraju radi dobijanja informacija o potrebama obuke, kadrovskog planiranja i razvoja karijere državnog službenika. U tom smislu, veoma je korisna praksa sastavljanja zbirnih izvještaja o ocjenjivanju koja već nekoliko godina postoji u Brčko distriktu, a nedavno je uvedena na gotovo svim nivoima državne službe/uprave u BiH, o čemu će biti više riječi u posebnim odeljcima. Naime, svi organi uprave dužni su da agencijama za državnu službu/upravu dostave zbirne izvještaje o ocjenjivanju. Zaposleni u odjeljenjima za kadrovske poslove pojedinačnih institucija iz ovakvih sistematiziranih podataka mogu dobiti neophodne informacije koje bi koristili za bolje kadrovsko planiranje, kvalitetniju motivaciju, precizniju analizu potreba za obukom i planiranje razvoja karijere državnih službenika. Agencije bi iz objedinjenih podataka nadležnim vladama trebale poslati izvještaj s detaljnom statističkom analizom podataka,

uključujući i informacije o uočenim trendovima i mogućim problemima, kao i preporukama za njihovo sprječavanje i/ili prevazilaženje.

Negativna posljedica ocjenjivanja je:

- **Prestanak radnog odnosa** - na svim nivoima struktura državne službe/uprave u BiH postoji jasna veza između negativne ocjene rada i prestanka radnog odnosa. Naime, rješenje koje je općeprihvaćeno jeste da, ukoliko državni službenik dobije dvije uzastopne negativne ocjene o radu, njegov radni odnos prestaje.

Poglavlje 2

OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I ZAPOSLENIKA U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE

Upravljanje učinkom na državnom nivou, u institucijama BiH regulirano je:

- **Zakonom o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine** (u daljem tekstu ovog poglavlja: Zakon o državnoj službi), koji je objavljen u „Službenom glasniku BiH”, br. 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09 i 8/10;
- **Zakonom o radu u institucijama Bosne i Hercegovine** (u daljem tekstu ovog poglavlja: Zakon o radu u institucijama BiH) koji je objavljen u Službenom glasniku BiH broj: 26/04, 7/05, 48/05 i 60/10.
- **Zakonom o platama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine** (u daljem tekstu ovog poglavlja: Zakon o platama), koji je objavljen u „Službenom glasniku BiH”, br. 50/08, i
- **Pravilnikom o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine** koji je objavljen u "Službenom glasniku BiH" br. 59/11 (u daljem tekstu ovog poglavlja: Pravilnik).

1. KO SE OCJENJUJE?

1.1. Lica koja se ocjenjuju

U institucijama BiH ocjenjuje se rad:

- državnog službenika;
- državnog službenika koji prolazi period probnog rada;
- zaposlenika u instituciji BiH koji nije državni službenik;
- zaposlenika u instituciji BiH (koji nije državni službenik) koji je na probnom radu.

Državni službenik je osoba postavljena upravnim aktom na radno mjesto u državnoj službi (član 1. stav 2. Zakona o državnoj službi).

Državni službenik može biti postavljen na jedno od sljedećih **radnih mjesta**:

- radno mjesto rukovodećeg državnog službenika, a to su radna mjesta sekretara i sekretara sa posebnim zadatkom, pomoćnika ministra, pomoćnika direktora i glavnog inspektora, i
- radna mjesta ostalih državnih službenika, a to su radna mjesta: šefa unutrašnje organizacijske jedinice, stručnog savjetnika, višeg stručnog saradnika i stručnog saradnika. Kategorije u okviru navedenih radnih mjesta utvrđuju se odlukom Vijeća ministara (član 7. Zakona o državnoj službi).

Pod pojmom državnog službenika podrazumijevaju se i državni službenici diplomatske i konzularne službe, Državne agencije za istragu i zaštitu i Granične službe. Vijeće ministara može odlukom, uz prethodno pribavljeno mišljenje Agencije za državnu službu, utvrditi da se pitanja vezana za diplomatsku službu drugačije reguliraju (član 6. stavovi 1, 2. Zakona o državnoj službi).

Državni službenik prolazi period **probnog rada** nakon preuzimanja dužnosti. Period probnog rada državnog službenika obuhvata period uvođenja u posao i period obavljanja dužnosti i ukupno traje dvanaest mjeseci (član 29. stav 1. Zakona o državnoj službi), osim ako rukovodilac institucije na obrazložen zahtjev državnog službenika ne odluči da mu produži probni rad za još šest mjeseci (član 29. stav 4. Zakona o državnoj službi).

Zaposlenik u institucijama BiH i njenim organima koji nije državni službenik je fizičko lice, koje je zaposleno u institucijama BiH i njenim organima na osnovu ugovora o radu (član 1. stav 2. tačka a) i član 2. stav 1. tačka a) Zakona o radu u institucijama). Prilikom zaključivanja ugovora o radu **može se ugovoriti probni rad**, koji ne može trajati duže od šest mjeseci. U slučaju da zaposlenik ne zadovolji na probnom radu, poslodavac mu otkazuje ugovor o radu i prije isteka probnog roka, na način utvrđen ovim zakonom, a otkazni rok je 15 dana (član 18. stavovi 1, 2, 3. Zakona o radu u institucijama).

1.2. Izuzeci od ocjenjivanja

Od pravila ocjenjivanja rada u državnoj službi propisani su i izuzeci. **Ne ocjenjuju se:**

- lica koja nemaju status državnog službenika;
- osobe zaposlene u institucijama BiH čiji je status reguliran posebnim propisima;
- državni službenici koji su u jednom periodu ocjenjivanja radili manje od tri mjeseca, osim državnih službenika koji su na probnom radu (član 4. Pravilnika).
- zaposlenici koji su radili manje od vremena koje je realno potrebno da bi se ocijenio njegov rad u toku perioda ocjenjivanja;
- zaposleni na određeno vrijeme.

Državni službenici nisu:

- članovi Parlamentarne skupštine BiH, članovi Predsjedništva BiH, Vijeća ministara, ministri, zamjenici ministara, članovi Stalnog komiteta za vojna pitanja, sudije Ustavnog suda BiH, sudije Suda BiH, Ombudsmeni BiH, glavni tužilac, zamjenici glavnog tužioca i tužioci BiH, pravobranilac i zamjenici pravobranioca BiH, članovi Visokog sudskog i tužilačkog vijeća BiH, članovi Izborne komisije BiH, profesionalna vojna lica u institucijama BiH, guverner i viceguverneri Centralne banke BiH, generalni revizor i zamjenici generalnog revizora Ureda za reviziju finansijskog poslovanja institucija BiH;
- sekretari domova Parlamentarne skupštine BiH i sekretar Zajedničke službe Parlamentarne skupštine BiH;
- osobe zaposlene kao savjetnici članova Parlamentarne skupštine, članovi Predsjedništva, predsjedavajućeg Vijeća ministara, ministara i zamjenika ministara, guvernera i viceguvernera Centralne banke (član 4. Zakona o državnoj službi).

Osobe zaposlene u institucijama BiH čiji je status reguliran posebnim propisima, također se ne ocjenjuju prema propisima koji važe za državne službenike i zaposlenike u institucijama BiH. To su:

- osobe zaposlene u Centralnoj banci BiH;
- osobe zaposlene u Uredu ombudsmana za ljudska prava BiH;

- policijski službenici definirani Zakonom o policijskim službenicima Bosne i Hercegovine (član 6. stavovi 3,4,5. Zakona o državnoj službi).

S obzirom da se redovno ocjenjivanje vrši najmanje jednom svakih šest mjeseci, ne ocjenjuju se **državni službenici koji su u jednom periodu ocjenjivanja radili manje od tri mjeseca, osim državnih službenika koji su bili na probnom radu** (član 4. Pravilnika). Opravdano je stanovište da se ne ocjenjuje državni službenik koji je radio manje od vremena koje je realno potrebno da bi se stekli uvjeti da njegov rad bude ocijenjen. Kao realno vrijeme smatra se polovina vremena potrebnog za ocjenu rada. Razlozi za odsustvovanje s posla mogu biti različiti: bolovanje, školovanje i sl. Izuzimanje od ocjenjivanja ne zahtijeva kontinuirano odsustvovanje s posla, relevantan je ukupan zbir. Treba, međutim, napomenuti da se privremeno obavljanje drugih poslova, kao i odobreno stručno usavršavanje ne može smatrati odsustvom s posla, pa ne može biti ni osnov za izuzimanje od ocjenjivanja. Vrijeme provedeno na godišnjem odmoru također se ne smatra odsustvovanjem sa posla.

Ovaj izuzetak se, međutim, ne odnosi na državne službenike koji su na probnom radu, zbog toga što se period probnog rada ne mora poklapati s redovnim periodom ocjenjivanja.

Ne ocjenjuju se također ni zaposlenici koji su u kalendarskoj godini radili manje od šest mjeseci (stav 1, član 53.a Zakona o radu u institucijama BiH). Međutim, Zakon predviđa da se u slučaju kada zaposlenik nije radio zbog opravdanog slučaja predviđenog zakonom ili aktom poslodavca, te zbog toga ne može biti ocijenjen, u obzir uzimaju rezultati njegovog rada koje je ostvario u periodu od šest mjeseci prije njegovog odlaska na opravdano odsustvo s posla, kako ovaj izuzetak o ocjenjivanju ne bi bio primijenjen na štetu zaposlenika koji je opravdano bio odsutan s posla (stav 3, član 53.a Zakona o radu u institucijama BiH).

Imajući u vidu prirodu **radnog odnosa na određeno vreme, ne ocjenjuju se zaposlenici** u tom radno-pravnom statusu. Ako u instituciji postoji upražnjeno radno mjesto državnog službenika koje je u skladu s potrebama rada neophodno hitno popuniti, a interna popuna radnog mjesta nije moguća, institucija može to radno mjesto popuniti zapošljavanjem lica u skladu sa Zakonom o radu u institucijama u statusu zaposlenika. Radni odnos na određeno vrijeme može trajati najduže devet mjeseci, osim u slučaju bolovanja ili porodijskog odsustva državnog službenika, ali ne duže od dvije godine. Navedeno se ne odnosi na rukovodeće državne službenike (član 28a. stavovi 1,2,4 Zakona o državnoj službi).

1.3. Dužnosti lica koja se ocjenjuju

Osnovna dužnost državnog službenika u toku perioda ocjenjivanja jeste da **ravnopravno sarađuje s direktno nadređenim tokom perioda ocjenjivanja** (član 30. stav 1. Zakona o državnoj službi). Ova obaveza postoji već u fazi utvrđivanja radnih ciljeva, odnosno njihove izmjene u **dogovoru** s direktno nadređenim (član 14. stavovi 2,4. i član 15. stav 2. Pravilnika). U toku postupka ocjenjivanja, a prilikom **razgovora** s direktno nadređenim, državni službenik najprije sam iznosi mišljenje o ispunjenju utvrđenih radnih ciljeva (član 24. stav 1. Pravilnika). Poslije obavljenog razgovora, a nakon iznošenja prijedloga ocjene i razvojnog plana od strane direktno nadređenog, državni službenik je dužan da **unese svoje komentare u obrazac za ocjenjivanje**, uključujući i razloge mogućeg neslaganja s ocjenom, **da upiše datum kada je dao komentar i da obrazac, na kraju, i potpiše** (član 25. stav 1. Pravilnika).

2. KO OBAVLJA OCJENJIVANJE?

2.1. Direktno nadređeni - ocjenjivač

Ocjenu državnih službenika utvrđuje njihov direktno nadređeni, uz potvrdu rukovodioca institucije, a ako institucija ima samo rukovodioca, onda on donosi ocjenu (član 30. stav 5. Zakona o državnoj službi).

Ocjenu rada rukovodećih državnih službenika utvrđuje rukovodilac institucije, a sekretara i pomoćnika ministra u Vijeću ministara, ministar i zamjenik ministra. (član 30. stav 2,3. Zakona o državnoj službi). Rad sekretara ministarstva, pomoćnika ministra i glavnog inspektora ocjenjuje ministar u saglasnosti sa zamjenikom ministra, uz prethodno pribavljeno mišljenje sekretara ministarstva, i to kod ocjene rada pomoćnika ministra i glavnog inspektora. Rad sekretara upravne organizacije, pomoćnika direktora, odnosno pomoćnika rukovodioca upravne organizacije, kao i glavnog inspektora u upravnoj organizaciji ocjenjuje direktor, odnosno rukovodilac te upravne organizacije, uz prethodno pribavljeno mišljenje zamjenika direktora (zamenika rukovodioca) i sekretara upravne organizacije, ukoliko zamjenik direktora, odnosno rukovodioca i/ili sekretar postoje u određenoj upravnoj organizaciji. Vijeće ministara, na usaglašen prijedlog ministra i zamjenika ministra, i uz prethodno pribavljeno mišljenje sekretara ministarstva ocjenjuje rad rukovodioca i zamjenika rukovodioca upravne organizacije u sastavu ministarstva. U slučaju da ministar i zamjenik ministra ne mogu postići saglasnost vezano za ocjene, konačnu odluku donosi Vijeće ministara BiH na osnovu izvještaja posebne komisije koju formira, a koja se sastoji od tri člana, koji se nalaze na radnom mjestu državnog službenika istog ili višeg nivoa u odnosu na državnog službenika koji se ocjenjuje. Vijeće ministara na osnovu izvještaja komisije koju imenuje, a koja se sastoji se od tri člana sa statusom državnog službenika na položaju sekretara sa posebnim zadatkom, ocjenjuje i rad rukovodioca i zamjenika rukovodioca upravne organizacije, koja za svoj rad odgovaraju Vijeću ministara (član 29. stavovi 1-7. Pravilnika).

Sekretara na posebnom zadatku u Vijeću ministara ocjenjuje Vijeće ministara na prijedlog posebne komisije koju imenuje (član 30. stav 4. Zakona o državnoj službi). Ocjenu rada sekretara sa posebnim zadatkom i drugog rukovodećeg državnog službenika, koji za svoj rad ne odgovara Vijeću ministara nego drugom organu (Predsjedništvo Bosne i Hercegovine, Centralna izborna komisija Bosne i Hercegovine, Visoko sudsko i tužilačko vijeće Bosne i Hercegovine, i dr.), utvrđuje organ kojem rukovodeći državni službenik odgovara (član 29. stav 8. Pravilnika)

U slučaju državnih službenika koji su na probnom radu, neposredno nadređeni državni službenik određuje se kao supervizor odgovoran za davanje ocjene rada na kraju probnog perioda. Ocjenjivanje probnog rada sekretara i pomoćnika ministra vrši ministar i zamjenici ministra (član 29. stav 2. Zakona o državnoj službi).

Ocjenu rada zaposlenika rješenjem utvrđuje poslodavac na prijedlog neposredno nadređenog šefa jedinice, a ako jedinica ne postoji, ocjenu rada poslodavac daje samostalno (član 53. b Zakona o radu u institucijama BiH).

Tokom ciklusa ocjenjivanja **direktno nadređeni državnog službenika**, kao ocjenjivač, **ima brojne dužnosti**:

- Utvrđivanje i izmjenu radnih ciljeva;
- Nadzor i dokumentiranje rada ocjenjivanog;
- Popunjavanje obrasca za ocjenjivanje;
- Obavještenje državnog službenika o razgovoru i vođenje razgovora o ocjenjivanju;
- Potpisivanje obrasca za ocjenjivanje;
- Povezivanje sa kontrolorom i jedinicom institucije, radi sprovođenja postupka.

Utvrđivanje radnih ciljeva državnog službenika jedna je od osnovnih dužnosti direktno nadređenog. Radni ciljevi državnog službenika utvrđuju se dogovorom (sporazumom) između državnog službenika i direktno nadređenog i u pravilu proizilaze iz ciljeva utvrđenih na nivou konkretne organizacijske jedinice i institucije u cjelini, o čemu će biti više riječi u dijelu koji se odnosi na postupak ocjenjivanja. Ukoliko se radi o državnom službeniku koji je na probnom radu, direktno nadređeni koji je mentor državnog službenika dužan je da državnom službeniku detaljno objasni šta se od njega očekuje u okviru svakog utvrđenog radnog cilja (član 14. stav 3. Pravilnika).

Direktno nadređeni također ima dužnost da kontinuirano nadzire rad državnog službenika za vrijeme cijelog perioda ocjenjivanja. On je dužan da: stalno nadgleda rad državnog službenika i sakuplja podatke o tome koliko je državni službenik uspješan u radu, uzimajući u obzir prirodu poslova, radne uvjete i stepen iskustva državnog službenika, kao i da **dokumentira rad** državnog službenika u periodu ocjenjivanja, tako što zapisuje i komentira bitne primjere i dokaze o tome kako je državni službenik radio (član 16. Pravilnika).

Poslije isteka perioda za ocjenjivanje, direktno nadređeni državnog službenika dužan je da **popuni obrazac za ocjenjivanje** prije razgovora s državnim službenikom. U obrazac za ocjenjivanje on unosi komentare o stepenu ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i prijedlog ocjene za svaki postavljeni radni cilj i za sve ostale kriterije ocjenjivanja. Komentari se mogu odnositi i na objektivne okolnosti koje su otežavale rad državnom službeniku u periodu ocjenjivanja, zatim objašnjenje prijedloga za njegovo stručno osposobljavanje i usavršavanje, i ostale komentare koji su značajni kod određivanja ocjene (član 22. Pravilnika).

Direktno nadređeni dužan je da **obavi razgovor sa državnim službenikom o ocjenjivanju.** Razgovor direktno nadređenog i državnog službenika mora biti obavljen najkasnije osam dana od dana kada je državni službenik primio popunjeni obrazac za ocjenjivanje (član 23. Pravilnika). Nešto više riječi o razgovoru o ocjenjivanju bit će kasnije, u dijelu o postupku ocjenjivanja.

Direktno nadređeni dužan je da **utvrdi prijedlog konačne ocjene** državnog službenika. Imajući u vidu da se na državnom nivou ne donosi rješenje o ocjeni rada, važno je naglasiti da utvrđivani prijedlog ocjene postaje konačan nakon dobijanja dvije saglasnosti: 1) saglasnosti od strane pretpostavljenog direktno nadređenog, koju on daje potpisivanjem obrasca za ocjenjivanje i 2) saglasnosti rukovodioca institucije, koja se također daje potpisivanjem obrasca o ocjenjivanju. Usljed potrebe dobijanja saglasnosti na ocjenu da bi ocjena postala konačna, nakon potpisivanja obrasca za ocjenjivanje, direktno nadređeni dužan je da **obrazac uputi svom pretpostavljenom** (član 26. Pravilnika), koji će ga onda uputiti u dalju proceduru.

Neispunjenje obaveze direktno nadređenog da sprovede ocjenjivanje državnih službenika, u šta spada i osiguravanje uvjeta potrebnih za uredno i blagovremeno

ocjenjivanje, smatra se disciplinskim prekršajem, za koji je propisana novčana kazna (član 63. stav 10. tačka d) Zakona o državnoj službi i član 30. stav 4. Pravilnika).

2.2. Pretpostavljeni direktno nadređenog - kontrolor

Pretpostavljeni direktno nadređenog je lice koje treba da ima ulogu medijatora u procesu ocjenjivanja, da osigura ravnotežu između državnog službenika i njegovog neposredno nadređenog i pokuša da riješi moguće nesuglasice. Pozicija pretpostavljenog direktno nadređenom obično se u uporednom pravu naziva kontrolorom. Iako je udaljeniji od rada državnog službenika koji se ocjenjuje od ocjenjivača, kontrolor ipak posjeduje određena saznanja o njihovom radu i postignutom učinku.

Osnovne dužnosti pretpostavljenog direktno nadređenog državnog službenika:

- Može biti uključen u utvrđivanje radnih ciljeva u slučajevima neslaganja državnog službenika i neposredno nadređenog;
- Ima pravo da u obrazac za ocjenjivanje unese svoje komentare o samom ocjenjivanju i predloženoj ocjeni;
- Dužan je da stavi kontrolni potpis na izvještaj koji pripremi neposredno nadređeni i da ga dostavi rukovodiocu organa, odnosno jedinici za ljudske resurse.

U slučaju neslaganja direktno nadređenog i državnog službenika u pogledu radnih ciljeva za naredni period ocjenjivanja pretpostavljeni direktno nadređenom ima pravo da državnom službeniku konačno utvrdi **radne ciljeve** (član 14. stav 6. Pravilnika). On bi prije toga trebalo da se konsultira sa službenikom i direktno nadređenim kako bi se našlo odgovarajuće kompromisno rješenje.

Iako to nije izričito predviđeno Pravilnikom, važno je naglasiti da **bi kontrolor trebalo da nadgleda kvalitet čitavog procesa ocjenjivanja i aktivno intervenira u svim slučajevima narušavanja planiranog toka ocjenjivanja**, posebno u slučajevima kada izostane saglasnost direktno nadređenog i državnog službenika u pogledu završne ocjene o učinku. U tim slučajevima, kontrolor bi trebalo da izvrši uvid u proces ocjenjivanja i ocjenu, obavi razgovor i sa ocjenjivačem i ocjenjivanim, te pokuša da pronađe kompromisno rješenje o ocjeni, koje će unijeti u obrazac. Ako kontrolor nije u mogućnosti da nađe kompromisno rješenje, on je također dužan da u obrazac za ocjenjivanje unese svoje komentare o samom ocjenjivanju i predloženoj ocjeni. Također, ukoliko pretpostavljeni direktno nadređenog nije saglasan sa ocjenom koju je direktno nadređeni dao državnom službeniku (a s kojom se državni službenik složio), on je dužan da unese svoj komentar u obrazac za ocjenjivanje.

U slučaju da postoji neslaganje direktno nadređenog i njegovog pretpostavljenog, odnosno rukovodioca institucije o ocjeni rada državnog službenika, nastalo **neslaganje će se pokušati otkloniti u neposrednom dogovoru** ovih lica (član 27. Pravilnika).

U slučaju kada se **direktno nadređeni (ocjenjivač) nalazi na poziciji koja je neposredno podređena rukovodiocu organa državne službe koji za svoj rad odgovara Vijeću ministara, tada, po prirodi stvari, ne postoji pozicija pretpostavljenog direktno nadređenog**. To su, naprimjer, pozicije sekretara ministarstva, pomoćnika ministra i slično. Razlog za to je nepostojanje višeg radnog mjesta u hijerarhiji organa državne službe. Ukoliko ne postoji kontrolor, u izvještaju o

ocjenjivanju neće biti kontrolnog potpisa od strane pretpostavljenog direktno nadređenog.

Za **rukovođeće državne službenike** predviđen je specifičan kontrolni mehanizam koji se sastoji u donošenju odluke o ocjeni rada u saglasnosti, odnosno uz prethodno pribavljeno mišljenje još jednog hijerarhijski adekvatnog rukovodioca, odnosno kolektivnog tijela (član 29. Pravilnika).

Neizvršavanje navedenih obaveza pretpostavljenog direktno nadređenog također se smatra disciplinskim prekršajem za koji je propisana novčana kazna (član 63. stav 10. tačka d) Zakona o državnoj službi i član 30. stav 4. Pravilnika).

2.3. Jedinica institucije

Dužnosti jedinice institucije koja je nadležna za ljudske resurse (odnosno državnog službenika koji obavlja poslove u vezi s ljudskim resursima) u postupku ocjenjivanja državnih službenika su uglavnom tehničkog i stručnog karaktera. Jedinica za ljudske resurse nema pravo da direktno utječe na postupak ocjenjivanja, niti na sadržinu izvještaja o ocjenjivanju i meritum ocjene. Glavna obaveza ove jedinice jeste da provjeri formalnu ispravnost obrasca o ocjenjivanju dostavljenog od strane kontrolora, kao i da sačini konačnu ocjenu rada. Pored toga, potrebno je naglasiti i to da su jedinice za ljudske resurse, kada je proces ocjenjivanja u pitanju, zadužene i nizom poslova u vezi sa organizacijom i koordinacijom postupka, kao i davanjem stručne podrške učesnicima u postupku.

Jedinica institucije obavezna je (član 31. Pravilnika):

- pripremiti za svaki period ocjenjivanja listu kojom se utvrđuju direktno nadređeni i pretpostavljeni direktno nadređenom;
- brinuti o ujednačenosti sprovođenja postupka ocjenjivanja na nivou organa državne službe;
- savjetovati direktno nadređene o svim pitanjima vezanim za ocjenjivanje;
- sačiniti konačnu ocjenu i saopćiti je državnom službeniku, uz potpis;
- priložiti obrazac za ocjenjivanje u lični dosije svakog državnog službenika;
- pripremiti zbirni izvještaj na propisanom obrascu i dostavi ga Agenciji za državnu službu.

Jedinica institucije je također **obavezna da provjerava je li obrazac za ocjenjivanje pravilno pripremljen**. U slučaju da uoči nedostatke, obrazac vraća direktno nadređenom i pretpostavljenom direktno nadređenog da ih otklone, nakon čega ga oni ponovo dostavljaju jedinici institucije (član 28. Pravilnika), kako bi obrazac bio spreman za konačni potpis rukovodioca institucije.

Također, ova jedinica **sačinjava konačnu ocjenu u dva primjerka i saopćava je državnom službeniku, uz potpis** (član 30. stav 2. Pravilnika). Sačinjavanje ocjene označava obavezu jedinice institucije da bude u posjedu obrasca za ocjenjivanje, koji je dužna čuvati u dva primjerka, jedan koji odlaže u lični dosije, a drugi koji odlaže u arhivu. Jedinica je također dužna da saopći ocjenu državnom službeniku, uz potpis. Iako državni službenik ne zadržava primjerak ocjene, on može tražiti njenu fotokopiju, koju je jedinica dužna da mu preda.

Neizvršavanje navedenih obaveza lica koje je zaduženo za ljudske resurse u jedinici institucije za ljudske resurse također se smatra disciplinskim prekršajem, za koji je

propisana novčana kazna (član 63. stav 10. tačka d) Zakona o državnoj službi i član 30. stav 4. Pravilnika).

2.4. Rukovodilac institucije

Kao što je već bilo riječi u ovom poglavlju, rukovodilac institucije **utvrđuje ocjenu rada rukovodećih državnih službenika** (član 30. stav 2. Zakona o državnoj službi i član 29. stavovi 1,2. Pravilnika) u kojem slučaju ima dužnosti direktno nadređenog (član 16. Pravilnika).

U slučaju ocjenjivanja državnih službenika, **rukovodilac daje konačnu saglasnost na ocjenu**. Obrazac za ocjenjivanje potpisan od strane ocjenjivača i kontrolora dostavlja se rukovodiocu institucije na potpisivanje, kojim se daje **konačna saglasnost na ocjenu** (član 26. Pravilnika). Također, ukoliko se **neslaganje o ocjeni ocjenjivača i kontrolora ne otkloni u neposrednom dogovoru, konačnu ocjenu donosi rukovodilac institucije** (član 27. stav 2. Pravilnika).

Iako je rukovodilac formalni donosilac odluke o ocjeni rada, treba imati u vidu da se on u obavljanju svoje dužnosti u najvećem broju slučajeva u potpunosti oslanja na rad obavljen od strane ocjenjivača i kontrolora. Rukovodilac, međutim, može da zahtijeva dodatne informacije i da izmijeni neke ocjene i komentare. Ali on to treba da učini samo ako ocjena ili komentari nisu realni, ili ako ima neriješenih tačaka između ocjenjivača i službenika koji se ocjenjuje. Također, rukovodilac ima pravo da odluči i da razriješi nesuglasice preostale između ocjenjivača i kontrolora.

Neizvršavanje navedenih obaveza od strane rukovodioca također se smatra disciplinskim prekršajem, za koji je propisana novčana kazna (član 63. stav 10. tačka d) Zakona o državnoj službi i član 30. stav 4. Pravilnika).

3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE?

3.1. Ciklus ocjenjivanja

Rad državnih službenika ocjenjuje se najmanje jednom svakih **šest mjeseci** (član 30. stav 5. Zakona o državnoj službi). Redovan ciklus ocjenjivanja po pravilu obuhvata **period od 1. januara do 30. juna i period od 1. jula do 31. decembra** (član 3. stav 1. Pravilnika).

Rok za ocjenjivanje rada državnog službenika je 30 dana od dana isteka perioda ocjenjivanja (član 3. stav 2. Pravilnika). Ovaj rok je relativno kratak, imajući u vidu da u postupku ocjenjivanja učestvuju ne samo državni službenik i njegov direktno nadređeni, već i pretpostavljeni direktno nadređenog, jedinica institucije, i na kraju, rukovodilac institucije. Zbog toga je veoma važno dobro planirati sve korake u procesu ocjenjivanja, kako bi se ocjenjivanje obavilo na vrijeme. Ispunjavanje postavljenog roka za ocjenjivanje može biti posebno teško u julu mjesecu, zbog godišnjih odmora. U tom slučaju, može se tolerirati određeno zakašnjenje, ukoliko jedno ili više lica koja su zadužena za ocjenjivanje koristi godišnji odmor, ali ono ne bi smjelo biti duže od jednog dodatnog mjeseca (u ovom slučaju, kraj avgusta tekuće godine).

Rad zaposlenika podliježe radnom ocjenjivanju svake godine i obavezno se vrši u januaru, za prethodnu kalendarsku godinu (stav 1, član 53a Zakona o radu u institucijama BiH).

3.2. Izuzeci od redovnog ciklusa ocjenjivanja

1) Privremeno ocjenjivanje

Na državnom nivou BiH predviđen je slučaj privremenog ocjenjivanja u slučaju promjene direktno nadređenog državnog službeniku u periodu za ocjenjivanje. Tako, ako se u periodu za ocjenjivanje, iz bilo kojeg razloga, uključujući i premještanje, promijeni direktno nadređeni državnog službeniku, prethodni direktno nadređeni dužan je da pripremi privremeni obrazac za ocjenjivanje za vrijeme dok je bio direktno nadređeni. U slučaju nesaglasnosti državnog službenika i direktno nadređenog, državni službenik ima pravo da svoje neslaganje unosi u komentare privremenog obrasca. Pretpostavljeni direktno nadređenog stavlja kontrolni potpis na privremeni obrazac za ocjenjivanje i dostavlja ga novom direktno nadređenom. Po isteku perioda za ocjenjivanje, obrazac za ocjenjivanje popunjava novi direktno nadređeni, pri čemu obavezno razmatra i privremeni obrazac za ocjenjivanje (član 21. stav 1, 2 Pravilnika).

2) Ocjena probnog rada

Od redovnog ciklusa ocjenjivanja izuzeti su državni službenici koji prolaze kroz period probnog rada. Taj period započinje nakon preuzimanja dužnosti i po pravilu traje ukupno dvanaest mjeseci (član 29. stav 1. Zakona o državnoj službi). Izuzetno, a u vezi sa utvrđenom ocjenom rada, na obrazložen zahtjev državnog službenika, rukovodilac institucije može produžiti probni rad za još šest mjeseci (član 29. stav 4. Zakona o državnoj službi). Probni rad se ocjenjuje po isteku, odnosno završetku probnog rada (član 3. stav 2. Pravilnika).

4. ŠTA SE OCJENJUJE?

4.1. Kriteriji za ocjenjivanje

Ocjena rada državnog službenika zasniva se na rezultatima postignutim u realizaciji poslova predviđenih opisom radnog mjesta i ciljevima koje za dati period utvrdi direktno nadređeni (član 30. stav 6. Zakona o državnoj službi).

Pravilnikom su utvrđeni i definirani slijedeći kriteriji za ocjenjivanje rada i angažiranja državnih službenika (članovi 5 – 12):

- **Stepen ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva državnog službenika** - pokazuje u kolikoj mjeri je državni službenik kvalitetno, tačno i precizno ispunio utvrđene radne ciljeve u definiranim vremenskim rokovima.
- **Samostalnost** - pokazuje koliko je državni službenik sposoban da planira i ispunjava utvrđene radne ciljeve samostalno i bez kontinuirane pomoći pretpostavljenih.
- **Odnos prema poslu** - pokazuje radnu etiku državnog službenika, koja se ogleda u radinosti i odgovornosti državnog službenika, efikasnosti u radu, poštovanju radnog vremena, dosljednosti u radu i odnosu prema sredstvima rada.
- **Stvaralačke sposobnosti i inicijative** - pokazuju kreativnu i inventivnu stranu radnog angažmana državnog službenika, a ogledaju se u sposobnosti iznalaženja rješenja i davanja ideja kojima se unapređuju radni procesi.

- **Odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije** - pokazuje sposobnost skladne usmene i pismene interakcije državnog službenika s kolegama i strankama prilikom obavljanja poslova. Vještina komunikacije ogleda se i kroz posjedovanje i ispoljavanje entuzijazma i pozitivne energije, takta i samokontrole, kao i kroz razvijenost osjećaja za timski rad i pripadnost organizaciji.
- **Spremnost prilagođavanja promjenama** - izražava stepen fleksibilnosti koju državni službenik pokazuje u pogledu prihvatanja i afirmiranja novih rješenja koja služe unapređenju radnih procesa. Spremnost državnog službenika na kontinuirano profesionalno usavršavanje i primjenu stečenih znanja je jedan od važnih pokazatelja spremnosti prilagođavanja promjenama.
- **Dodatni kriterij** - nije obavezan, ali se može iskoristiti kao opcija u slučajevima u kojima već utvrđeni kriteriji ne odgovaraju u potpunosti prirodi posla. Dodatni kriterij mora se državnom službeniku odrediti unaprijed za period ocjenjivanja. Državnom službeniku može se odrediti samo jedan dodatni kriterij ocjenjivanja.

Procjena ovih kriterija zahtijeva donošenje suda u svakom konkretnom slučaju. To nije korištenje istih standarda za svakog državnog službenika. Naprotiv, neophodno je da se definiraju zahtijevani standardi u vezi s opisom radnog mjesta konkretnog državnog službenika. Samostalnost, stvaralačka sposobnost, inicijative i slično, imat će različito značenje za različita radna mjesta. Zahtjevi za viša radna mjesta državnih službenika u vezi sa samostalnošću i vještinama komunikacije bit će različiti od sličnih zahtjeva za niža radna mjesta. Isti stepen ispunjenja kriterija treba biti primjenjen samo za uporediva radna mjesta.

Ocjena rada zaposlenika zasniva se također na rezultatima rada koje zaposlenik postigne u realizaciji poslova predviđenih opisom radnog mjesta na kojem se nalazi i ciljevima koje je za određeni vremenski period utvrdio poslodavac (stav 2. član 53a Zakona o radu u institucijama BiH). Bliže određeni kriteriji ocjenjivanja, nisu, međutim, do sada propisani zakonom ili podzakonskim aktom.

4.2. Utvrđivanje radnih ciljeva

Državnom službeniku utvrđuju se za svaki period ocjenjivanja najmanje tri, a najviše pet radnih ciljeva. U izuzetnim slučajevima, ako s obzirom na prirodu posla radnog mjesta i propisane poslove i zadatke postoji teškoća u određivanju radnih ciljeva, mogu biti utvrđena **dva radna cilja**. Po pravilu, radni ciljevi proizlaze iz opisa i svrhe radnog mjesta, a moraju da budu ostvarljivi i po mogućnosti mjerljivi i da imaju realno postavljene rokove (član 13. Pravilnika).

Za utvrđivanje radnih ciljeva državnog službenika nadležan je direktno nadređeni državnom službeniku. Radni ciljevi se utvrđuju dogovorom između državnog službenika i direktno nadređenog i po pravilu proizlaze iz ciljeva utvrđenih na nivou konkretne organizacijske jedinice i institucije u cjelini. Radni ciljevi za naredni period utvrđuju se u toku razgovora o ocjenjivanju za prethodni period ocjenjivanja, najkasnije 30 dana poslije početka perioda za ocjenjivanje. Utvrđeni radni ciljevi unose se, prema redoslijedu njihovog značaja, u prvi dio propisanog obrazca za ocjenjivanje (član 14. stavovi 1,2,4,5. Pravilnika).

1. RADNI CILJEVI

Cilj 1	Rok za ispunjenje:
Cilj 2	Rok za ispunjenje:
Cilj 3	Rok za ispunjenje:
Cilj 4	Rok za ispunjenje:
Cilj 5	Rok za ispunjenje:

Komentar direktno nadređenog: (opcionalno)	
Komentar državnog službenika: (opcionalno)	
Komentar pretpostavljenog direktno nadređenom: (u slučaju nesuglasica)	

U slučaju da se državni službenik protivi radnim ciljevima koje mu utvrdi direktno nadređeni, on svoje neslaganje unosi u komentare obrasca za ocjenjivanje. U slučaju neslaganja direktno nadređenog i državnog službenika, radne ciljeve državnom službeniku, kao što je već pomenuto, konačno utvrđuje lice koje je pretpostavljeno direktno nadređenom (član 14. stav 6. Pravilnika).

Izmjena utvrđenih radnih ciljeva je moguća ukoliko dođe do promjene u prioritetima institucije ili organizacione jedinice ili ako nastupe okolnosti zbog kojih se radni ciljevi ne mogu ostvariti. Izmjena se utvrđuje na isti način kao za utvrđivanje radnih ciljeva na drugom obrascu za ocjenjivanje koji se prilaže obrascu u kome su utvrđeni provodbitni radni ciljevi (član 15. Pravilnika).

Radne ciljeve **državnom službeniku koji je na probnom radu** utvrđuje direktno nadređeni koji je mentor državnog službenika i koji je dužan da državnom službeniku detaljno objasni šta se od njega očekuje u okviru svakog utvrđenog radnog cilja (član 14. stav 3. Pravilnika). Postupak za utvrđivanje radnih ciljeva i izmjenu istih je isti kao za državnog službenika (član 1. stav 2. Pravilnika).

5. KAKO SE VRŠI OCJENJIVANJE?

5.1. Praćenje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja

Nadzor nad vršenjem dužnosti utvrđenih radnim mjestom osnovni je preduvjet za ocjenu rada državnog službenika (član 30. stav 1. Zakona o državnoj službi).

Kao što je u ovom poglavlju već bilo riječi, u toku perioda za ocjenjivanje, direktno nadređeni državnom službeniku dužan je da (član 16. Pravilnika):

- **stalno nadgleda rad državnog službenika** i sakuplja podatke o tome koliko je državni službenik uspješan u radu, uzimajući u obzir prirodu poslova, radne uvjete i stepen iskustva državnog službenika;

- **dokumentira rad državnog službenika** u periodu za ocjenjivanje, tako što zapisuje i komentira bitne primjere i dokaze o tome kako je državni službenik radio.

Istu obavezu ima i supervizor/mentor kod **ocjene probnog rada** državnih službenika, odnosno ministar u slučaju ocjenjivanja probnog rada sekretara i pomoćnika ministra (član 29. stav 2. Zakona o državnoj službi).

5.2. Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog

Obavezna faza u postupku ocjenjivanja državnih službenika, uključujući i one na probnom radu, jeste razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog. U tom smislu je direktno nadređeni dužan da državnom službeniku pravovremeno dostavi popunjeni obrazac za ocjenjivanje, najkasnije do poziva na razgovor. Razgovor između direktno nadređenog i državnog službenika mora biti obavljen najkasnije osam dana od dana kada je državni službenik primio popunjeni obrazac za ocjenjivanje (član 23. Pravilnika).

Razgovor se obavlja u atmosferi otvorenog dijaloga između direktno nadređenog i državnog službenika i treba trajati oko 30 minuta. U toku razgovora, državni službenik najprije sam iznosi mišljenje o ispunjenju utvrđenih radnih ciljeva, a zatim direktno nadređeni iznosi i obrazlaže svoje mišljenje o radu službenika, prijedlog ocjene, kao i prijedlog razvojnog plana. Pored toga, direktno pretpostavljeni ima pravo da, na osnovu argumenata koje je državni službenik izložio o svom radu, izmijeni prijedlog ocjene koju je prethodno utvrdio u obascu (član 24. Pravilnika).

Što se tiče tehnike vođenja razgovora, preporučuje se korištenje zlatnih pravila za vođenje razgovora o kojima je opširnije bilo riječi u Poglavlju 1 ovog priručnika.

Zlatna pravila za vođenje razgovora o ocjenjivanju:

- Osigurati odgovarajuće uvjete;
- Stvoriti odgovarajuću atmosferu;
- Aktivno slušati državnog službenika;
- Zasnovati razgovor na činjenicama;
- Koristiti tehnike za prevazilaženje konflikata;
- Posvetiti jednaku pažnju i vrijeme ocjeni učinka za prethodni period ocjenjivanja, utvrđivanju plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja, i radnim ciljevima za sljedeću godinu.

5.3. Vrste ocjena

Ostvareni rezultati, kao i ukupni rezultat rada državnih službenika i zaposlenika, označavaju se sljedećim ocjenama: „ne zadovoljava”, „zadovoljava”, „uspješan” i „naročito uspješan” (član 17. Pravilnika, i stav 4 član 53.a Zakona o radu u institucijama BiH).

Ocjena opće uspješnosti **državnih službenika** definira se deskriptivno, na sljedeći način:

- **Ocjena „ne zadovoljava”** dodjeljuje se državnom službeniku čiji sveukupni radni učinak koji se odnosi na stepen ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i druge utvrđene kriterije nije bio na nivou minimalnih zahtjeva konkretnog radnog mjesta.

- **Ocjena „zadovoljava”** dodjeljuje se državnom službeniku čiji sveukupni radni učinak zadovoljava minimum zahtjeva poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta.
- **Ocjena „uspješan”** dodjeljuje se državnom službeniku čiji sveukupni radni učinak u potpunosti odgovara zahtjevima poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta.
- **Ocjena „naročito uspješan”** dodjeljuje se državnom službeniku čiji sveukupni radni učinak **premašuje očekivane zahtjeve poslova i zadataka** konkretnog radnog mjesta.
- **Ocjena rada državnog službenika na probnom radu** može biti **zadovoljavajuća i nezadovoljavajuća** (član 29. stav 3. Zakona o državnoj službi).

5.4. Način utvrđivanja ocjene

Ocjena rada državnog službenika utvrđuje se kao:

- ocjena rada po kriteriju stepena ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva;
- ocjena rada u odnosu na ostale kriterije ocjenjivanja (samostalnost, odnos prema poslu, stvaralačke sposobnosti i inicijative, odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije, spremnost prilagođavanja promjenama i dodatni kriterij)

Ocjena rada po kriteriju stepena ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva numeričkog je tipa, i određuje se tako što se ispunjenje svakog cilja boduje na skali od 1 do 4, a potom se izračunava prosječna ocjena za sve ciljeve, za cijeli period ocjenjivanja.

Ocjena rada u odnosu na ostale kriterije ocjenjivanja izračunava se tako što se državni službenik ocijeni ocjenama od 1 do 4, prema svakom od ostalih kriterija ocjenjivanja pojedinačno, nakon čega se izračunava prosečna ocjena prema svim preostalim kriterijima zajedno.

Konačna ocjena se dobije kad se zbir prosječne ocjena rada po kriteriju stepena ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i prosječne ocjena rada za ostale kriterije ocjenjivanja podijeli s brojem 2. Konačna ocjena se izražava i deskriptivno u skladu sa sljedećom skalom:

- „ne zadovoljava” (ispod 1.50);
- „zadovoljava” (1,50 - 2,49);
- „uspješan” (2.50 – 3.49)
- „naročito uspješan” (3.50 i više).

Kada je riječ o načinu ocjenjivanja **probnog rada državnih službenika**, zadovoljavajuća ocjena rada smatra se utvrđenom ukoliko je konačna ocjena rada u propisanom obrascu za ocjenjivanje državnih službenika „zadovoljava”, uspješan” i „naročito uspješan”. Nezadovoljavajuća ocjena smatra se utvrđenom ukoliko je konačna ocjena u propisanom obrascu za ocjenjivanje državnih službenika **„ne zadovoljava”** (član 19. Pravilnika).

Ocjena rada zaposlenika utvrđuje se prema rezultatima rada koje je zaposlenik postigao u toku godine na pravovremenom, pravilnom, zakonitom i stručnom obavljanju

svih poslova u okviru svog radnog mjesta (stav 2, član 53.b Zakona o radu u institucijama BiH), ali detalji o načinu utvrđivanja ocjene još uvijek nisu pravno uređeni.

5.5. Preporučene kvote za utvrđivanje ocjene o radu

Jedno od ključnih pitanja koje se postavlja u postupku ocjenjivanja je kako osigurati njegovu objektivnost i ujednačenost. I pored osiguravanja osnovnih uvjeta za sprovođenje ocjenjivanja, proces ocjenjivanja u državnoj upravi po svojoj prirodi uvijek uključuje subjektivnu procjenu neposrednog rukovodioca kao ocjenjivača, i zbog toga nikad ne može biti u potpunosti objektiviziran. Rezultati poslova koji se obavljaju u državnoj upravi rijetko se mogu kvantitativno izraziti, već se prije svega cijeni njihov kvalitet, pa je zbog toga teže i objektivno procijeniti rad državnog službenika. Različiti organi državne uprave imaju blaži ili strožiji pristup ocjenjivanju, što dovodi do toga da u nekim organima gotovo svi službenici dobiju najviše ocjene, dok su u drugim ocjene dosta niže, pa se prirodno postavlja pitanje konzistentnosti u ocjenjivanju. Veliki broj državnih službenika smatra da ocjenjivanje nije objektivno i da u velikoj mjeri zavisi od diskrecione volje rukovodioca, što dodatno otežava uspostavljanje legitimnog sistema ocjenjivanja.

Jedan od najčešće korištenih mehanizama čiji je cilj ujednačavanje ocjenjivanja u savremenim modelima ocjenjivanja u uporednoj praksi jeste određivanje kvota, tj. procenta broja državnih službenika koji mogu dobiti određenu ocjenu (npr., samo 5-10% može dobiti najvišu ocjenu, samo 20-30% srednju ocjenu, itd.).¹ Kvote mogu biti pravno obavezujuće ili neobavezujuće, u zavisnosti od toga jesu li rukovodioci dužni da ih doslovno primjenjuju ili imaju određeni stepen fleksibilnosti u njihovom korištenju. Problem koji se može javiti kod korištenja obavezujućih kvota, međutim, posebno u manjim organizacionim jedinicama, jeste obaveza rukovodioca da nekoliko ili samo jednog službenika ocijene najvišom ili najnižom ocjenom. Državni službenici također često negativno gledaju na sistem obavezujućih kvota, jer dobivanje lošije ocjene prisiljava utvrdjenim kvotama, a ne svom lošem radu. Zbog takvih problema, u većini zemalja se koriste neobavezujuće kvote, koje se koriste kao opći okvir za ocjenjivanje.²

Novim Pravilnikom o ocjenjivanju uvode se pravno neobavezujuće kvote za ocjenjivanje državnih službenika, putem kojih se rukovodiocima u organima državne uprave preporučuje da manji broj službenika ocijene najvišom ocjenom. Direktno nadređenima u državnoj službi preporučuje se:

- da ocijene do 15% državnih službenika najvišom ocjenom, „naročito uspješan”;
- da ocijene do 80% državnih službenika ocjenama „uspješan”;
- da ocijene do 5 % državnih službenika ocjenom „ne zadovoljava” (član 33. Pravilnika).

Važno je naglasiti da kvota za ocjenu "ne zadovoljava" ne znači nikako da se rukovodiocima preporučuje da 5 posto državnih službenika ocijene tom ocjenom, već da tom ocjenom ocijene do 5 posto službenika, odnosno ne više od 5

¹ Sistem kvota tako postoji u državnoj upravi Njemačke, Austrije, Finske, Japana, Koreje, Portugala, Švicarske, Velike Britanije, Australije i Belgije. Za razliku od njih, kvote se ne koriste u Mađarskoj, Novom Zelandu, Norveškoj, Slovačkoj i Sjedinjenim Američkim Državama.

² Irsko Ministarstvo finansija je za ocjenjivanje u 2007. godini izdalo sljedeći preporučeni iznos kvota: ocjena 5, od 1-10%; ocjena 4, od 20-30%; ocjena 3, od 40-60%, ocjena 2, od 10-20% i ocjena 1, od 0-10%.

posto službenika. Poželjno je da procenat ocjene "ne zadovoljava" bude i znatno niži, odnosno da se nijedan državni službenik ne ocjeni tom ocjenom ukoliko to zaista i ne zaslužuje.

U Pravilniku nije navedena preporučujuća kvota za ocjenu "zadovoljava", ali se preporučuje da ona bude do 5-10%. To bi bilo u skladu s preporukom Evropske komisije, koja je svojim rukovodiocima predložila da ocijene oko 15% zaposlenih ocjenom iznad prosjeka, 10% službenika ispod prosjeka, dok bi oko 75% službenika bilo ocijenjeno srednjom ocjenom, čime se uspostavlja ravnoteža i ujednačenost u sistemu ocjenjivanja.

5.6. Popunjavanje obrazaca za ocjenjivanje

Obrazac za ocjenjivanje državnih službenika, uključujući i državne službenike na probnom radu, propisan je Aneksom I Pravilnika. Obrazac se sastoji iz sljedećih dijelova:

5.6.1. Period ocjenjivanja i opći podaci

U ovom dijelu obrasca, direktno nadređeni unosi podatke koji se odnose na period ocjenjivanja, kao i opće podatke od značaja za ocjenjivanje. Ovaj dio se popunjava ili u toku razgovora o ocjenjivanju za prethodni period od ocjenjivanja, ili u nekom drugom trenutku kada državni službenik i njegov direktno nadređeni budu utrdživali radne ciljeve za naredni period ocjenjivanja, o čemu je već bilo riječi ranije u ovom odjeljku.

U nastavku teksta, dat je primjer popunjavanja obrasca za radno mjesto stručnog savjetnika za ljudske resurse.

PERIOD OCJENJIVANJA: 1.1.2012. – 30.6.2012.

OPĆI PODACI

Ime i prezime državnog službenika	
Naziv radnog mjesta državnog službenika	Stručni savjetnik za ljudske resurse
Organizacijska jedinica	Jedinica za ljudske resurse
Naziv institucije	Ministarstvo pravde
Ime i prezime direktno nadređenog	
Radno mjesto direktno nadređenog	Načelnik jedinice za ljudske resurse
Ime i prezime pretpostavljenog direktno nadređenog	
Radno mjesto pretpostavljenog direktno nadređenog	Pomoćnik ministra

5.6.2. Ocjena stepena ispunjenja radnih ciljeva

Direktno nadređeni u ovaj dio obrasca za ocjenjivanje unosi datum ocjenjivanja, a zatim komentare o stepenu ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i prijedlog ocjene za svaki postavljeni radni cilj, zaokruživanjem odgovarajuće ocjene od 1-4. Na kraju unosi prosječnu ocjenu u odnosu na stepen ispunjenih radnih ciljeva, a koja se dobiva sabiranjem pojedinačnih ocjena, pa dijeljenjem zbira s brojem postavljenih ciljeva.

2. OCJENA STEPENA ISPUNJENJA RADNIH CILJEVA

DATUM OCJENJIVANJA: _____ 15.7.2012. _____

Zaokružiti odgovarajuću ocjenu.

Ciljevi	Ocjena	Komentar direktno nadređenog
1.	1 2 3 (4)	Prioritetni radni cilj je izvršen s izuzetnim kvalitetom prije predviđenog roka
2.	1 2 3 (4)	Drugi radni cilj je također izvršen u potpunosti, s odličnim rezultatom koji prevazilazi očekivanja, također prije predviđenog roka
3.	1 2 (3) 4	Treći radni cilj je postignut u skladu s očekivanjima u okviru predviđenog roka
4.	1 2 3 4	
5.	1 2 3 4	
Prosječna ocjena u odnosu na stepen ispunjenih radnih ciljeva: (zbir pojedinačnih ocjena podijeljen sa brojem postavljenih ciljeva)		3,66

5.6.3. Ocjena rada po ostalim kriterijima

Direktno nadređeni u ovaj dio obrasca za ocjenjivanje unosi komentare o ocjeni rada po ostalim kriterijima i prijedlog ocjene za svaki od propisanih kriterija, zaokruživanjem odgovarajuće ocjene od 1-4. Na kraju unosi prosječnu ocjenu po ostalim kriterijima, koja se dobiva sabiranjem pojedinačnih ocjena, pa dijeljenjem zbira sa brojem kriterija.

3. OCJENA RADA PO OSTALIM KRITERIJIMA

Zaokružiti odgovarajuću ocjenu.

Aspekt rada	Ocjena	Komentar direktno nadređenog
1. Samostalnost	1 2 (3) 4	Službenica je pokazala dobru samostalnost u radu, rijetko tražeći moju pomoć i pomoć kolega.
2. Odnos prema poslu	1 2 3 (4)	Nikad nije zakasnila u ispunjenju postavljenih zadataka i čuvala je sredstva rada s naročitom pažnjom, uz minimalne materijalne troškove.
3. Stvaralačka sposobnost i inicijativa	1 2 3 (4)	Pokazala je izuzetnu inovativnost u radu, dajući odlične prijedloge za unapređenje procesa rada.
4. Odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije	1 2 (3) 4	Odnos prema drugima, kolegama i strankama je na sasvim dobrom nivou.
5. Spremnost prilagođavanja promjenama	1 2 3 (4)	Službenica uvijek pokazuje izuzetnu spremnost da se prilagodi promjenama, i posebno je zainteresirana za sve vidove stručnog usavršavanja.
6. Dodatni kriterij (opcionalno)	1 2 3 4	
Prosječna ocjena (zbir svih ocjena podijeljen s brojem kriterija)	3,6	

5.6.4. Ocjena opće uspješnosti u radu

U ovaj dio obrasca za ocjenjivanje direktno nadređeni unosi: 1. numerički iskazanu ocjenu opće uspješnosti koju izračunava tako što zbir prosječne ocjene rada po kriteriju stepena ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i prosječne ocjene rada za ostale kriterije ocjenjivanja podijeli sa brojem 2; 2. deskriptivno iskazanu ocjenu uspješnosti, tako što unosi oznaku x pored odgovarajuće ocjene. Svoj komentar u ovaj dio obrasca unose

direktno nadređeni, državni službenik i pretpostavljeni direktno nadređenog. Direktno nadređeni je dužan da posebno obrazloži ocjene „naročito uspješan” i „ne zadovoljava”.

4. OCJENA OPĆE USPJEŠNOSTI U RADU		
Ocjena opće uspješnosti (zbir prosječnih ocjena iz tačke 2. i 3. podijeljen sa 2)	3,63	
Deskriptivna ocjena uspješnosti (obilježiti sa X pored odgovarajuće ocjene)	Ne zadovoljava (manje od 1.50)	
	Zadovoljava (od 1.50 do 2.49)	
	Uspješan (od 2.50 do 3.49)	
	Naročito uspješan (jednako i preko 3.5)	X
Komentar direktno nadređenog Službenica je s izuzetnim rezultatom izvršila prioritetne radne ciljeve prije predviđenog roka, dok je treći radni cilj uradila u potpunosti s dogovorenim i očekivanim standardima kvaliteta i kvantiteta i u okviru dogovorenog roka. Službenica je također veoma samostalna, s veoma visokim stepenom inicijative i kreativnosti u radu. Tome doprinosi i njena zainteresiranost da pohađa obuke i da primenjuje stečeno znanje u radu, kao i da usavršava svoja znanja i kapacitete u okviru master studija u oblasti razvoja ljudskih potencijala, koje trenutno pohađa.		
Komentar državnog službenika Slažem se s ocjenom		
Komentar pretpostavljenog direktno nadređenom Saglasan s ocjenom		

5.6.5. Prijedlog za stručno osposobljavanje i usavršavanje državnog službenika

U ovaj dio obrasca za ocjenjivanje direktno nadređeni unosi oblasti rada u kojima se preporučuje stručno osposobljavanje i usavršavanje te svaki prijedlog posebno obrazlaže.

5. PRIJEDLOG ZA STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE DRŽAVNOG SLUŽBENIKA	
Oblasti rada u kojima se preporučuje usavršavanje	Obrazloženje
1. Ocjenjivanje državnih službenika i zaposlenika	Imajući u vidu da je nedavno donesen novi Pravilnik o načinu ocjenjivanja državnih službenika, postoji potreba da se službenica bliže upozna s novom regulativom putem obuke iz ove oblasti.
2. Upotreba kompetencija u upravljanju ljudskim potencijalima	Upotreba kompetencija u upravljanju ljudskim potencijalima je relativno nova oblast ULJP-a na kojoj se u posljednje vrijeme dosta radi zemljama u regionu, pa bi bilo poželjno da službenica stekne znanja iz ove oblasti, kako bi se predmetna materija unaprijedila i u BiH.
3.	

5.6.6. Verifikacija postupka

Verifikaciju postupka, stavljanjem svog potpisa i datuma stavljanja istog vrše direktno nadređeni, državni službenik, pretpostavljeni direktno nadređenog i rukovodilac institucije, po navedenom redoslijedu.

5. VERIFIKCIJA POSTUPKA
Potpis direktno nadređenog: Datum:
Potpis državnog službenika: Datum:
Potpis pretpostavljenog direktno nadređenom: Datum:
Potpis rukovodioca institucije: Datum:

5.7. Uloga kontrolora i jedinice institucije

Ukoliko postoji slaganje o ocjeni između državnog službenika, njegovog direktno nadređenog i pretpostavljenog direktno nadređenog, potonji će potpisati obrazac i dostaviti ga rukovodiocu institucije na potpisivanje, čime se daje konačna saglasnost na ocjenu (član 26. Pravilnika).

Ukoliko postoji neslaganje direktno nadređenog i pretpostavljenog direktno nadređenog, nastalo neslaganje će se pokušati otkloniti u neposrednom dogovoru ovih lica, a ako to nije moguće, konačnu ocjenu donosi rukovodilac institucije (član 27. Pravilnika).

Nakon potpisivanja od strane svih relevantnih učesnika, **obrazac se dostavlja jedinici institucije koja ima dužnost da provjeri da li je ispunjena forma koja se zahtijeva u obrascu za ocjenjivanje**, ali nema pravo da ulazi u provjeru suštine ocjene. Jedinica institucije, ako uoči nedostatke u obrascu, ima pravo da ga vrati učesnicima ocjenjivanja na doradu, nakon čega se obrazac opet dostavlja ovoj jedinici (član 28. Pravilnika).

Najzad, **ocjena državnog službenika postaje konačna dobijanjem saglasnosti od pretpostavljenog direktno nadređenog i rukovodioca institucije**. U slučaju nesaglasnosti, ocjena postaje konačna odlukom rukovodioca institucije, odnosno odlukom Vijeća ministara ukoliko se radi o ocjeni rukovodećih državnih službenika.

Kao što je prethodno pomenuto, jedinica institucije **sačinjava konačnu ocjenu, tako što čuva obrazac o ocjenjivanju u dva primjerka**, i saopćava ocjenu državnom službeniku, uz potpis. Jedan primjerak obrasca o ocjenjivanju odlaze se u lični dosije, a drugi u arhivu. Državni službenik ne zadržava primjerak za sebe, ali ima nesmetan pristup ocjeni (član 30. stavovi 1,2. Pravilnika).

Ocjenu rada zaposlenika utvrđuje rješenjem poslodavac na prijedlog neposredno nadređenog šefa jedinice, a ako jedinica ne postoji, ocjenu rada poslodavac daje samostalno (stav 1, član 53a Zakona o radu u institucijama BiH). Primjerak rješenja o ocjeni rada ulaže se u lični dosije zaposlenika, a drugi primjerak dostavlja se zaposleniku (stav 2. član 53.b).

5.8. Pravo na žalbu i tužbu

Državni službenik ima pravo da traži preispitivanje pravilnosti postupka ocjenjivanja, uključujući i slučaj kad iz bilo kog razloga ne bude ocijenjen, od Odbora državne službe za žalbe, u roku od 8 dana od dana saopćavanja konačne ocjene ili u roku od 8 dana od dana isteka perioda kada je trebalo izvršiti ocjenjivanje (član 30. stav 9. Zakona o državnoj službi i član 30. stav 3. Pravilnika).

Državni službenik na probnom radu ima pravo da protiv rješenja o razrješenju u slučaju nezadovoljavajuće ocjene rada podnese žalbu Odboru državne službe za žalbe u roku od osam dana od dana prijema rješenja (član 29. stav 3. tačka b) Zakona o državnoj službi.

Državni službenik također ima pravo na vođenje upravnog spora u slučaju da nije zadovoljan odlukom Odbora državne službe za žalbe.

Što se tiče zaposlenika, ukoliko smatraju da im je poslodavac povrijedio neko pravo iz radnog odnosa, uključujući i prava koja se tiču postupka ocjenjivanja, oni mogu zahtijevati od poslodavca ostvarivanje tog prava. Poslodavac je obavezan riješiti zahtjev pismeno, u roku od 30 dana od dana kada je zahtjev podnesen.

Podnošenje zahtjeva za zaštitu prava iz ocjenjivanja ne sprečava zaposlenika da traži zaštitu povrijeđenog prava pred Sudom Bosne i Hercegovine. Zaposlenik može podnijeti tužbu pred Sudom Bosne i Hercegovine zbog povrede prava iz radnog odnosa, kao i u slučaju da poslodavac nije riješio zahtjev u roku od 30 dana od dana kada je zahtjev podnesen. Zastarjelost nastupa u roku od jedne godine od dana dostave odluke kojom je povrijeđeno njegovo pravo, odnosno od dana saznanja za povredu prava iz radnog odnosa (član 83. Zakona o radu u institucijama BiH).

6. KOJE SU POSLJEDICE OCJENJIVANJA?

6.1. Napredovanje i nagrađivanje

Rezultati ocjene rada se uzimaju u obzir prilikom unapređenja i internih premeštaja (član 30. stav 7. Zakona o državnoj službi).

Napredovanje se ostvaruje na sljedeće načine:

- **Napredovanje u višu kategoriju u okviru radnog mjesta** - na osnovu rezultata ocjene rada, državni službenik može napredovati u višu kategoriju u okviru radnog mjesta u skladu s članom 7. stav 2. i članom 31. stav 2. Zakona o državnoj službi, te u skladu sa Zakonom o platama i njegovim podzakonskim aktima (član 34. Pravilnika).
- **Napredovanje na više radno mjesto** - rezultati ocjene rada uzimaju mogu se uzeti u obzir prilikom obavljanja postupka unapređenja na više radno mjesto. Agencija za državnu službu BiH će nakon dvije godine od početka primjene Pravilnika predložiti izmjene odgovarajućih propisa o unapređenju na više radno mjesto, što će omogućiti da jedan od kriterija za unapređenje bude ocjena rada (član 35. Pravilnika).

Kao što je već bilo riječi u okviru ovog poglavlja, Zakonom o platama propisana je obaveznost poštovanja **principa nagrađivanja prema rezultatima rada prilikom određivanja iznosa plata i drugih naknada zaposlenima u institucijama BiH**. U skladu s ovim principom, rukovodioci institucija BiH, na bazi objektivnih kriterija mjerenja učinka koji se utvrđuju podzakonskim aktima, mogu za zaposlene na određenim pozicijama odobriti napredovanje unutar platnih razreda, kao i novčanu nagradu u skladu s ovim zakonom (član 3. stav 1. tačka b)). Također je propisano da je **novčana nagrada** stimulacija koja se može isplaćivati zaposlenom za izuzetne rezultate rada. Fond za nagrade može iznositi maksimalno do 2,50% od ukupnih godišnjih neto plata zaposlenih koji imaju pravo na isplatu stimulacije. Iznos pojedinačne godišnje stimulacije zaposlenom, po navedenom osnovu, može iznositi maksimalno do 20% njegove godišnje osnovne plate. Fond za nagrade iskazuje se kao posebna budžetska stavka.

Vijeće ministara je 25. marta 2010. godine donijelo Odluku o okvirnim kriterijima za dodjelu novčane nagrade zaposlenima u institucijama BiH. Na osnovu ove odluke, rukovodioci institucija usvojili su interne akte, kojim su detaljnije regulirali kriterije, mjerila učinka i postupak ostvarivanja novčane nagrade, koja se u nekim institucijama vezuje i za redovnu šestomjesečnu ocjenu učinka.

Zakon o platama predvidio je i da će interesorno tijelo putem metodologije, osim kriterija za razvrstavanje radnih mjesta, utvrditi i kriterije za napredovanje unutar platnog razreda, koji će uključivati i pozitivno ocjenjeni rad (član 54. stavovi 4, 6 tačka a)). Izrada predmetne metodologije je u toku i očekuje se da će biti usvojena početkom 2012. godine.

6.2. Potvrda postavljanja državnog službenika

U slučaju zadovoljavajuće ocjene državnog službenika na probnom radu, institucija potvrđuje postavljanje državnog službenika na radno mjesto (član 29. stav 3. tačka a) Zakona o državnoj službi).

6.3. Poseban program i stručno usavršavanje

Ukoliko je ocjena rada negativna, državni službenik, u cilju poboljšanja situacije, prolazi kroz **poseban program** koji uz konsultacije s njim odredi njegov direktno nadređeni (član 30. stav 8. Pravilnika).

U okviru Obrasca za ocjenjivanje direktno nadređeni predlaže **oblasti rada u kojima se preporučuje stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika** i svaki prijedlog posebno obrazlaže.

Agencija za državnu službu organizira **stručno usavršavanje** državnih službenika, direktno nadređenih i njihovih pretpostavljenih iz oblasti ocjenjivanja i predlaže mjere kojima se ujednačava način određivanja ocjena i sprovođenje postupka ocjenjivanja u institucijama (član 32. stav 3. Pravilnika).

6.4. Razrješenje dužnosti

U slučaju dvije uzastopne ocjene rada **državni službenik** se razrješava dužnosti. Ukoliko su dvije uzastopne ocjene rada negativne za kategoriju ostalih državnih službenika, Agencija za državnu službu, po pribavljenom mišljenju nadležne institucije za utvrđivanje ocjene rada, razrješava dužnosti državnog službenika. Ukoliko su dvije uzastopne ocjene rada negativne za rukovodeće državne službenike, nadležna institucija ih razrješava po pribavljenom mišljenju Agencije (član 30. stav 9. Zakona o državnoj službi).

Ukoliko je ocjena rada državnog službenika na probnom radu nezadovoljavajuća, institucija ga razrješava dužnosti. Državnom službeniku tako prestaje radni odnos bez prava na otpremninu (član 29. stav 3. tačka b) Zakona o državnoj službi).

Zaposleniku čiji je rad u posljednje dvije uzastopne godine ocijenjen ocjenom "ne zadovoljava" prestaje radni odnos kod poslodavca, o čemu se donosi rješenje. To rješenje donosi se uz prethodno pribavljeno mišljenje sindikata (član 53.c Zakona o radu u institucijama BiH).

7. KOJE SU OBAVEZE INSTITUCIJA U VEZI S OCJENJIVANJEM?

Sve institucije državne službe imaju obavezu dostavljati Agenciji za državnu službu izvještaje o sprovedenom ocjenjivanju za svaki period ocjenjivanja državnih službenika, najkasnije u roku od 30 dana od sprovedenog ocjenjivanja. Izvještaj o sprovedenom ocjenjivanju državnih službenika na nivou institucije propisan je Aneksom II Pravilnika i sadrži sljedeće elemente: naziv institucije, period ocjenjivanja, broj zaposlenih državnih službenika, broj ocijenjenih državnih službenika, prosječnu ocjenu opće uspješnosti na nivou institucije (zbir svih ocjena državnih službenika podijeljen s brojem ocijenjenih državnih službenika), statistiku ocjena numerički određenu (4- „naročito uspješan”; 3 - „uspješan”; 2 - „zadovoljava”; 1- „ne zadovoljava”), broj neocijenjenih državnih službenika, razloge neocjenjivanja (ukratko) i dopunski komentar, ako je potrebno (član 36. Pravilnika).

Agencija za državnu službu obavezna je analizirati dostavljene izvještaje institucija o svakom ciklusu ocjenjivanja i sastaviti **zbirni izveštaj o ocjenjivanju**, koji dostavlja Vijeću ministara najkasnije u roku od 90 dana od sprovedenog redovnog ocjenjivanja. (član 32. stavovi 1,2. Pravilnika).

Agencija za državnu službu dužna je i **organizirati stručno usavršavanje državnih službenika, direktno nadređenih i njihovih pretpostavljenih iz oblasti ocjenjivanja i predlagati mjere kojima se ujednačava način određivanja ocjena i sprovođenje postupka ocjenjivanja u institucijama** (član 32. stav 3. Pravilnika).

Poglavlje 3

OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

Upravljanje učinkom u Federaciji Bosne i Hercegovine regulirano je:

- **Zakonom o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine** (u daljem tekstu ovog poglavlja: Zakon o državnoj službi), koji je objavljen u "Službenim novinama FBiH", br. 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06;
- **Zakonom o namještenicima u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine** (u daljem tekstu ovog poglavlja: Zakon o namještenicima), koji je objavljen u "Službenim novinama FBiH", br. 49/05;
- **Zakonom o plaćama i naknadama u organima vlasti Federacije Bosne i Hercegovine**, koji je objavljen u "Službenim novinama FBiH" br. 45/10;
- **Pravilnikom o ocjenjivanju rada državnih službenika u organima državne službe Federacije Bosne i Hercegovine** (u daljem tekstu ovog poglavlja: Pravilnik), koji je objavljen u "Službenim novinama FBiH" br. 62/11.

1. KO SE OCJENJUJE?

1.1. Lica koja se ocjenjuju

U organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu FBiH) ocjenjuje se rad:

- državnog službenika;
- namještenika;
- državnog službenika, odnosno namještenika koji prolazi period probnog rada.

Državni službenik je osoba postavljena rješenjem na radno mjesto u organ državne službe (član 1. stav 2. Zakona o državnoj službi).

Državni službenik može biti postavljen na jedno od sljedećih **radnih mjesta**:

- radno mjesto rukovodećeg državnog službenika (rukovodilac samostalne uprave i samostalne ustanove, sekretar organa državne službe, rukovodilac uprave i ustanove koja se nalazi u sastavu ministarstva, pomoćnik rukovodioca organa državne službe, glavni federalni i glavni kantonalni inspektori), i
- radno mjesto ostalih državnih službenika (šef unutrašnje organizacione jedinice, inspektori, stručni savjetnik, viši stručni saradnik, stručni saradnik). Vlada Federacije propisuje vrstu i složenost poslova koji se obavljaju u okviru radnih mjesta državnih službenika, a kategorije u okviru radnih mjesta državnih službenika utvrđuju se pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji organa državne službe (član 6. Zakona o državnoj službi).

U slučaju da se radi o prvom zapošljavanju u organu državne službe, **državni službenik prolazi razdoblje probnog rada**, koje obuhvata vrijeme uvođenja u posao i

vrijeme obavljanja dužnosti i koji mora biti ocjenjen (član 32. stav 1. Zakona o državnoj službi i član 13. Pravilnika).

Rad namještenika također podliježe radnom ocjenjivanju (član 34. Zakona o namještenicima). **Namještenici** obavljaju poslove iz nadležnosti organa državne službe koji su funkcionalno povezani s poslovima osnovne djelatnosti iz nadležnosti tih organa i koji neposredno doprinose da se poslovi osnovne djelatnosti mogu u cjelini, pravilno i efikasno obavljati (član 6. stav 1. Zakona o namještenicima).

Namještenici koji se primaju u radni odnos putem javnog oglasa, također podliježu obavezi probnog rada. Neposredni šef jedinice prati rad namještenika u toku trajanja probnog rada i daje ocjenu o njegovim stručnim sposobnostima koje je pokazao na probnom radu (član 28. stav 1. Zakona o namještenicima).

1.2. Izuzeci od ocjenjivanja

Od pravila ocjenjivanja rada propisani su i izuzeci. **Ne ocjenjuju se:**

- lica koja nemaju status državnih službenika i čiji se radno-pravni status uređuje drugim propisima;
- namještenici koji su radili manje od šest mjeseci;
- namještenici zaposleni na određeno vrijeme.

Ne ocjenjuju se lica koja nisu državni službenici i čiji se radno-pravni status uređuje drugim propisima (član 5. Zakona o državnoj službi). Riječ je sljedećim licima: članovi Parlamenta Federacije, predsjednik i potpredsjednici Federacije, članovi Vlade Federacije, sudije Ustavnog suda Federacije, sudije Vrhovnog suda Federacije i federalni tužioci; članovi kantonalne vlade, članovi skupština kantona, sudije kantonalnih sudova i kantonalni tužioci; članovi općinskih vijeća, općinski načelnik svake općine i sudije općinskih sudova; članovi gradskih vijeća i gradonačelnici; lica zaposlena kao savjetnici nosilaca navedenih funkcija; revizori zaposleni u Uredu za reviziju Federacije BiH, pripadnici policije i oružanih snaga.

Što se tiče rada namještenika **ne ocjenjuju se oni koji su u kalendarskoj godini radili manje od šest mjeseci** (član 34. Zakona o namještenicima). Imajući u vidu prirodu radnog odnosa na određeno vrijeme, ne ocjenjuju se ni namještenici u tom radno-pravnom statusu. **Radni odnos na određeno vrijeme** zasniva se za obavljanje izvanrednih, ili privremenih, ili povremenih poslova ili poslova čiji se obim privremeno i nepredviđeno povećao, a koji nisu trajnijeg karaktera, kao i u slučaju zamjene odsutnog namještenika, koji traje do povratka odsutnog namještenika na posao (član 30. Zakona o namještenicima).

1.3. Dužnosti lica koja se ocjenjuju

Državni službenik ima **obavezu ravnopravno sarađivati s njemu neposredno nadređenim državnim službenikom tokom perioda ocjenjivanja** (član 33. stav 1. Zakona o državnoj službi). Dužnost saradnje postoji već u fazi utvrđivanja radnih ciljeva, (član 8. stav 4. Pravilnika). Zatim, u toku postupka ocjenjivanja, državni službenik prilikom **razgovora** s njemu neposredno nadređenim državnim službenikom najprije sam iznosi mišljenje o ispunjenju utvrđenih radnih ciljeva, prije nego što neposredno nadređeni iznese i obrazloži svoje mišljenje o radu službenika (član 10. stav 1. Pravilnika). Poslije obavljenog razgovora, a nakon iznošenja prijedloga ocjene i prijedloga za stručno osposobljavanje i usavršavanje od strane njemu neposredno nadređenog, državni službenik je dužan unijeti svoje komentare u obrazac za ocjenjivanje, uključujući i razloge mogućeg neslaganja s ocjenom, upisati datum kada je dao komentar i potpisati obrazac.

2. KO OBAVLJA OCJENJIVANJE?

2.1. Ocjenjivač

Ocjenu rada državnih službenika i namještenika obavlja neposredno nadređeni državnim službeniku odnosno namješteniku. Ocjena rada državnog službenika zasniva se na nadzoru nad njegovim vršenjem dužnosti utvrđenih radnim mjestom za vrijeme trajanja službe (član 33. stav 1. Zakona o državnoj službi).

Ocjenu rukovodećih i drugih državnih službenika utvrđuje rukovodilac organa državne službe (član 33. stav 2. Zakona o državnoj službi i član 6. stav 2. Pravilnika).

Rad rukovodilaca samostalne uprave i samostalne upravne organizacije kao i rad drugih rukovodećih državnih službenika koje postavlja Vlada Federacije BiH, ocjenjuje Vlada Federacije (član 6. stav 1. Pravilnika).

Neposredno nadređeni državni službenik se određuje i kao supervizor odgovoran za davanje **ocjene rada na kraju probnog perioda.** Ocjenjivanje probnog rada rukovodećih službenika vrši rukovodilac organa državne službe (član 32. stav 2. Zakona o državnoj službi).

Što se tiče namještenika, ocjenu njihovog rada utvrđuje rješenjem rukovodilac organa državne službe, na prijedlog neposredno nadređenog šefa jedinice, a ako jedinica ne postoji, ocjenu rada rukovodilac daje samostalno (član 35. Zakona o namještenicima). Neposredni šef jedinice prati rad **namještenika u toku trajanja probnog rada** i daje ocjenu o njegovim stručnim sposobnostima koje je pokazao na probnom radu (član 28. stav 1. Zakona o namještenicima).

Tokom ciklusa ocjenjivanja, kao i u postupku ocjenjivanja, neposredno nadređeni državni službenik kao ocjenjivač, uključujući i neposredno nadređenog državnog službenika određenog za supervizora odgovornog za davanje ocjene rada na kraju probnog perioda, **ima brojne dužnosti:**

- Utvrđivanje radnih ciljeva;
- Kvartalno praćenje stepena ispunjenja radnih ciljeva;
- Nadzor i dokumentiranje rada ocjenjivanog;
- Vođenje razgovora o ocjenjivanju, koje uključuje i popunjavanje obrasca za ocjenjivanje;
- Utvrđivanje prijedloga ocjene i potpisivanje obrasca za ocjenjivanje;

- Upućivanje obrasca o ocjenjivanju u dalju proceduru (na potpis svom pretpostavljenom).

Osnovna dužnost neposredno nadređenog je da utvrdi radne ciljeve državnog službenika za naredni period ocjenjivanja. Utvrđivanje radnih ciljeva vrši se putem dogovora s državnim službenikom, najčešće tokom razgovora o ocjenjivanju, a najkasnije 30 dana poslije početka perioda za ocjenjivanje (član 8. stavovi 2. i 4. Pravilnika).

Državnom službeniku koji je na probnom radu radne ciljeve također utvrđuje neposredno nadređeni, koji je mentor državnog službenika i koji je dužan državnom službeniku detaljno objasniti šta se od njega očekuje u okviru svakog utvrđenog radnog cilja (član 8. stav 3. Pravilnika).

U slučaju ocjene namještenika, ciljeve za dati period za određeno radno mjesto namještenika utvrđuje rukovodilac organa državne službe (član 34. Zakona o namještenicima). Kada se radi o namještenicima koji su na probnom radu, **neposredni šef jedinice koji prati rad namještenika u toku trajanja probnog rada** utvrđuje i ciljeve namještenika za period trajanja probnog rada (član 34. Zakona o namještenicima).

Neposredno nadređeni je također dužan pratiti i ocjenjivati stepen ispunjenja radnih ciljeva državnog službenika kvartalno, na svaka tri mjeseca (uključujući i službenike na probnom radu). Neposredno nadređeni državnom službeniku u toku perioda za ocjenjivanje dužan je: **stalno nadgledati rad** državnog službenika i sakupljati podatke o tome koliko je državni službenik uspješan u radu, uzimajući u obzir prirodu poslova, radne uvjete i stepen iskustva državnog službenika, kao i **dokumentirati rad** državnog službenika u periodu za ocjenjivanje, tako što će zapisivati i komentirati bitne primjere i dokaze o tome kako je državni službenik radio (član 9. Pravilnika).

Najzad, **neposredno nadređeni dužan je ocijeniti državnog službenika** na kraju perioda ocjenjivanja. Ocjenjivanje rada državnog službenika vrši se **u toku razgovora** s državnim službenikom na propisanom obrascu. Nakon iznošenja mišljenja o ispunjenju utvrđenih radnih ciljeva od strane državnog službenika, neposredno nadređeni iznosi i obrazlaže svoje mišljenje o radu službenika i prijedlog ocjene (član 10. Pravilnika). U toku razgovora, neposredno nadređeni ima obavezu u potpunosti popuniti obrazac za ocjenjivanje, u koje je dužan unijeti: opće podatke, radne ciljeve za naredni period ocjenjivanja (i opcionalno, komentare o utvrđenim radnim ciljevima), ocjenu rada po općim kriterijima, ocjenu rada po posebnim kriterijima, ocjenu sveukupnog radnog učinka s komentarima, prijedlog za stručno usavršavanje i osposobljavanje državnog službenika, i na kraju obrazac potpisati, uz stavljanje datuma ocjenjivanja.

2.2. Pretpostavljeni neposredno nadređenom - kontrolor

Pretpostavljeni neposredno nadređenom je lice koje treba imati ulogu posrednika u postupku ocjenjivanja, a koje će pokušati riješiti sve eventualne nesuglasice između državnog službenika i njemu neposredno nadređenog u toku procesa ocjenjivanja. Pozicija pretpostavljenog neposredno nadređenom obično se u uporednom pravu naziva pozicijom kontrolora. Pretpostavljeni neposredno nadređenom po prirodi svog položaja jeste udaljeniji od rada državnog službenika nego sam ocjenjivač, ali on ipak ima određena znanja o radu i postignutim rezultatima državnog službenika/namještenika koji se ocjenjuje.

Iako uloga pretpostavljenog neposredno nadređenom nije jasno regulirana odredbama Pravilnika, ona se može jasno vidjeti iz obrasca za ocjenjivanje državnih

službenika gdje je predviđen potpis pretpostavljenog neposredno nadređenog, kako prilikom utvrđivanja radnih ciljeva (u slučaju nesuglasica državnog službenika i neposredno nadređenog), tako i prilikom ocjene sveukupnog radnog učinka državnog službenika.

U skladu s tim, osnovne dužnosti pretpostavljenog neposredno nadređenom su sljedeće:

- Može biti uključen u utvrđivanje radnih ciljeva u slučajevima neslaganja ocjenjivača i ocjenjivanog;
- Ima pravo da u obrazac za ocjenjivanje unese svoje komentare o samom ocjenjivanju i predloženoj ocjeni;
- Dužan je staviti kontrolni potpis na obrazac o ocjenjivanju i dostaviti ga jedinici za ljudske resurse, odnosno rukovodiocu organa.

Kada u postupku utvrđivanja radnih ciljeva državnog službenika dođe do nesuglasica između službenika i njegovog neposredno nadređenog, pretpostavljeni neposredno nadređenom dužan je da pokuša riješiti nastale nesuglasice i u propisani obrazac za ocjenjivanje unijeti svoj **komentar**.

Iako to nije izričito predviđeno Pravilnikom, važno je naglasiti da **bi pretpostavljeni neposredno nadređenom trebao intervenirati u svim slučajevima narušavanja planiranog toka ocjenjivanja**, posebno u slučajevima kada izostane saglasnost direktno nadređenog i državnog službenika u pogledu završne ocjene o učinku. U tim slučajevima, kontrolor bi trebao izvršiti uvid u proces ocjenjivanja i ocjenu, obaviti razgovor i s ocjenjivačem i ocjenjivanim, i pokušati pronaći kompromisno rješenje o ocjeni, koje će unijeti u obrazac. Ako kontrolor nije u mogućnosti pronaći kompromisno rješenje, on je također dužan da u obrazac za ocjenjivanje unese svoje komentare o samom ocjenjivanju i predloženoj ocjeni. Također, ukoliko pretpostavljeni neposredno nadređenom nije saglasan s ocjenom koju je neposredno nadređeni dao državnom službeniku (a s kojom se državni službenik složio), on je također dužan unijeti svoj komentar u obrazac za ocjenjivanje.

Imajući u vidu da se propisani obrazac primjenjuje i za ocjenjivanje državnog službenika na probnom radu, pretpostavljeni neposredno nadređenom ima iste dužnosti.

Obavljanje kontrolne funkcije u postupku ocjene rada namještenika, uključujući i one na probnom radu, treba se zasnivati na istim principima.

U slučaju kada se neposredno nadređeni (ocjenjivač) nalazi na poziciji koja je neposredno podređena rukovodiocu organa državne službe koji za svoj rad odgovara Vladi, tada, po prirodi stvari, ne postoji pozicija kontrolora. Razlog za to je nepostojanje višeg radnog mjesta u hijerarhiji organa državne službe. Ukoliko ne postoji kontrolor, u izvještaju o ocjenjivanju neće biti kontrolnog potpisa od strane pretpostavljenog neposredno nadređenom.

2.3. Rukovodilac organa državne službe

Kao što je već bilo riječi u ovom poglavlju, rukovodilac organa državne službe **utvrđuje ocjenu rada rukovodećih i drugih državnih službenika, uključujući i one na probnom radu, na osnovu prijedloga ocjene neposredno nadređenog** (član 33. stav 2,3 i član 32. stav 2. Zakona o državnoj službi i član 6. Pravilnika). **O konačnoj ocjeni rada državnog službenika, uključujući i one na probnom radu, rukovodilac organa državne službe donosi rješenje** (član 11. Pravilnika).

Ocjenu rada namještenika utvrđuje rješenjem rukovodilac organa državne službe na prijedlog neposredno nadređenog šefa jedinice, a ako **jedinica ne postoji, ocjenu rada rukovodilac daje samostalno** (član 35. Zakona o namještenicima).

U slučaju **namještenika na probnom radu**, s obzirom da neposredni šef jedinice koji prati njegov rad daje ocjenu o njegovim sposobnostima, rukovodilac institucije donosi **rješenje kojim potvrđuje postavljenje namještenika na radno mjesto, odnosno rješenje o prestanku radnog odnosa namještenika** (član 28. Zakona o namještenicima).

3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE?

3.1. Ciklus ocjenjivanja

Radni učinak državnih službenika ocjenjuje se najmanje jednom svakih **12 mjeseci** (član 33. stav 3. Zakona o državnoj službi). Redovan ciklus ocjenjivanja po pravilu obuhvata **period od 1. januara do 31. decembra**. U toku redovnog ciklusa ocjenjivanja, stepen ispunjenja radnih ciljeva vrednuje se kvartalno.

Rok za ocjenjivanje radnog učinka državnog službenika je 30 dana poslije isteka perioda za koji se ocjenjuje (član 5. Pravilnika).

Rad **namještenika** podliježe radnom ocjenjivanju **svake godine i obavezno se vrši u januaru za prethodnu kalendarsku godinu** (član 34. Zakona o namještenicima).

3.2. Izuzeci od redovnog ciklusa ocjenjivanja

1) Vanredno ocjenjivanje

Državni službenik koji je ocijenjen s ocjenom „ne zadovoljava” dužan je proći kroz proceduru vanrednog ocjenjivanja u trajanju od tri mjeseca, počev od dana kada je redovna ocjena postala konačna. Vanredno ocjenjivanje se sprovodi po istom principu kao i redovno, s tim što se broj i zahtjevnost postavljenih ciljeva treba prilagoditi dužini perioda (tri mjeseca) u okviru koga se prati i ocjenjuje učinkovitost državnog službenika. Neposredno nadređeni je dužan da po izricanju ocjene „ne zadovoljava” predloži mjere i aktivnosti koje smatra primjerenim kako bi državni službenik bio u stanju da u periodu vanrednog ocjenjivanja popravi učinkovitost u radu. Državnom službeniku koji i za period vanrednog ocjenjivanja dobije ocjenu „ne zadovoljava” izriče se mjera prestanka radnog odnosa (član 12. Pravilnika).

2) Ocjena probnog rada

Period probnog rada državnog službenika obuhvata vrijeme uvođenja u posao i vrijeme obavljanja dužnosti i po pravilu ukupno traje šest mjeseci. Odstupanje od redovnog trajanja probnog rada moguće je u slučaju da državni službenik u slučaju nezadovoljavajuće ocjene rada podnese zahtjev za **produženje probnog rada do šest mjeseci** rukovodiocu organa državne službe (član 32. stavovi 1,4. Zakona o državnoj službi i član 13. Pravilnika).

Namještenici koji se primaju u radni odnos putem javnog oglasa podliježu obavezi probnog rada koji traje tri mjeseca. Izuzetno, namješteniku čiji je probni rad

ocijenjen nezadovoljavajućom ocjenom, može se na njegov zahtjev i uz pribavljeno mišljenje sindikata, odnosno medijatora državne službe **produžiti probni rad za još tri mjeseca**, s utvrđenim zahtjevima koje namještenik treba da ispuni u toku produženog probnog rada, o čemu rukovodilac organa državne službe donosi rješenje (član 28. Zakona o namještenicima).

4. ŠTA SE OCJENJUJE?

4.1. Kriteriji za ocjenjivanje

Kriteriji za ocjenjivanje državnog službenika svrstani su u dvije grupe (član 4. Pravilnika):

1) Opći kriterijumi

- **Nezavisnost u radu** - sposobnost da se posao obavlja uz minimalan nadzor pretpostavljenog;
- **Odnos prema poslu** - prisutnost na poslu, poštovanje radnog vremena, odgovornost, dosljednost u radu, odnos prema kolegama;
- **Stvaralačke sposobnosti i inicijative** - sposobnost iznalaženja rješenja i davanja ideja kojima se unapređuju radni procesi;
- **Odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije** - sposobnost skladne usmene i pismene interakcije državnog službenika s kolegama i strankama prilikom obavljanja poslova, posjedovanje i ispoljavanje entuzijazma i pozitivne energije, takta i samokontrole, razvijenost osjećaja za timski rad i pripadnost organizaciji;
- **Spremnost prilagođavanja promjenama** - odnos prema uvođenju novih praksi u radu, kontinuirano profesionalno usavršavanje i primjena stečenih znanja;
- **Dodatni kriterij** – nije obavezan, ali se može iskoristiti kao opcija u slučajevima u kojima već utvrđeni kriteriji ne odgovaraju u potpunosti prirodi posla.

2) Posebni kriteriji odnose se na **stepen ispunjenja radnih ciljeva** državnog službenika i pokazuju u kolikoj mjeri je državni službenik kvalitetno, tačno i precizno ispunio utvrđene radne ciljeve u definiranim vremenskim rokovima.

Državni službenik na probnom radu ocjenjuje se na osnovu istih kriterija kao i državni službenik (član 13. Pravilnika).

Ocjena rada namještenika utvrđuje se prema rezultatima rada koje je postigao u toku godine na blagovremenom, pravilnom, zakonitom i stručnom obavljanju svih poslova svog radnog mjesta (član 35. Zakona o namještenicima). Kriterij za **ocjenu probnog rada namještenika koji se u radni odnos prima putem javnog konkursa** je stručna sposobnost koju je pokazao na probnom radu (član 28. Zakona o namještenicima).

4.2. Utvrđivanje radnih ciljeva

Za svaki period ocjenjivanja **državnom službeniku** se utvrđuje najviše pet radnih ciljeva koji proizlaze iz opisa i svrhe radnog mjesta. Za njihovo utvrđivanje odgovoran je neposredno nadređeni državnom službeniku (član 8. stavovi 1,2. Pravilnika).

Radni ciljevi za naredni period ocjenjivanja utvrđuju se tokom razgovora o ocjenjivanju za prethodni period ocjenjivanja, najkasnije 30 dana poslije početka perioda za ocjenjivanje (član 8. stav 4. Pravilnika) i unose se u prvi dio obrasca za ocjenjivanje.

Komentare na utvrđene radne ciljeve mogu dati i neposredno nadređeni i državni službenik, kao i pretpostavljeni neposredno nadređenom, o čemu je već bilo riječi ranije u ovom odjeljku. Važno je naglasiti da komentari nisu obavezni, već opcionalni, i daju se u slučaju postojanja nesuglasica između državnog službenika i njegovog neposredno nadređenog. Pretpostavljeni neposredno nadređenog također ima pravo dati svoj komentar, a prethodno pokušati riješiti nastale nesuglasice između ocjenjivača i ocjenjivanog.

1. RADNI CILJEVI

Datum postavljanja ciljeva: _____

Cilj 1	Rok za ispunjenje:
Cilj 2	Rok za ispunjenje:
Cilj 3	Rok za ispunjenje:
Cilj 4	Rok za ispunjenje:
Cilj 5	Rok za ispunjenje:

Komentar neposredno nadređenog: (opcionalno)	
Komentar državnog službenika: (opcionalno)	
Komentar pretpostavljenog neposredno nadređenom: (u slučaju nesuglasica)	

Radne ciljeve **državnom službeniku koji je na probnom radu** utvrđuje neposredno nadređeni koji je mentor državnog službenika i koji je dužan da državnom službeniku objasni šta se od njega očekuje u okviru svakog utvrđenog radnog cilja (član 8. stav 3. Pravilnika).

Rukovodilac organa državne službe utvrđuje ciljeve koje za određeni period ocjenjivanja **namještenik** treba postići u realizaciji poslova predviđenih opisom radnog mesta na kojem se nalazi (član 34. Zakona o namještenicima). Iako nije posebno propisano, neposredni šef jedinice koji prati rad **namještenika na probnom radu** i daje ocjenu o njegovim stručnim sposobnostima koje je pokazao u tom periodu ima obavezu da mu predoči šta se od njega očekuje. Ovo naročito s obzirom na to da je on obavezan i da utvrđenu ocjenu obrazloži (član 28. Zakona o namještenicima).

5. KAKO SE VRŠI OCJENJIVANJE?

5.1. Praćenje i dokumentiranje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja

Preduvjet za ocjenu rada državnog službenika je nadzor nad obavljanjem dužnosti utvrđenih radnim mjestom za vrijeme trajanja službe (član 33. stav 1. Zakona o državnoj službi).

Kako je već u okviru ovog poglavlja i bilo riječi, u toku perioda za ocjenjivanje, neposredno nadređeni državnom službeniku dužan je:

- **stalno nadgledati rad državnog službenika** i sakupljati podatke o tome koliko je državni službenik uspješan u radu, uzimajući u obzir prirodu poslova, radne uvjete i stepen iskustva državnog službenika;
- **dokumentira rad državnog službenika** u periodu za ocjenjivanje tako što zapisuje i komentira bitne primjere i dokaze o tome kako je državni službenik radio (član 9. Pravilnika).

Istu obavezu ima i supervizor kod **ocjene probnog rada državnih službenika**, odnosno rukovodilac organa državne službe u slučaju ocjene probnog rada rukovodećih službenika (član 32. stav 2. Zakona o državnoj službi i član 13. stav 1. Pravilnika).

Imajući u vidu prirodu i svrhu ocjenjivanja, obavezu **praćenja rada namještenika** ima i njemu neposredno nadređeni šef jedinice, odnosno rukovodilac organa državne službe u slučaju da jedinica ne postoji. Ova obaveza postoji i za **namještenike za probnom radu** (član 28. Zakona o namještenicima). Također treba imati u vidu da je dokumentiranje podataka o radu važan instrument za uspješno sprovođenje procesa ocjenjivanja.

5.2. Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog

Ocjenjivanje rada državnog službenika vrši se u toku razgovora s državnim službenikom na propisanom obrascu za ocjenjivanje. Razgovor s državnim službenikom obavlja se u atmosferi otvorenog dijaloga između državnog službenika i njegovog neposredno nadređenog, koji obavlja ocjenjivanje. Razgovor treba trajati najviše 30 minuta. U toku razgovora, državni službenik iznosi mišljenje o ispunjenju utvrđenih radnih ciljeva, a zatim neposredno nadređeni iznosi i obrazlaže svoje mišljenje o radu službenika i prijedlog ocjene (član 10. Pravilnika).

Što se tiče tehnike vođenja razgovora, preporučuje se korištenje zlatnih pravila za vođenje razgovora o kojima je opširnije bilo riječi u Poglavlju 1 ovog priručnika.

Zlatna pravila za vođenje razgovora o ocjenjivanju:

- Osigurati odgovarajuće uvjete;
- Stvoriti odgovarajuću atmosferu;
- Aktivno slušati državnog službenika;
- Zasnovati razgovor na činjenicama;
- Koristiti tehnike za prevazilaženje konflikata;

- Posvetiti jednaku pažnju i vrijeme ocjeni učinka za prethodni period ocjenjivanja, utvrđivanju plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja, i radnim ciljevima za sljedeću godinu.

5.3. Vrste ocjena

Rezultati **državnih službenika, kao i namještenika** ostvareni u obavljanju poslova u toku perioda koji se ocjenjuje označavaju se sljedećim ocjenama (član 33. stav 5. Zakona o državnoj službi i član 34. Zakona o namještenicima):

- Ne zadovoljava;
- Zadovoljava;
- Uspješan;
- Izuzetno uspješan.

Rezultati **državnog službenika, kao i namještenika na probnom radu** u toku perioda koji se ocjenjuje označavaju se sljedećim ocjenama (član 32. stav 3. Zakona o državnoj službi i član 28. Zakona o namještenicima):

- Zadovoljavajuća;
- Nezadovoljavajuća.

5.4. Način utvrđivanja ocjene

Ocjena rada državnog službenika utvrđuje se kao:

- **ocjena rada po stepenu ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva** - predstavlja zbir ocjena za svaki pojedinačni cilj podijeljen s brojem postavljenih ciljeva.;
- **ocjena rada po općim kriterijima** (nezavisnost u radu, odnos prema poslu, stvaralačke sposobnosti i inicijative, odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije, spremnost prilagođavanja promjenama i dodatni kriterij) - predstavlja zbir ocjena po općim kriterijima, podijeljen s ukupnim brojem kriterija (član 7. Pravilnika).

Ocjene se dodjeljuju na skali od 1. do 4. bez obzira na to radi li se o ocjeni stepena ispunjenja radnih ciljeva ili o ocjeni po općim kriterijima.

Konačna ocjena radnog učinka državnog službenika utvrđuje se tako što se sabere ocjena rada po stepenu ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i ocjena rada po općim kriterijima, a onda se dobijeni zbir podijeli sa dva.

Konačna ocjena radnog učinka iskazuje se i opisno, i to u skladu sa sljedećom skalom:

- „ne zadovoljava” (manje od 1.50);
- „zadovoljava” (1.50 – 2.49);
- „uspješan” (2.50 – 3.49);
- „izuzetno uspješan” (3.5 i više).

Državnom službeniku koji na probnom radu ne zadovolji minimum očekivanja, izriče se ocjena „ne zadovoljava” i na taj način mu prestaje radni odnos. Za službenike koji u toku probnog perioda dobiju bilo koju od preostale tri propisane ocjene

(„zadovoljava”, „uspješan” ili „izuzetno uspješan”) smatra se da su uspješno završili probni rad (član 13. stav 2. Pravilnika).

Ocjena rada namještenika zasniva se na rezultatima rada koje on postigne u realizaciji poslova predviđenih opisom radnog mjesta na kojem se nalazi i ciljevima koje je za dati vremenski period utvrdio rukovodilac organa državne službe (član 34. Zakona o namještenicima). Iako nije posebno propisano, metodologija za utvrđivanje ocjene državnih službenika, uključujući i one na probnom radu, shodno je primjenjiva i na namještenike, uključujući i namještenike na probnom radu.

5.5. Popunjavanje obrazaca za ocjenjivanje

Sastavni dio Pravilnika čini Obrazac za ocjenjivanje državnog službenika, koji se koristi i za državne službenike na probnom radu.

Ocjene „izuzetno uspješan” i „ne zadovoljava” moraju biti posebno obrazložene i potkrijepljene činjenicama i dokazima (član 11. stav 2. Pravilnika).

Obrazac se sastoji iz sljedećih dijelova:

5.5.1. Period ocjenjivanja i opći podaci

U ovom dijelu obrasca neposredno nadređeni unosi podatke koji se odnose na period ocjenjivanja, datum ocjenjivanja, kao i opće podatke od značaja za ocjenjivanje. U donjoj tabeli dat je primjer popunjavanja obrasca za ocjenjivanje za radno mjesto stručnog savjetnika za obuku i usavršavanje.

PERIOD OCJENJIVANJA: __1.1.2012. -1.1.2013.

DATUM OCJENJIVANJA: ____20.1.2013.____

OPĆI PODACI

Ime i prezime državnog službenika	
Naziv radnog mjesta državnog službenika	Stručni savjetnik za obuku i usavršavanje
Organizacijska jedinica	Odjeljenje Agencije za Kanton Sarajevo i Bosansko-podrinjski kanton
Organ uprave	Agencija za državnu službu FBiH
Ime i prezime neposredno nadređenog	
Radno mjesto neposredno nadređenog	Pomoćnik direktora
Ime i prezime pretpostavljenog neposredno nadređenom	
Radno mjesto pretpostavljenog neposredno nadređenom	Direktor Agencije za državnu službu

Nakon dijela obrasca o općim podacima, slijedi dio koji se odnosi na utvrđene radne ciljeve na početku perioda ocjenjivanja, o čemu je već bilo riječi ranije u ovom odjeljku.

5.5.2. Ocjena rada po općim kriterijima

Neposredno nadređeni u ovaj dio obrasca za ocjenjivanje unosi komentare o ocjeni rada po općim kriterijima i prijedlog ocjene za svaki od propisanih kriterija,

zaokruživanjem odgovarajuće ocjene od 1 do 4. Na kraju unosi prosječnu ocjenu po ostalim kriterijima koja se dobiva sabiranjem pojedinačnih ocjena, pa dijeljenjem zbira s brojem kriterija.

2. OCJENA RADA PO OPĆIM KRITERIJIMA

Zaokružiti odgovarajuću ocjenu.

Aspekt rada	Ocjena	Komentar neposredno nadređenog
1. Nezavisnost u radu	1 2 (3) 4	Službenik je pokazao solidan nivo nezavisnosti u radu, rijetko tražeći moju pomoć i pomoć kolega
2. Odnos prema poslu	1 2 (3) 4	Službenik je bio odgovoran u izvršenju radnih zadataka i nije kasnio u ispunjenju postavljenih zadataka
3. Stvaralačka sposobnost i inicijativa	1 2 (3) 4	Službenik je pokazao dobar stepen inovativnosti u radu, dajući povremene prijedloge za unapređenje procesa rada
4. Odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije	1 2 3 (4)	Pokazao je izuzetnu vještinu komunikacije u odnosu prema drugim kolegama, i posebno prema učesnicima obuka koje je organizirao i izvodio
5. Spremnost prilagođavanja promjenama	1 2 (3) 4	Službenik je pokazao solidnu spremnost da se prilagodi promjenama i pohađao nekoliko obuka koje su mu koristile u daljem radu.
6. Dodatni kriterij (opcionalno)	1 2 3 4	
Prosječna ocjena (zbir svih ocjena podijeljen sa brojem kriterija)	3,2	

5.5.3. Ocjena rada po posebnim kriterijima (stepen ispunjenja radnih ciljeva)

Ispunjenje radnih ciljeva prati se i ocjenjuje kvartalno. Ocjena za ispunjenje svakog pojedinačnog radnog cilja daje se za svaki kvartal, nakon čega se izračunava prosječna ocjena po cilju, tako što se kvartalne (tromjesečne) ocjene po cilju sabiraju i dijele sa 4.

Važno je napomenuti, međutim, da u obrascu za ocjenjivanje postoji razlika između prosječne ocjene o cilju i konačne ocjene o cilju. Ukoliko je državni službenik pokazao napredak u ostvarenju postavljenog cilja u posljednja dva kvartala ili posljednjem kvartalu, neposredno nadređeni može posebno cijeniti taj napredak i utvrditi konačnu ocjenu o cilju, koja će biti viša od prosječne ocjene. Ukoliko, pak, neposredno nadređeni uvidi da je državni službenik pokazao slabije rezultate u vidu ispunjenja konkretnog radnog cilja, on ne bi trebao prosječnu ocjenu smanjiti, već utvrditi prosječnu ocjenu kao konačnu ocjenu. Prosječna ocjena bit će i konačna ocjena i u slučaju da nije došlo do vidnog poboljšanja učinka državnog službenika tokom cjelokupnog perioda ocjenjivanja.

Na kraju neposredno nadređeni unosi prosječnu ocjenu u odnosu na stepen ispunjenih svih radnih ciljeva, koja se dobiva sabiranjem konačnih ocjena po cilju, pa dijeljenjem zbira s brojem postavljenih ciljeva, kao što je prikazano u donjem primjeru.

3. OCJENA RADA PO POSEBNIM KRITERIJIMA (stepen ispunjenja radnih ciljeva)

Unijeti odgovarajuću ocjenu.

Cilj	Period (kvartalno)				Prosječna ocjena po cilju	Konačna ocjena po cilju	Komentar neposredno nadređenog
	K1	K2	K3	K4			
Cilj 1	2	3	4	4	3,25	4	Državni službenik je pokazao izuzetan napredak u ostvarenju postavljenog radnog cilja u drugom i trećem kvartalu, i radni cilj izvršio tako da je nadmašio očekivanja, iz kojeg razloga mu je utvrđena najviša ocjena 4.
Cilj 2	2	3	3	3	2,75	2,75	Državni službenik je pokazao određeni napredak u izvršenju ovog radnog cilja tokom drugog, trećeg i četvrtog kvartala. Radni cilj je postignut s očekivanim dobrim rezultatom.
Cilj 3	3	2	2	2	2,25	2,25	Državni službenik je tokom drugog, trećeg i četvrtog kvartala pokazao manji interes za ostvarenje ovog cilja, pa je i rezultat u tom smislu bio slabiji od očekivanog.
Cilj 4							
Cilj 5							
Konačna godišnja ocjena ispunjenja radnih ciljeva (zbir konačnih ocjena podijeljen s brojem postavljenih ciljeva)						3	

5.5.4. Ocjena opće uspješnosti u radu

U ovaj dio obrasca za ocjenjivanje direktno nadređeni unosi: numerički iskazanu ocjenu opće uspješnosti koju izračunava tako što zbir prosječne ocjene rada po kriteriju stepena ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i prosječne ocjene rada za ostale kriterije ocjenjivanja podijeli s brojem 2; i deskriptivno iskazanu ocjenu uspješnosti tako što unosi oznaku x pored odgovarajuće ocjene. Svoj komentar u ovaj dio obrasca unose direktno nadređeni, državni službenik i pretpostavljeni direktno nadređenog.

4. OCJENA SVEUKUPNOG RADNOG UČINKA

Ocjena sveukupnog radnog učinka (zbir prosječne ocjene iz tačke 2. i krajnje ocjene iz tačke 3., podijeljen sa 2)	3,1	
Deskriptivna ocjena radnog učinka (obilježiti sa X pored odgovarajuće ocjene)	Ne zadovoljava (manje od 1.50)	
	Zadovoljava (od 1.50 do 2.49)	
	Uspješan (od 2.50 do 3.49)	X
	Izuzetno uspješan (jednako i preko 3.5)	
Komentar neposredno nadređenog Smatram da je ocjena realna i da oslikava rad državnog službenika u prethodnom periodu ocjenjivanja		
Komentar državnog službenika Slažem se s datom ocjenom		
Komentar pretpostavljenog neposredno nadređenom Slažem se s ocjenom		

5.5.5. Prijedlog za stručno osposobljavanje i usavršavanje državnog službenika

U ovaj dio obrasca za ocjenjivanje neposredno nadređeni unosi oblasti rada u kojima se preporučuje stručno osposobljavanje i usavršavanje i svaki prijedlog posebno obrazlaže.

5. PRIJEDLOG ZA STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

Oblasti rada u kojima se preporučuje usavršavanje	Obrazloženje
1.	
2.	
3.	

5.5.6. Verifikacija postupka

Verifikaciju postupka, stavljanjem svog potpisa i datuma stavljanja istog, vrše neposredno nadređeni, državni službenik i pretpostavljeni neposredno nadređenom.

5. VERIFIKCIJA POSTUPKA
Potpis neposredno nadređenog: Datum:
Potpis državnog službenika: Datum:
Potpis pretpostavljenog neposredno nadređenom: Datum:

5.6. Akt o utvrđivanju konačne ocjene

O konačnoj ocjeni rada državnog službenika, uključujući i državnog službenika na probnom radu, rukovodilac organa državne službe donosi **rješenje**. Ocjene „izuzetno uspješan“ i „ne zadovoljava“ moraju biti posebno obrazložene i potkrijepljene činjenicama i dokazima (član 11. i član 13. stav 2. Pravilnika).

Ocjenu rada namještenika rješenjem utvrđuje rukovodilac organa državne službe (član 35. Zakona o namještenicima). Ocjena „ne zadovoljava“ mora biti posebno obrazložena (član 34. Zakona o namještenicima). Također, **ocjena probnog rada namještenika** koju utvrđuje rukovodilac organa daje se **pisano** i mora biti obrazložena (28. Zakona o namještenicima).

5.7. Pravo na žalbu

Državni službenik ima mogućnost da u odgovarajućem vremenskom roku priloži pisane informacije uz ocjenu svoga rada i ima pravo izjaviti žalbu Odboru državne službe za žalbe FBiH, radi preispitivanja ocjene o radu (član 33. stav 6. tačka b) Zakona o državnoj službi). Protiv rješenja o konačnoj ocjeni rada državni službenik može izjaviti žalbu navedenom odboru u roku od osam dana od prijema rješenja (član 11. stav 3. Pravilnika).

Također, u slučaju da su dvije uzastopne ocjene rada negativne, rukovodilac organa državne službe, po prethodno pribavljenom mišljenju Agencije, razrješava dužnosti državnog službenika. Državni službenik može izjaviti žalbu Odboru za žalbe radi preispitivanja takvog razrješenja (član 33. stav 8. Zakona o državnoj službi):

Državni službenik na probnom radu ima pravo uložiti žalbu Odboru za žalbe radi preispitivanja razrješenja dužnosti zbog nezadovoljavajuće ocjene rada (član 32. stav 3. Zakona o državnoj službi).

6. KOJE SU POSLJEDICE OCJENJIVANJA?

6.1. Napredovanje

Rezultati ocjene rada **državnog službenika** uzimaju se u obzir prilikom unapređenja i internih premještaja (član 33. stav 6. Zakona o državnoj službi):

Napredovanje u višu kategoriju u okviru radnog mjesta zasniva se na pozitivnoj ocjeni rada i o njemu odlučuje rukovodilac organa državne službe.

S druge strane, napredovanje na više radno mjesto u istom ili u drugom organu državne službe obavlja se isključivo putem javnog konkursa i nema nikakve veze s ocjenom rada.

Zakonom o plaćama iz 2010. godine ukinuto je nagrađivanje po osnovu ocjene rada, a sve odredbe Zakona o državnoj službi koje su predviđale nagrađivanje stavljene su van snage.

6.2. Potvrda postavljanja državnog službenika

U slučaju zadovoljavajuće ocjene **državnog službenika na probnom radu**, rukovodilac organa državne službe potvrđuje postavljanje državnog službenika na radno mjesto (član 32. stav 3. tačka a) Zakona o državnoj službi).

Isto tako, ako je **ocjena probnog rada namještenika** zadovoljavajuća, rukovodilac organa državne službe donosi rješenje kojim potvrđuje postavljanje namještenika na radno mjesto (član 28. Zakona o namještenicima).

6.3. Poseban program i stručno usavršavanje

Ukoliko je ocjena rada negativna, državni službenik, u cilju poboljšanja situacije, prolazi kroz **poseban program**, koji uz konsultacije s njim odredi njegov direktno nadređeni (član 33. stav 7. Zakona o državnoj službi).

U okviru Obrasca za ocjenjivanje, neposredno nadređeni predlaže **oblasti rada u kojima se preporučuje stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika** i svaki prijedlog posebno obrazlaže.

Agencija za državnu službu organizira **stručno usavršavanje neposredno nadređenih i njihovih pretpostavljenih** za proces ocjenjivanja (član 14. Pravilnika).

6.4. Razrješenje dužnosti

Ako su dvije uzastopne **ocjene rada državnog službenika negativne**, rukovodilac organa državne službe, po prethodno pribavljenom mišljenju Agencije za državnu službu, razrješava dužnosti državnog službenika (član 33. stav 8. Zakona o državnoj službi).

Namješteniku čiji je rad u posljednje dvije uzastopne godine ocijenjen sa „ne zadovoljava” prestaje radni odnos u organu državne službe, o čemu rukovodilac organa državne službe donosi rješenje, uz prethodno pribavljeno mišljenje sindikata, odnosno medijatora državne službe (član 36. Zakona o namještenicima)

Ukoliko je **ocjena državnog službenika na probnom radu** nezadovoljavajuća, rukovodilac organa državne službe razrješava dužnosti državnog službenika, koji time

gubi svoj status bez primanja naknade zbog otpuštanja. Podsjećamo da u tom slučaju postoji i mogućnost produženja probnog rada do šest mjeseci, na utvrđeni zahtjev koji se podnosi rukovodiocu organa državne službe (član 32. stav 3. tačka b) i stav 4. Zakona o državnoj službi, i član 13. stav 2. Pravilnika).

U slučaju nezadovoljavajuće ocjene **namještenika na probnom radu**, rukovodilac organa državne službe donosi rješenje o prestanku radnog odnosa, uz prethodno pribavljeno mišljenje sindikata, ako su namještenici tog organa državne službe organizirani u sindikat, a ako namještenik nije član sindikata, pribavlja se mišljenje medijatora državne službe (član 28. Zakona o namještenicima).

7. KOJE SU OBAVEZE INSTITUCIJA U VEZI S OCJENJIVANJEM?

7.1. Obaveze jedinice za ljudske resurse

Za potrebe postupka ocjenjivanja, jedinica za ljudske resurse bi trebale:

- pripremiti za svaki period ocjenjivanja listu kojom se utvrđuju neposredno nadređeni i pretpostavljeni neposredno nadređenom;
- brinuti o ujednačenosti sprovođenja postupka ocjenjivanja na nivou organa državne službe;
- savjetovati neposredno nadređene o svim pitanjima vezanim za ocjenjivanje;
- sačiniti rješenje o konačnoj ocjeni i uručiti ga državnom službeniku, uz potpis;
- priložiti obrazac za ocjenjivanje u lični dosije svakog državnog službenika;
- pripremiti zbirni izvještaj na propisanom obrascu i dostaviti ga Agenciji za državnu službu.

Izvještaj o sprovedenom ocjenjivanju državnih službenika na nivou organa državne službe propisan je Pravilnikom i sadrži sljedeće elemente: opće podatke (naziv organa, period ocjenjivanja, broj zaposlenih državnih službenika, broj ocijenjenih državnih službenika, naziv podnosioca izveštaja, datum podnošenja izvještaja); podatke o radnim ciljevima i ocjeni stepena njihovog ispunjenja (ukupan broj radnih ciljeva, prosječan broj radnih ciljeva po državnom službeniku, prosječna ocjena ispunjenja radnih ciljeva na nivou organa državne službe, statistika ispunjenja radnih ciljeva, komentari /opcionarno/); podatke o ocjeni rada po općim kriterijima (prosječna ocjena na nivou organa državne službe po propisanim kriterijima, statistika ocjena, komentari /opcionarno/); podatke o ocjeni sveukupnog radnog učinka (prosječna ocjena na nivou organa državne službe, statistika ocjena, komentari /opcionarno/); podatke o prijedlozima za stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika (ukupan broj državnih službenika kojima je preporučena obuka/usavršavanje, prosječan broj preporučenih obuka po državnom službeniku, vrsta obuke, ukupan broj državnih službenika koji pohađaju postdiplomske studije uz podršku organa državne službe, komentari /opcionarno/).

7.2. Obaveze organa državne službe i Agencije za državnu službu

Svi organi državne službe imaju obavezu da dostavljaju Agenciji za državnu službu izvještaje o sprovedenom ocjenjivanju za svaki period ocjenjivanja državnih službenika, na Obrascu izvještaja o provedenom ocjenjivanju državnih službenika na nivou organa državne službe, koji čini sastavni dio Pravilnika.

Iako to nije izričito predviđeno Pravilnikom, preporučuje se da Agencija za državnu službu na osnovu dobijenih podataka iz izvještaja organa pripremi zbirni godišnji izvještaj o ocjenjivanju u državnoj službi koji će dostavljati Vladi na razmatranje, kako bi se bolje pratio proces ocjenjivanja svih organa državne službe.

Kao što je već bilo riječi u okviru ovog poglavlja, Agencija za državnu službu organizira **stručno usavršavanje neposredno** nadređenih i njihovih pretpostavljenih za proces ocjenjivanja (član 14. Pravilnika).

Poglavlje 4

OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U REPUBLICI SRPSKOJ

Ocjenjivanje državnih službenika i namještenika u Republici Srpskoj regulirano je:

- Zakonom o državnim službenicima, koji je objavljen u „Službenom glasniku Republike Srpske“, br. 118/08 (u daljem tekstu ovog poglavlja: Zakon o državnim službenicima);
- Zakonom o platama zaposlenih u organima uprave Republike Srpske, koji je objavljen u „Službenom glasniku Republike Srpske“, br. 118/07, 116/09 i 1/11 (u daljem tekstu ovog poglavlja: Zakon o platama);
- Pravilnikom o postupku ocjenjivanja i napredovanja državnih službenika i namještenika, objavljenom u „Službenom glasniku Republike Srpske“ br. 43/09 i 87/11.

1. KO SE OCJENJUJE?

1.1. Lica koja se ocjenjuju - ocjenjivani

U republičkim organima uprave Republike Srpske ocjenjuje se rad:

- državnog službenika i
- namještenika.

Državni službenik je lice s visokom stručnom spremom, koje je zaposleno u organu republičke uprave i obavlja poslove osnovne djelatnosti organa republičke uprave. Izuzetno, državni službenik je i lice sa završenom višom i srednjom stručnom spremom, u skladu s uredbom Vlade koja propisuje kategorije državnih službenika i njihova zvanja te kriterije za analitičku procjenu radnih mjesta (član 2. stav 2. Zakona o državnim službenicima i član 1. stav 1. Pravilnika). Poslovi osnovne djelatnosti republičkih organa uprave su: normativno-pravni poslovi, izvršavanje zakona i drugih propisa, odlučivanje u upravnom postupku, inspeksijski nadzor i ostali stručni poslovi republičkih organa uprave (član 2. stav 3. Zakona o državnim službenicima).

Radna mjesta državnih službenika su: rukovodeća radna mjesta za čije je postavljanje i razrješenje nadležna Vlada i radna mjesta državnih službenika za koja je nadležan rukovodilac organa (član 25. Zakona o državnim službenicima). Riječ je o sljedećim radnim mjestima: pomoćnik ministra, sekretar ministarstva, rukovodilac republičke uprave i republičke upravne organizacije; zamjenik i pomoćnik rukovodioca republičke uprave, republičke upravne organizacije, glavni republički inspektor i sekretar u Agenciji; inspektor; interni revizor; stručni savjetnik; rukovodilac unutrašnje organizacijske jedinice; viši stručni saradnik i stručni saradnik (član 27. stav 1. Zakona o državnim službenicima).

Rad namještenika također podliježe ocjenjivanju na isti način i po istom postupku kao i za državne službenike, osim namještenika druge kategorije sa srednjom stručnom

spremom i namještenika sa osmogodišnjom školom, za koje je propisan poseban režim (član 113. Zakona o državnim službenicima i član 23-30. Pravilnika).

Namještenik je lice koje je zaposleno u republičkom organu uprave i obavlja administrativne, računovodstveno-fnansijske ili pomoćno-tehničke poslove, čije izvršavanje je potrebno radi rješavanja poslova iz djelokruga republičkih organa uprave (član 2. stav 4. Zakona o državnim službenicima). Radna mjesta namještenika i uvjeti za obavljanje poslova na tim radnim mjestima regulirana su uredbom Vlade.

Ocjenjuje se i rad zaposlenih u **stručnim službama Vlade Republike Srpske i Pravobranilaštva Republike Srpske** prema istom režimu kao i rad državnih službenika, **ali samo ako posebnim zakonom nije drugačije određeno** (član 2. stav 5. Zakona o državnim službenicima i član 1. stav 2. Pravilnika).

Iako ne podliježe istom režimu ocjenjivanja o kojem će u ovom poglavlju biti riječi, treba napomenuti da se u Republici Srpskoj ocjenjuje i **probni rad lica koja prvi put zasnivaju radni odnos u republičkom organu uprave**. U toku probnog rada, kandidat se upoznaje sa sadržajem poslova i zadataka radnog mjesta, kao i sa načinom praćenja i ocjenjivanja rezultata njegovog rada (član 51. stav 3. Zakona o državnim službenicima).

1.2. Izuzeci od ocjenjivanja

Od pravila ocjenjivanja rada državnih službenika i namještenika propisani su i izuzeci. **Ne ocjenjuju se:**

- izabrana lica na rukovodećim mjestima, koja nemaju status državnog službenika;
- državni službenik, odnosno namještenik koji je radio manje od vremena koje je realno potrebno da bi se ocijenio njegov rad u toku perioda ocjenjivanja;
- državni službenik, odnosno namještenik koji je zasnovao radni odnos na određeno vrijeme.

Imajući u vidu odredbe Zakona o Vladi Republike Srpske, Zakona o republičkoj upravi i Zakona o državnim službenicima, status državnog službenika nemaju **lica koja bira Narodna skupština**. U republičkoj upravi, to su ministri i njihovi savjetnici. Odgovornost za rad ovih lica prepuštena je procesu političke ocjene njihovog rada od strane birača na narednim izborima.

Ne ocjenjuju se ni **državni službenici i namještenici koji su u jednom periodu ocjenjivanja radili manje od tri mjeseca** (član 55. stavovi 3,4. Zakona o državnim službenicima i član 3. Pravilnika). Opravdano je stanovište da se ne ocjenjuje državni službenik, odnosno namještenik koji je radio manje od vremena koje je realno potrebno da bi se stekli uvjeti da njegov rad bude ocijenjen. Kao realno vrijeme smatra se polovina vremena potrebnog za ocjenu rada. Razlozi za odsustvovanje s posla mogu biti različiti: bolovanje, školovanje, i sl. Izuzimanje od ocjenjivanja u ovom slučaju ne zahtijeva kontinuirano odsustvovanje sa posla, relevantan je ukupan zbir. Treba, međutim, napomenuti da se privremeno obavljanje drugih poslova, na drugom radnom mjestu, kao i zvanično stručno usavršavanje, ne mogu smatrati odsustvom s posla i ne mogu biti osnov za izuzimanje od ocjenjivanja. Vrijeme provedeno na godišnjem odmoru također se ne smatra odsustvovanjem s posla.

S obzirom na privremenu prirodu **radnog odnosa na određeno vrijeme**, ne ocjenjuju se ni državni službenici i namještenici koji su zasnovali radni odnos na određeno vrijeme (član 55. stav 4. Zakona o državnim službenicima i član 3. Pravilnika). Obično je riječ o zamjeni odsutnog državnog službenika do njegovog povratka, privremeno povećanom obimu posla, obuci pripravnika dok traje pripravnički staž, itd. S obzirom da ovi poslovi iz ugla lica koje ih obavlja nisu trajnog karaktera, kao i da zbog privremenosti ne podrazumijevaju mogućnost aktivnog učešća u svim radnim procesima, lica koja obavljaju privremene poslove ne podliježu ocjenjivanju.

Problem koji se javlja u praksi je da državni službenici i namještenici koji su zasnovali radni odnos na određeno vrijeme nerijetko ostanu na tom radnom mjestu duže nego što se to po prirodi stvari očekuje, nekad i više od godinu ili dvije dana. U takvoj situaciji, preporučuje se da se i rad državnih službenika koji su zasnovali radni odnos na određeno vrijeme također prati i nadzire u skladu s odredbama Pravilnika. Praćenje rada službenika koji su zasnovali radni odnos na određeno vrijeme bi trebao dovesti do poboljšanja njihove radne motivacije i kvaliteta rada s jedne strane, kao i do usaglašavanja njihovog položaja sa službenicima koji su u stalnom radnom odnosu, s druge strane. Treba naglasiti kako praćenje rada državnih službenika i namještenika ne bi imalo nikakve posljedice na pravni status lica koja su zasnovala radni odnos na određeno vrijeme.

1.3. Dužnosti lica koja se ocjenjuju

Glavna obaveza državnog službenika odnosno namještenika koji se ocjenjuje jeste **da učestvuje u razgovoru sa ocjenjivačem** o svom učinku tokom perioda ocjenjivanja, utvrđivanju prijedloga za obuku i usavršavanje i utvrđivanju radnih ciljeva za naredni period ocjenjivanja. U toku razgovora državni službenik, odnosno namještenik **iznosi svoje komentare**, koji se unose u obrazac za ocjenjivanje, uključujući i razloge mogućeg neslaganja sa ocjenom, i zatim **potpisuje obrazac** (član 18a stav 2. i 3. Pravilnika). U toku procesa ocjenjivanja, pored toga što učestvuje u utvrđivanju ocjene o radu za prethodni period ocjenjivanja, lice koje se ocjenjuje dužno je učestvovati i u utvrđivanju radnih ciljeva za naredni period ocjenjivanja (član 5. stav 5. Pravilnika).

Kako bi se osiguralo provođenje postupka ocjenjivanja, izmjenama i dopunama Pravilnika o ocjenjivanju, koje su usvojene u mjesecu augustu 2011. godine, neučestvovanje u postupku ocjenjivanja, odnosno u razgovoru o ocjenjivanju i postavljanju radnih ciljeva, smatra se težom povredom radne dužnosti. Tako je Pravilnikom propisano da se, ukoliko državni službenik koji se ocjenjuje iz neopravdanih razloga ne učestvuje u postupku ocjenjivanja, smatra da je zbog neizvršavanja, odnosno neblagovremenog izvršavanja radnih dužnosti ili naloga neposrednog rukovodioca izvršio težu povredu radne dužnosti (član 36a stav 1. Pravilnika, koji je utemeljen na članu 68. stav 2. tačka a Zakona o državnim službenicima).

2. KO OBAVLJA OCJENJIVANJE?

2.1. Pojam ocjenjivača

Po pravilu, ocjenu rada državnih službenika i namještenika vrši **neposredno pretpostavljeni državni službenik ili namještenik, koji se naziva ocjenjivač** (član 55. stav 7. Zakona o državnim službenicima i član 16. stav 4. Pravilnika).

Ocjenu rada pomoćnika ministra, sekretara ministarstva i rukovodioca republičke uprave i republičke upravne organizacije u sastavu ministarstva vrši također neposredno pretpostavljeni, koji je u ovom slučaju ministar (član 55. stav 6. Zakona o državnim službenicima i član 16. stav 3. Pravilnika).

Ocjenu rada rukovodilaca republičkih uprava i republičkih upravnih organizacija koji su za svoj rad odgovorni Vladi Republike Srpske vrši komisija koju imenuje Vlada, koja se sastoji od tri člana istog statusa kao i rukovodilac koji se ocjenjuje (član 55. stav 8. Zakona o državnim službenicima i član 16. stavovi 1. i 2. Pravilnika).

2.2. Dužnosti ocjenjivača

Tokom postupka ocjenjivanja, ocjenjivač je **dužan da:**

- u dogovoru s državnim službenikom/namještenikom koji se ocjenjuje utvrdi radne ciljeve ocjenjivanog i izvrši njihovu izmjenu, ukoliko je to potrebno;
- vrši nadzor, daje smjernice u radu i dokumentuje rad državnog službenika/namještenika koji se ocjenjuje;
- obavi razgovor o ocjeni rada;
- popuni obrazac za ocjenjivanje u toku razgovora i potpiše ga;
- koordinira rad na ocjenjivanju s kontrolorom i jedinicom institucije, radi pravilnog provođenja postupka ocjenjivanja.

Utvrdjivanje radnih ciljeva državnog službenika, odnosno namještenika za naredni period ocjenjivanja vrši se tokom razgovora između ocjenjivača i lica koje se ocjenjuje u isto vrijeme kada se utvrđuje ocjena o radu za prethodni period ocjenjivanja (član 5. stav 5. Pravilnika).

U toku perioda za ocjenjivanje, ocjenjivač je dužan **stalno nadgledati i dokumentirati rad** državnog službenika, odnosno namještenika (član 18a stav 1. Pravilnika).

Nakon završetka perioda za ocjenjivanje, ocjenjivač je **dužan obaviti razgovor** sa državnim službenikom, odnosno namještenikom o ostvarenom učinku njegovog rada. Također je dužan da **u obrazac za ocjenjivanje unese komentare** lica koje se ocjenjuje, nakon čega **potpisuje obrazac i bez odlaganja ga upućuje kontroloru radi davanja saglasnosti** (član 18a stavovi 2-4. Pravilnika).

U slučaju da državni službenik ili namještenik odbije učestvovati u postupku ocjenjivanja ili ne potpiše obrazac za ocjenjivanje, ocjenjivač ima obavezu da o tome **sačini službenu zabilješku, kao i da potpiše obrazac za ocjenu rada** (član 36a stav 2. Pravilnika). Treba spomenuti i obavezu ocjenjivača da, u slučaju negativne periodične ocjena rada, državnom službeniku, odnosno namješteniku **da pisane smjernice za otklanjanje razloga za negativnu ocjenu i da mu odredi rok za postizanje zadovoljavajućih standarda i rezultata u radu** (član 19. stav 1. Pravilnika).

Ukoliko ocjenjivač iz neopravdanih razloga ne izvrši svoje dužnosti u vezi s postupkom ocjenjivanja, smatra se da je zbog neizvršavanja, odnosno neblagovremenog izvršavanja radnih dužnosti ili naloga neposrednog rukovodioca izvršio **težu povredu radne dužnosti** (član 36a stav 1. Pravilnika u vezi sa članom 68. stav 2. tačka a Zakona o državnim službenicima).

2.3. Slučaj promjene ocjenjivača u toku perioda ocjenjivanja

U praksi mogu biti česti slučajevi da se u toku perioda ocjenjivanja državnom službeniku ili namješteniku promijeni ocjenjivač. Do promjene može doći iz tri osnovna razloga:

- ukoliko državni službenik, odnosno namještenik bude premješten na drugo radno mjesto u istom ili drugom organu;
- ukoliko državni službenik ostaje na istom radnom mjestu, ali po prirodi stvari dolazi do promjene njegovog pretpostavljenog u toku perioda ocjenjivanja (u slučaju, naprimjer, kada se službenik upućuje na rad na terenu gdje ima drugog pretpostavljenog);
- ukoliko državni službenik ostaje na istom radnom mjestu, ali njegov pretpostavljeni bude premješten na drugo radno mjesto.

Pitanje koje se postavlja u ovim situacijama je na koji način krajnji pretpostavljeni državnom službeniku, odnosno namješteniku na kraju perioda ocjenjivanja može ocijeniti državnog službenika kada nema dovoljno informacija o njegovom radu dok je radio kod prethodnog pretpostavljenog. Pošto ova situacija nije regulisana važećim propisima, potrebno je detaljnije objasniti ulogu svih aktera u ovakvom postupku ocjenjivanja.

Ukoliko dođe do promjene ocjenjivača, svaki prethodni ocjenjivač mora biti u potpunosti odgovoran za ocjenu rada državnog službenika, odnosno namještenika za period u kojem je on bio ocjenjivač. To znači da je prethodni ocjenjivač dužan ocijeniti državnog službenika za period za koji mu je on bio pretpostavljeni u što kraćem roku, čim dođe do saznanja da će doći do promjene ili radnog mjesta službenika ili njegovog radnog mjesta. Ocjenjivanje za ovaj kraći period treba se izvršiti po istoj proceduri kao i redovno ocjenjivanje, gdje je pretpostavljeni nakon obavljenog razgovora u obavezi da dostavi obrazac za ocjenjivanje svom neposredno pretpostavljenom (kontroloru), a ovaj zatim jedinici za vođenje kadrovske politike. Ako se službenik upućuje na rad na drugom radnom mjestu u drugom organu, jedinica za vođenje kadrovske politike organa u kome je službenik/namještenik radio dostavit će izvještaj jedinici za vođenje kadrovske politike drugog organa, koja ga potom dostavlja novom ocjenjivaču.

Novi ocjenjivač državnog službenika/namještenika će, prilikom utvrđivanja prijedloga konačne ocjene nakon isteka perioda za ocjenjivanje, uzeti u obzir i ocjenu rada koju je utvrdio prethodni ocjenjivač.

2.4. Kontrolor

Kontrolor je lice koje je neposredno pretpostavljeno ocjenjivaču, čija je osnovna uloga da kontrolira proces ocjenjivanja i osigura ravnotežu između ocjenjivača i ocjenjivanog u vezi s ocjenjivanjem (član 16. stav 5. Pravilnika). Iako je kontrolor, po prirodi svog položaja, udaljeniji od rada državnog službenika/namještenika nego sam ocjenjivač, on ipak ima određena znanja o radu i postignutim rezultatima državnog službenika/namještenika koji se ocjenjuje.

U slučaju kada je ocjenjivač neposredno podređen rukovodiocu republičkog organa uprave koji za svoj rad odgovara Vladi, tada kontrolor ne postoji. Razlog za to je nepostojanje višeg radnog mjesta u hijerarhiji republičkih organa uprave. Kontrolor tako neće postojati u situacijama kada se ocjenjuje rad: pomoćnika ministra, sekretara ministarstva, rukovodioca republičke uprave i republičke upravne

organizacije u sastavu ministarstva. Kontrolor također, po prirodi stvari, ne postoji ni kada se ocjenjuje rad najvišeg službeničkog rukovodstva, kao što su rukovodioci republičkih uprava i republičkih upravnih organizacija koji su za svoj rad odgovorni Vladi i koje ocjenjuje posebna komisija koju formira Vlada. **Ukoliko ne postoji kontrolor, izvještaj o ocjenjivanju se dostavlja bez kontrolnog potpisa.**

Kontrolor nadgleda kvalitet čitavog procesa ocjenjivanja i aktivno intervenira u svim slučajevima narušavanja toka ocjenjivanja, posebno u slučajevima kada izostane saglasnost ocjenjivanog i državnog službenika/namještenika u pogledu utvrđivanja radnih ciljeva i završne ocjene o radu. U tim slučajevima uloga kontrolora je obavljanje razgovora i s ocjenjivačem i s ocjenjivanim i moguće rješavanje postojeće nesuglasice kroz pokušaj medijacije i usaglašavanja suprotstavljenih stavova.

Osnovne dužnosti kontrolora su sljedeće:

- kontrola procesa ocjenjivanja;
- rješavanje nesuglasica između ocjenjivača i državnog službenika, odnosno namještenika;
- stavljanje kontrolnog potpis na obrazac o ocjenjivanju.

Ukoliko je **kontrolor saglasan s ocjenom**, on se potpisuje na obrazac i dostavlja ga organizacijskoj jedinici za vođenje kadrovske politike u roku od pet dana od kada je primio obrazac (član 18a stav 5. Pravilnika).

U slučaju da **postoji neslaganje ocjenjivača i državnog službenika, odnosno namještenika o ocjeni**, kontrolor pokušava riješiti nesuglasice (član 18a stav 6. Pravilnika). Kada kontrolor nije u mogućnosti riješiti nesuglasice ili kada smatra da je ocjena neobjektivna ili da su povrijeđena pravila postupka, on ima pravo da daje konačni prijedlog ocjene (član 18a stav 7. Pravilnika).

Ukoliko kontrolor iz neopravdanih razloga ne učestvuje u postupku ocjenjivanja, smatra se da je zbog neizvršavanja, odnosno neblagovremenog izvršavanja radnih dužnosti ili naloga neposrednog rukovodioca izvršio **težu povredu radne dužnosti** (član 36a stav 1. Pravilnika u vezi sa članom 68. stav 2. tačka a Zakona o državnim službenicima).

2.5. Rukovodilac organa uprave i komisija

O utvrđivanju **konačne ocjene rada državnog službenika/namještenika** rješenjem odlučuje **rukovodilac organa** (član 20. stav 1. Pravilnika). Kako je rukovodilac formalni donosilac odluke o ocjeni rada za sve državne službenike svog organa, prirodno je da će se on u obavljanju svoje dužnosti u najvećem broju slučajeva u potpunosti osloniti na rad obavljen od strane ocjenjivača i kontrolora. Rukovodilac, međutim, može zahtijevati dodatne informacije i izmijeniti neke komentare i ocjene. Također, rukovodilac ima pravo da pokuša razriješiti preostale nesuglasice između službenika, ocjenjivača i kontrolora i da donese konačnu odluku. Ukoliko rukovodilac značajno izmijeni ocjenu o radu službenika, on za to treba imati dobre dokaze jer, u suprotnom, postoji velika vjerovatnoća da će odluka o ocjeni biti predmet žalbe pred Odborom za žalbe, koji će nedovoljno dobro obrazloženu odluku o ocjeni, bez odgovarajućih dokaza, ukinuti i zatražiti ponavljanje postupka ocjenjivanja.

O ocjeni rada **rukovodilaca republičkih uprava i republičkih upravnih organizacija koje za svoj rad odgovaraju Vladi** rješenjem odlučuje komisija koju imenuje Vlada (član 20. stav 1. Pravilnika).

3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE?

3.1. Ciklus ocjenjivanja

Rad državnih službenika i namještenika ocjenjuje se obavezno svakih šest mjeseci (član 55. stav 3. Zakona o državnim službenicima). Pravilnikom, a naročito njegovim izmjenama i dopunama, dalje je precizirano:

- da se ocjenjivanje vrši **za period od 1. januara do 30. juna i za period od 1. jula do 31. decembra;**
- da se rad državnog službenika/namještenika ocjenjuje u roku od 30 dana od dana isteka perioda predviđenog za ocjenjivanje, **i to do 30. jula, odnosno do 30. januara.**

3.2. Izuzetak od redovnog ciklusa ocjenjivanja

Kao izuzetak od redovnog ciklusa ocjenjivanja predviđeno je periodično ocjenjivanje državnih službenika i namještenika, koje se može vršiti svaka tri mjeseca. Svrha ovakvog rješenja je uspostavljanje proaktivnog odnosa svih učesnika prema postupku ocjenjivanja. Periodično ocjenjivanje može se vršiti po procjeni pretpostavljenog državnog službeniku ili rukovodioca organa (član 55. stav 3. Zakona o državnim službenicima i član 5. stav 2. Pravilnika).

Izmjenama i dopunama Pravilnika iz augusta 2011. godine precizirano je da, u slučaju periodičnog ocjenjivanja rada, periodična ocjena rada **ne može proizvesti posljedice po status državnog službenika, ali se uzima u obzir kod polugodišnje ocjene rada** (član 55. stav 3. Zakona o državnim službenicima i član 5. stav 3. Pravilnika).

4. ŠTA SE OCJENJUJE?

4.1. Predmet i kriteriji ocjenjivanja

Ocjena rada državnog službenika podrazumijeva postignute rezultate pri izvršavanju poslova radnog mjesta i postavljenih radnih ciljeva, kvalitet rada, efikasnost u radu, samostalnost, stvaralačku sposobnost i inicijative, vještinu komunikacije, spremnost prilagođavanja promjenama i ostale sposobnosti koje zahtijeva radno mjesto (član 55. stav 2. Zakona o državnim službenicima).

Pravilnikom su utvrđeni predmet i kriteriji ocjene rada državnih službenika na sljedeći način (članovi 6-14):

- **Postignuti rezultati pri izvršavanju poslova radnog mjesta i ostvareni postavljeni radni ciljevi** – iskazuju i pokazuju obim, sadržaj, strukturu, kvalitativne i kvantitativne vrijednosti i standarde uspješnosti državnih službenika u izvršavanju i ispunjavanju definiranih radnih ciljeva.
- **Kvalitet rada** – pokazuje koliko je državni službenik savjesno, odgovorno, stručno, tačno, temeljito, organizirano i kreativno izvršavao postavljene radne zadatke u okviru definiranih ciljeva i zahtjeva radnog mjesta;
- **Efikasnost u radu** – pokazuje kapacitete, sposobnosti, kvalitet i količinu obavljenog posla i utrošenog vremena za njegovo izvršenje, odnosno tačno i precizno

izvršavanje postavljenih radnih zadataka u definiranim vremenskim rokovima koji su usklađeni s ciljevima organa uprave u kojoj državni službenik radi;

- **Samostalnost u radu** – pokazuje kako i koliko je državni službenik u okviru funkcija uloga i zadataka određenog radnog mjesta, kao i uputstava i nadzora nadređenog, sposoban obavljati posao samostalno i kreativno;
- **Stvaralačka sposobnost i inicijativa** – pokazuje intenzitet, kvalitet, kreativnu i inventivnu energiju, znanje, umijeće i sposobnost zaposlenih u izvršavanju radnih zadataka i njihov doprinos u ispoljavanju novih ideja koje doprinose uspjehu u radu organa uprave.
- **Vještina komunikacije** – pokazuje najbitnije osobine interpersonalnog komuniciranja prilikom obavljanja poslova, smisao za takt, samokontrolu, posjedovanje i ispoljavanje entuzijazma i pozitivne energije, smisao za timski rad, pripadnost organizaciji i osjećaj odgovornosti.
 - **Vještina komunikacije** podrazumijeva primanje, obradu i prenošenje jasnih i preciznih informacija u usmenoj i pismenoj formi koristeći adekvatan stručni način izražavanja, kako unutar organa uprave, tako i u kontaktima s drugim organima uprave.
 - **Timski rad** predstavlja skup dvaju ili više pojedinaca, državnih službenika, koji su međusobno povezani radi postizanja zajedničkog cilja, djeluju usklađeno, organizirano, profesionalno i odgovorno.
- **Spremnost prilagođavanja promjenama** – izražava sistematski pristup osmišljenom učenju, razvoju, usavršavanju, kultiviranju i oplemenjivanju kontinuiranog usklađivanja znanja, vještina i stavova državnih službenika sa zahtjevima radnog mjesta, potrebama i očekivanjima od strane organa uprave. Cilj prilagođavanja promjenama je poboljšanje profesionalnog znanja i vještina državnih službenika i postizanje visokokvalitetnih i respektabilnih radnih rezultata.
- **Ostale sposobnosti koje zahtijeva radno mjesto** – podrazumijevaju radni moral, motivaciju za rad, doprinos kulturi radne sredine, kao i ostale potrebne sposobnosti koje zahtijeva radno mjesto;
 - **Radni moral** ističe suštinu, sadržaj i značaj rada za državnog službenika u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka, te usklađuje i usmjerava ponašanja pojedinaca i radnih grupa u radnom procesu, a zasnovan je na: radinosti, pravičnosti, jednakosti, solidarnosti i odgovornosti.
 - **Motivacija za rad** pokazuje koji to unutrašnji faktori konsoliduju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje zaposlenih u obavljanju radnih zadataka, određujući im intenzitet i trajanje;
 - **Doprinos kulturi radne sredine** pokazuje koliko državni službenik nastoji izgraditi kultivaciju njegovih radnih sposobnosti i razviti osjećaj za unapređenje uvjeta rada i izgrađivanja humanizacije fizičkih i društvenih uvjeta na radnom mjestu.

Navedeni predmet i kriteriji ocjene rada državnog službenika **isti su i za namještenika**, osim za namještenika druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namještenika s osmogodišnjom školom (član 23. Pravilnika).

Namještenici druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namještenici s osmogodišnjom školom ocjenjuju se prema sljedećim kriterijima (član 24-27. Pravilnika):

- **Kvalitet rada** – podrazumijeva tačnost, temeljitost i organiziranost u radu.

- **Efikasnost u radu** – izražava odnos između količine obavljenog posla i utrošenog vremena.
- **Odnos prema poslu** – podrazumijeva prisutnost na poslu, poštivanje radnog vremena, odgovornost, dosljednost u radu i odnos prema ostalim zaposlenicima.

4.2. Utvrđivanje radnih ciljeva

Izmjenama i dopunama Pravilnika o ocjenjivanju iz augusta 2011. godine, detaljno je uređena procedura utvrđivanja radnih ciljeva. Za svaki period ocjenjivanja državnog službeniku, odnosno namješteniku, utvrđuje se **najmanje tri, a najviše pet radnih ciljeva** (član 15. stav 1. Pravilnika).

Također je precizirano da radni ciljevi **trebaju proizlaziti iz opisa radnog mjesta, iz utvrđenih ciljeva organizacijske jedinice i organa uprave u cjelini, kao i da budu ostvarivi, mjerljivi i da imaju postavljene realne rokove** (član 15. stav 2. Pravilnika). To znači da se radni ciljevi trebaju odrediti na osnovu opisa radnog mjesta iz Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, a u skladu s organizacijskim godišnjim planom republičkog organa uprave. Prirodno je da se radni ciljevi razlikuju od jednog perioda ocjenjivanja do drugog, zbog promjena u planu rada organa uprave za predstojeći period, dok će opis radnog mjesta, u najvećem broju slučajeva, ostati isti u nešto dužem vremenskom periodu.

Radni ciljevi utvrđuju se u toku razgovora o ocjenjivanju, kada se državnog službeniku/namješteniku najprije utvrđuje ocjena o radu za prethodni period ocjenjivanja i utvrđuje plan obuke i usavršavanja.

Radni ciljevi za naredni period ocjenjivanja se, kao i ocjenjivanje za prethodni period, moraju utvrditi **najkasnije do 30. jula, odnosno do 30. januara** tekuće godine.

Novina je i to da se utvrđeni **radni ciljevi mogu izmijeniti** u slučaju izmjene prioriteta republičkog organa uprave ili organizacijske jedinice ili ukoliko nastupe okolnosti zbog kojih se radni ciljevi ne mogu ostvariti (član 15. stav 3. Pravilnika).

Izmjena radnih ciljeva vrši se putem popunjavanja novog obrasca za ocjenjivanje u dijelu radnih ciljeva (dio VI, VII i VIII obrasca) i potpisivanjem od strane ocjenjivača i ocjenjivanog. Novi obrazac o ocjenjivanju samo se dodaje prethodnom obrascu s prethodno utvrđenim radnim ciljevima i prilaže u dosje državnog službenika.

Primjeri utvrđenih radnih ciljeva bit će navedeni u dijelu o obrascu za ocjenjivanje, a dati su također u općem dijelu (poglavlju 1) ovog priručnika.

5. KAKO SE VRŠI OCJENJIVANJE?

5.1. Praćenje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja

U toku perioda ocjenjivanja, ocjenjivač **stalno nadgleda rad** državnog službenika, odnosno namještenika, **daje mu smjernice za poboljšanje rada i zapisuje bitne primjere** o tome kako je državni službenik radio, uzimajući u obzir njegovu prirodu poslova, radne uvjete i iskustvo (član 18a stav 1. Pravilnika). Ocjenjivanje se nikako ne bi trebalo svesti samo na jedan razgovor na kraju perioda ocjenjivanja. Da bi ocjenjivanje ispunilo svoju svrhu, važno je kontinuirano pratiti rad državnog službenika tokom cijelog perioda ocjenjivanja, ukazivati službeniku na dobre strane radnog

angažmana, kao i na slabosti u radu, tako da ne bude nikakvih iznenađenja kada dođe do razgovora o ocjenjivanju na kraju perioda ocjenjivanja.

5.2. Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog

Razgovor ocjenjivanja i ocjenjivanog predstavlja **obaveznu fazu** u postupku ocjenjivanja državnih službenika i namještenika. Izmjenama i dopunama Pravilnika iz augusta 2011. godine precizirano je da, nakon završetka perioda za ocjenjivanje, ocjenjivač obavlja razgovor s državnim službenikom, odnosno namještenikom o ostvarenom učinku (član 18a stav 1. Pravilnika). Time je razgovor od fakultativnog elementa (kako je bilo predviđeno rješenjima Pravilnika od 2009. godine) postao obavezni element u procesu ocjenjivanja.

Razgovor bi se trebao obaviti u atmosferi otvorenog dijaloga između ocjenjivača i ocjenjivanog i treba trajati oko 30 minuta kako bi se našlo dovoljno vremena da se razgovara o: ocjeni učinka u prethodnom periodu ocjenjivanja, potrebnim obukama i usavršavanju službenika i, konačno, o utvrđivanju radnih ciljeva za naredni period ocjenjivanja.

Što se tiče tehnike vođenja razgovora, preporučuje se korištenje zlatnih pravila za vođenje razgovora o kojima je opširnije bilo riječi u 1. poglavlju ovog priručnika.

Zlatna pravila za vođenje razgovora o ocjenjivanju su:

- Osigurati odgovarajuće uvjete;
- Stvoriti odgovarajuću atmosferu;
- Aktivno slušati državnog službenika;
- Zasnovati razgovor na činjenicama;
- Koristiti tehnike za prevazilaženje konflikata;
- Posvetiti jednaku pažnju i vrijeme ocjeni učinka za prethodni period ocjenjivanja, utvrđivanju plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja te radnim ciljevima za sljedeću godinu.

5.3. Vrste ocjena

Ocjena rada državnog službenika/namještenika izražava se opisno i numerički na sljedeći način:

- **Ocjena „ne zadovoljava” (1)** dodjeljuje se u slučaju da sveukupni radni učinak (koji se odnosi na postignute rezultate pri izvršavanju poslova radnog mjesta i ostvarene postavljene radne ciljeve i druge kriterije ocjenjivanja) nije bio na nivou minimalnih zahtjeva radnog mjesta;
- **Ocjena „zadovoljava” (2)** dodjeljuje se u slučaju da je sveukupni radni učinak ostvaren s minimalnim rezultatom koji zadovoljava zahtjeve radnog mjesta;
- **Ocjena „ističe se” (3)** dodjeljuje se u slučaju da je sveukupni radni učinak ostvaren s dobrim rezultatom koji u potpunosti odgovara zahtjevima radnog mjesta;
- **Ocjena „naročito se ističe” (4)** dodjeljuje se u slučaju da je sveukupni radni učinak bio ostvaren s izuzetnim rezultatom koji prevazilazi zahtjeve radnog mjesta.

5.4. Način utvrđivanja ocjene

Ocjena rada državnog službenika/namještenika utvrđuje se kada se prosječna ocjena po ispunjenju radnih ciljeva i prosječna ocjena po ispunjenju svih drugih kriterija ocjenjivanja saberu i podijele sa 2. To znači da je ispunjenju radnih ciljeva data velika težina u krajnjoj ocjeni u odnosu na sve druge kriterije ocjenjivanja. Ocjena radnih ciljeva ima težinu od 50 procenata u odnosu na sve druge kriterije ocjenjivanja, koji svi zajedno imaju težinu od drugih 50 procenata.

Ocjena rada o postignutim rezultatima pri izvršavanju poslova radnog mjesta i ostvarenim postavljenim radnim ciljevima određuje se tako što se ispunjenje svakog cilja državnog službenika, odnosno namještenika boduje na skali od 1 do 4, a potom izračunava prosječna ocjena za sve radne ciljeve (član 18. stav 2. Pravilnika).

Ocjena rada u odnosu na sve preostale kriterije ocjenjivanja izračunava se tako što se ispunjenje svakog pojedinačnog kriterija boduje ocjenama od 1 do 4 prema svakom preostalom kriteriju pojedinačno, nakon čega se izračunava prosječna ocjena prema svim preostalim kriterijima zajedno (član 18. stav 3. Pravilnika).

Konačna ocjena rada dobije se kada se zbir prethodno navedenih prosječnih ocjena podijeli s brojem 2 (član 18. stav 4. Pravilnika).

Konačna ocjena rada državnog službenika, odnosno namještenika izražava se opisno na sljedeći način (član 18. stav 5. Pravilnika):

- Ocjena „ne zadovoljava” daje se ukoliko državni službenik ostvari manje od 1,50 boda;
- Ocjena „zadovoljava” daje se ukoliko državni službenik, odnosno namještenik ostvari od 1,50 do 2,49 bodova;
- Ocjena „ističe se” daje se ukoliko državni službenik, odnosno namještenik ostvari od 2,50 do 3,49 bodova;
- Ocjena „naročito se ističe” daje se ukoliko državni službenik, odnosno namještenik ostvari od 3,50 do 4 boda.

Ocjena rada namještenika druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namještenika s osmogodišnjom školom izračunava se tako što se ispunjenje svakog pojedinačnog kriterija (kvalitet rada, efikasnost u radu i odnos prema poslu) boduje ocjenama od 1 do 4, nakon čega se izračunava prosječna ocjena za cjelokupni radni učinak (član 28. Pravilnika).

5.5. Preporučene kvote za utvrđivanje najviše ocjene o radu

Kako bi se osiguralo ujednačavanje ocjenjivanja u republičkim organima uprave, ocjenjivačima se preporučuje da u postupku ocjenjivanja do 20 procenata državnih službenika ocijene ocjenom „naročito se ističe” (član 22a stav 3. Pravilnika).

Ove preporučene kvote su unesene izmjenama i dopunama Pravilnika o ocjenjivanju u cilju ujednačavanja ocjenjivanja u republičkim organima uprave. Uobičajena dosadašnja praksa bila je da različiti organi uprave, kao i rukovodioci u okviru istog organa, mogu imati blaži ili strožiji pristup ocjenjivanju. To dovodi do toga da u nekim organizacijskim jedinicima/organima gotovo svi službenici mogu dobiti najviše ocjene radi osiguravanja „mira u kući”, dok u drugim organima službenici dobiju realne, niže ocjene. U takvim situacijama prirodno dolazi do velikog nezadovoljstva službenika koji su realno ocijenjeni, pa se dovodi u pitanje i svrha cjelokupnog postupka ocjenjivanja. Kako bi se izbjegli ovakvi problemi, u mnogim zemljama se uvode pravno obavezujuće ili

neobavezujuće kvote kojima se, prvenstveno, ograničava broj državnih službenika koji mogu dobiti najvišu ocjenu.

Kvote utvrđene u Pravilniku o ocjenjivanju nisu pravno obavezujuće jer je organima samo data preporuka da ocijene najviše 20 procenata službenika najvišom ocjenom. Može se dogoditi da u nekim organizacijskim jedinicama mnogo veći broj zaposlenih zasluži najvišu ocjenu (ili mnogo manji broj) i bilo bi neprirodno da se od rukovodilaca zahtijeva da tačno utvrde 20 posto službenika koji će dobiti najvišu ocjenu. Međutim, iskustva velikog broja zemalja, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, pokazuju da je u svakoj organizaciji prirodno da većina zaposlenih obavlja svoj posao na zadovoljavajući način, dok se jedan manji broj zaista ističe u radu. Preporučene kvote bi trebale podstaknuti rukovodioce i službenike da izbjegavaju dosadašnju praksu davanja najviših ocjena i razviti svijest o tome da se najviše ocjene daju samo onim službenicima koji to zaista i zasluuju. Ukoliko se, međutim, radi o tome da rukovodilac ili čitav organ uprave zaista ima izuzetne ljude, koji se većinom ističu u radu, može se dati najviša ocjena o radu većini službenika, ali bi u tom slučaju te ocjene morale zaista biti dobro obrazložene i potkrijepljene dokazima na osnovu kojih se jasno može vidjeti da su te ocjene zaista zaslužene (naprimjer, izvještaj o radu organa ili organizacijske jedinice, izvještaj državne revizije i slično). Važno je još istaći da su do sada preporučene odredbe bile dosta rijetke u općim pravnim aktima u cijelom regionu, što nikako ne znači da one nisu pravno valjane, kao i vrlo korisne.

5.6. Popunjavanje obrazaca za ocjenjivanje

Ocjena rada državnog službenika i namještenika vrši se na propisanom Obrascu za ocjenjivanje rada državnog službenika i namještenika - Obrazac broj 1. (član 22. Pravilnika).

Ocjena rada namještenika druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namještenika s osmogodišnjom školom vrši se na propisanom Obrascu za ocjenjivanje rada namještenika druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namještenika s osmogodišnjom školom - Obrazac broj 2 (član 30. Pravilnika).

Obrasci se sastoje iz sljedećih dijelova:

5.6.1. Lični podaci i podaci o radnom mjestu

Prvi dio obrazaca isti je kod oba propisana obrasca, a u njega se unose lični podaci i podaci o radnom mjestu. Dolje u tekstu je dat i primjer popunjavanja svih dijelova obrasca o ocjenjivanju na radnom mjestu stručnog saradnika za kadrovske poslove.

I– LIČNI PODACI I PODACI O RADNOM MJESTU

Prezime i ime	Godina i mjesto rođenja	Jedinstveni matični broj
Organizacijska jedinica	Radno mjesto	Datum zaposlenja na radnom mjestu koje je predmet ocjenjivanja
Jedinica za vođenje kadrovske politike Ministarstvo pravde	Stručni saradnik za kadrovske poslove	20.10.2008.

5.6.2. Ocjena rada

Drugi dio obrazaca za ocjenjivanje prilagođen je propisanim kriterijima za ocjenjivanje državnih službenika i namještenika.

U drugi dio Obrasca broj 1 ocjenjivač državnog službenika, odnosno namještenika prvo popunjava dio koji se odnosi na ispunjenje utvrđenih radnih ciljeva u periodu ocjenjivanja – unosi utvrđene radne ciljeve, zatim komentare o stepenu ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i prijedlog ocjene za svaki postavljeni radni cilj zaokruživanjem odgovarajuće ocjene od 1 do 4. Na kraju unosi prosječnu ocjenu u odnosu na stepen ispunjenih radnih ciljeva koja se dobija sabiranjem pojedinačnih ocjena, pa dijeljenjem zbira s brojem postavljenih ciljeva.

Ocjenjivač onda popunjava dio koji se odnosi na ocjenu ostalih kriterija ocjenjivanja – unosi svoje komentare i prijedlog ocjene za svaki propisani kriterij zaokruživanjem odgovarajuće ocjene od 1 do 4. Na kraju unosi prosječnu ocjenu u odnosu na stepen ispunjenih kriterija koja se dobija sabiranjem pojedinačnih ocjena, pa dijeljenjem zbira brojem postavljenih kriterija.

Slijedi izračunavanje konačne ocjene u dijelu c obrasca koja se dobija kada se zbir ocjena iz tabele a i tabele b podijeli sa 2.

Na kraju, konačna ocjena se u dijelu d izražava i opisno tako što će se upisati znak X pored odgovarajuće ocjene.

II OCJENA RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

a) ISPUNJENJE UTVRĐENIH RADNIH CILJEVA U PERIODU OCJENJIVANJA			
	Utvrđeni radni ciljevi	Ocjena (zaokružiti odgovarajuću ocjenu)	Komentar ocjenjivača
1.	Izrađen novi pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (rok 30.8.2011)	1 2 (3) 4	Novi pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta je urađen dobro, s manjim brojem grešaka.
2.	Proveden postupak prijave i odjave zaposlenih (rok: 3 dana od dana zasnivanja, odnosno prestanka radnog odnosa)	1 2 (3) 4	Postupci prijave i odjave zaposlenih su urađeni na zadovoljavajući način u predviđenim rokovima.
3.	Pripremljeno 35 prijedloga rješenja o ocjenjivanju službenika (rok: 25.7.2011)	1 2 3 (4)	Veliki broj rješenja o ocjenjivanju je pripremljen odlično i u veoma kratkom roku, posebno imajući u vidu kašnjenja u radu ocjenjivača i kontrolora.
4.	Izrađen izvještaj o ocjenjivanju za prethodni period ocjenjivanja (rok 5. septembar 2011.)	1 2 (3) 4	Izvještaj o ocjenjivanju za prethodni period ocjenjivanja urađen je s manjim brojem grešaka, u predviđenom roku.
5.	Pripremljen program i sadržaj obuke o ocjenjivanju za državne službenike organa (rok: 30.11.2011)	1 2 3 (4)	Program obuke o ocjenjivanju za državne službenike je odlično urađen, s veoma dobro pripremljenim materijalom i prije predviđenog roka.

Prosječna ocjena u odnosu na ispunjenje utvrđenih radnih ciljeva	3,4
--	------------

b) OCJENA OSTALIH KRITERIJA OCJENJIVANJA			
	Ostali kriteriji ocjenjivanja	Ocjena (zaokružiti odgovarajuću ocjenu)	Komentar ocjenjivača
1.	Kvalitet rada	1 2 (3) 4	Službenik je, načelno, veoma savjesno i odgovorno obavio radne zadatke, ali bi mogao još pažnje posvetiti unapređenju temeljitosti u radu.
2.	Efikasnost u radu	1 2 3 (4)	Službenik je veoma efikasno obavio radne zadatke, u predviđenim rokovima, a u nekim slučajevima i prije roka.
3.	Samostalnost u radu	1 2 3 (4)	Službenik je bio veoma samostalan u radu, veoma je rijetko tražio moju pomoć ili pomoć kolega.
4.	Stvaralačka sposobnost i inicijative	1 2 (3) 4	Službenik je pokazao dobar potencijal za stvaralačku sposobnost i inicijativu, posebno kod pripreme sadržaja obuke o ocjenjivanju
5.	Vještine komunikacije	1 (2) 3 4	Službenik je imao određeni broj problema u komunikaciji s kolegama.
6.	Spremnost prilagođavanja promjenama	1 2 (3) 4	Službenik je pokazao veoma dobar stepen spremnosti prilagođavanja promjenama.
7.	Ostale sposobnosti koje zahtijeva radno mjesto	1 2 (3) 4	Službenik je pokazao da posjeduje i sve ostale sposobnosti koje zahtijeva rad na radnom mjestu za kadrovske poslove.
Prosječna ocjena u odnosu na ostale kriterije ocjenjivanja		3,14	

c) KONAČNA OCJENA (zbir prosječnih ocjena iz tabele a i tabele b podijeljen sa 2)	3,27
d) OPISNA KONAČNA OCJENA (upisati X pored odgovarajuće ocjene)	
ne zadovoljava (manje od 1.25)	
zadovoljava (od 1.25 do 2.5)	
ističe se (od 2.5 do 3.5)	X
naročito se ističe (preko 3.5)	

U drugi dio **Obrasca broj 2**, ocjenjivač namještenika druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namještenika s osmogodišnjom školom unosi svoje komentare, prijedlog ocjena po pojedinačnim kriterijumima zaokruživanjem odgovarajuće ocjene od 1 do 4, kao i prijedlog konačne ocjene koja se izračunava tako što se zbir ocjena prema pojedinačnim kriterijima podijeli sa 3.

II OCJENA REZULTATA RADA OD STRANE RUKOVODIOCA			
	Kriteriji ocjenjivanja	Ocjena (zaokružiti odgovarajuću ocjenu)	Komentar ocjenjivača
1.	Kvaliteta rada	1 2 3 (4)	Namještenik je veoma kvalitetno, savjesno, odgovorno i temeljito obavio sve poslove za koje je zadužen.
2.	Efikasnost u radu	1 2 3 (4)	Bio je veoma efikasan u radu, izvršavao je svoje dužnosti u veoma kratkim vremenskim rokovima bez posljedica na kvalitet usluge koju je pružio
3.	Odnos prema poslu	1 2 3 (4)	Odnos prema poslu namještenika bio je iznad prosjeka, o čemu svjedoče i pohvale od strane kolega, kao i lica kojima je pružio svoje usluge.

KONAČNA OCJENA zbir ocjena podijeljen sa 3	4	Rad namještenika može poslužiti za primjer drugim namještenicima.
--	----------	---

5.6.3. Komenatari na ocjenu rada

Ocjenjivani ima pravo uvida u ocjenu svoga rada i pravo davanja primjedbi rukovodiocu, što će najčešće biti slučaj u toku samog razgovora o ocjenjivanju.

Pravilnikom o ocjenjivanju predviđeno je da **nakon obavljenog razgovora o ocjenjivanju državni službenik iznosi svoje komentare, koje ocjenjivač unosi u obrazac za ocjenjivanje, uključujući razloge mogućeg neslaganja s ocjenom**, a zatim potpisuje obrazac. (član 18a stav 3. Pravilnika). Pravilo je, znači, da će ocjenjivač unijeti komentare državnog službenika/namještenika u obrazac iz čisto praktičnih razloga, radi efikasnijeg postupka ocjenjivanja. To, međutim, ne znači da državni službenik/namještenik ne može sam unijeti svoje komentare u obrazac. **Ukoliko službenik/namještenik želi da sam unese svoje komentare na ocjenu, to mu svakako treba dozvoliti, pogotovo ukoliko postoji neslaganje o ocjeni.** U ovom slučaju, veća je vjerojatnoća da će državni službenik sam pismeno bolje izraziti razloge svog neslaganja nego što bi to mogao uraditi ocjenjivač. Na ovaj način se, također, mogu izbjeći situacije kada službenik/namještenik ne želi potpisati obrazac, zbog toga što se ne slaže s onim što je u obrazac unio ocjenjivač.

Kontrolor je, također, dužan unijeti svoje komentare na ocjenu rada u dijelu V obrasca (član 18a stavovi 5,6. i 7. Pravilnika).

U nastavku se vraćamo na dati primjer obrasca o ocjenjivanju stručnog saradnika za kadrovske poslove.

III – Komentari ocjenjivača

Državni službenik je pokazao veoma dobar učinak u radu i ima puno potencijala za dalji razvoj, ali mora više pažnje posvetiti temeljitosti u radu, kao i boljoj komunikaciji sa kolegama.

IV – Komentari državnog službenika i namještenika čiji se rad ocjenjuje/namještenika čiji se rad ocjenjuje

Slažem se s ocjenom, mislim da je realna.

V- Komentari kontrolora

Saglasan sam sa predloženom ocjenom.

Ocjenjivačima se preporučuje da posebno obrazlože ocjene „ne zadovoljava“ i „naročito se ističe“. U ovim slučajevima radi se o izuzecima od pravila da državni službenik/namještenik obavljaju posao u skladu sa zahtjevima radnog mjesta. U slučaju da, međutim, službenik/namještenik pokazuje izuzetni učinak ili učinak koji je u potpunosti nezadovoljavajući, to mora biti popraćeno odgovarajućim dobrim obrazloženjem, kao i popratnim dokazima (izvještajima na kojima je lice radilo, itd.), koje je ocjenjivač dužan čuvati u svojoj dokumentaciji.

Ukoliko službenik ili kontrolor nisu saglasni s ocjenom, oni će to detaljnije obrazložiti u gornjoj rubrici obrasca za ocjenjivanje. U slučaju kada kontrolor nije saglasan s ocjenom, on će, pored objašnjenja svog stava, u gornjoj rubrici napisati i prijedlog ocjene.

5.6.4. Postavljeni radni ciljevi u narednom periodu ocjenjivanja

Kao što je već bilo riječi, u toku procesa ocjenjivanja državnom službeniku i namješteniku se, pored utvrđivanja ocjene o radu za prethodni period ocjenjivanja, u isto vrijeme određuju radni ciljevi za naredni period ocjenjivanja (član 5. stav 5. Pravilnika)

U Obrascu br. 1 slijede dijelovi VI, VII i VIII koji se odnose na postavljanje radnih ciljeva za naredni period ocjenjivanja. U dio VI unose se radni ciljevi i rokovi za

njihovo izvršenje utvrđeni u dogovoru ocjenjivača i ocjenjivanog koji imaju pravo da u dio VII i VIII, ukoliko smatraju da je potrebno, unesu svoje komentare na postavljene radne ciljeve.

VI – Postavljeni radni ciljevi u narednom periodu ocjenjivanja

	Radni cilj	Rok za izvršenje
1	Proveden postupak prijave i odjave zaposlenih	3 dana od dana zasnivanja, odnosno prestanka radnog odnosa
2	Pripremljeno 40 prijedloga rješenja o ocjenjivanju službenika	25. juli 2012.
3	Izrađen izvještaj o ocjenjivanju za prethodni period ocjenjivanja	10. septembar 2012.
4	Izrađeni prijedlozi za poboljšanja opisa radnih mjesta i zadovoljstva poslom u Ministarstvu pravde u formi izvještaja	30. novembar 2012.
5	Provođenje obuke o ocjenjivanju državnih službenika na osnovu već pripremljenih materijala	20. decembar 2012.

VII – Komentari ocjenjivača (opcionalno)

--

VIII – Komentari državnog službenika i namještenika (opcionalno)

--

Ukoliko postoji saglasnost između rukovodioca i državnog službenika u vezi s utvrđenim ciljevima za naredni period ocjenjivanja, nije potrebno popunjavati gornje rubrike koje se odnose na komentare. Ukoliko, međutim, postoji neslaganje u pogledu radnih ciljeva za naredni period ocjenjivanja, državni službenik bi trebao unijeti komentar, dok će dužnost kontrolora biti da riješi postojeće nesuglasice.

5.6.5. Predložene teme za obuku i usavršavanje u narednom periodu ocjenjivanja

U IX dio Obrasca broj 1 ocjenjivač unosi prijedloge tema za obuku i usavršavanje ocjenjivanog, a svojim potpisom ih potvrđuju ocjenjivač, ocjenjivani i kontrolor.

IX – Predložene teme za obuku i usavršavanje u narednom periodu za ocjenjivanje

1. Ocjenjivanje državnih službenika i namještenika
2. Razvoj vještina komunikacije
3. Razvoj HRM funkcija u republičkim organima uprave
- 4.
- 5.

5.6.6. Potpisivanje obrasca za ocjenjivanje

Finalna faza popunjavanja obrasca za ocjenjivanje je potpisivanje obrasca od strane svih učesnika u postupku. U oba propisana obrasca verifikaciju vrše ocjenjivač, državni službenik i namještenik, odnosno namještenik druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namještenik s osmogodišnjom školom, stavljanjem svojeručnog potpisa i datuma potpisivanja nakon navoda punog imena i prezimena.

Puno ime i prezime; potpis ocjenjivača:	Datum:
Potpis državnog službenika i namještenika čiji se rad ocjenjuje:	Datum:
Puno ime i prezime; potpis kontrolora:	Datum:

_____Ministarstvo pravde_____
(Naziv organa)

5.6.7. Periodično ocjenjivanje

Periodično ocjenjivanje vrši se na isti način kao i obavezno. U slučaju periodičnog ocjenjivanja također se koriste propisani obrasci. Imajući u vidu prirodu periodičnog ocjenjivanja, obrasci korišteni za periodično ocjenjivanje služe isključivo kao pomoć za popunjavanje „finalnog” obrasca za ocjenjivanje, gdje nije potrebno da obrazac bude upućen kontroloru, jedinici za vođenje kadrovske politike ili rukovodiocu institucije.

5.6.8. Slučaj odbijanja ocjenjivanog da učestvuje u postupku i verifikaciji postupka

Izmjenama i dopunama Pravilnika regulirano je i postupanje u situaciji kada državni službenik ili namještenik odbije učestvovati u postupku ocjenjivanja ili ne potpiše obrazac za ocjenjivanje. U tom slučaju ocjenjivač će o tome sačiniti službenu zabilješku, a obrazac potpisuju samo ocjenjivač i kontrolor. Na osnovu tako potpisanog obrasca rukovodilac organa donosi rješenje o ocjeni rada (član 36a stav 2. Pravilnika).

5.7. Uloga kontrolora i jedinice za vođenje kadrovske politike

Nakon završetka razgovora i potpisivanja obrasca o ocjenjivanju, ocjenjivač dostavlja obrazac kontroloru. Kao što smo već spomenuli u dijelu koji objašnjava ulogu kontrolora, ukoliko je **kontrolor saglasan s prijedlogom ocjene**, on se potpisuje na obrazac i dostavlja ga organizacijskoj jedinici za vođenje kadrovske politike u roku od pet dana od kada je primio obrazac (član 18a stav 5. Pravilnika).

U slučaju da **postoji neslaganje ocjenjivanog i ocjenjivača o prijedlogu ocjene**, kontrolor pokušava riješiti nesuglasice između njih u roku od pet dana od kada je primio obrazac za ocjenjivanje (član 18a stav 6. Pravilnika).

Kada **kontrolor nije u mogućnosti riješiti nesuglasice između ocjenjivanog i ocjenjivača, te ako kontrolor smatra da ocjena iz obrasca o ocjenjivanju nije objektivna, da su primjedbe ocjenjivanog na ocjenu opravdane ili da nisu ispoštovana pravila postupka o ocjenjivanju**, on odlučuje o konačnom prijedlogu ocjene i dostavlja obrazac organizacijskoj jedinici za vođenje kadrovske politike (član 18a

stav 7. Pravilnika) koja priprema rješenja o ocjeni rada i dostavlja ih na potpis rukovodiocu organa (član 22a stav 1. tačka b Pravilnika).

5.8. Rješenje o ocjeni rada

O konačnoj ocjeni rada državnog službenika i namještenika, odnosno namještenika druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namještenika s osmogodišnjom školom, rukovodilac organa odlučuje rješenjem (član 20. stav 2. Pravilnika).

Rješenje o ocjeni rada dostavlja se državnom službeniku i namješteniku, odnosno namješteniku druge kategorije sa srednjom stručnom spremom i namješteniku sa osmogodišnjom školom (član 56. stav 1. Zakona o državnim službenicima).

O konačnoj ocjeni rada rukovodilaca republičkih uprava i republičkih upravnih organizacija koje za svoj rad odgovaraju Vladi rješenjem odlučuje komisija koju formira Vlada (član 20. stav 1. Pravilnika).

5.9. Pravo na žalbu na rješenje o ocjeni rada

Protiv rješenja o ocjeni rada državnog službenika može se uložiti žalba Odboru državne uprave za žalbe u roku od 15 dana od dana prijema rješenja (član 20. stav 3. Pravilnika).

6. KOJE SU POSLJEDICE OCJENJIVANJA?

6.1. Napredovanje

Svrha ocjenjivanja rada državnih službenika i namještenika se, između ostalog, ostvaruje i stvaranjem uslova za pravilno odlučivanje o napredovanju (član 55. stav 1. Zakona o državnoj službi).

Napredovanje je postupak kojim državni službenik može steći uvjet za prelazak u više zvanje u okviru radnog mjesta, višu kategoriju radnog mjesta i prelazak u viši platni razred (član 31. Pravilnika). Pored postojanja upražnjenog radnog mjesta i radnog iskustva potrebnog za napredovanje, kumulativni uvjet je i ocjena rada (član 32. Pravilnika).

Važno je naglasiti da ocjena o radu jeste neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za *napredovanje u službi*, tj. napredovanje na više radno mjesto ili u više zvanje u okviru radnog mjesta. Odluku o tome da li će doći ***do napredovanja u službi*** ili neće donosi pretpostavljeni državnom službeniku, odnosno u krajnjoj instanci rukovodilac institucije.

Uvjeti za napredovanje u službi stiču se na sljedeće načine:

1) Napredovanje u više zvanje u okviru radnog mjesta – državni službenik, odnosno namještenik koji je ***u toku jedne godine*** ocijenjen ocjenom „naročito se ističe” dva puta uzastopno, ***stiče uvjet*** za napredovanje u više zvanje u okviru radnog mjesta što podrazumijeva napredovanje u zvanje koje je za jedan stepen više od zvanja radnog mjesta na koje je državni službenik raspoređen (član 33. Pravilnika).

2) Napredovanje na više radno mjesto - državni službenik, koji je *u toku dvije godine* stalno ocjenjivan ocjenom „naročito se ističe”, *stiče uvjet* za napredovanje u višu kategoriju radnog mjesta što podrazumijeva napredovanje u kategoriji koja je za jedan stepen viša od kategorije radnog mjesta na koju je državni službenik, odnosno namještenik raspoređen (član 34. Pravilnika).

Napredovanje u viši platni razred, s druge strane, jeste automatsko, uz postojanje dvaju prethodnih uvjeta:

- 1) **da je kategorija radnog mjesta na kojem se službenik nalazi razvrstana u zvanja** (član 35. Pravilnika),
- 2) **kao i da postoji viši platni razred u odnosu na onaj na kome se trenutno službenik nalazi**, a u koji bi državni službenik mogao biti unaprijeđen.

Materija napredovanja u viši platni razred regulisana je Zakonom o platama. Zakon o platama predviđa sljedeća rješenja u pogledu napredovanja u viši platni razred:

- 1) **Državni službenik iz četvrte, pete, šeste i sedme grupe, koji ne rukovodi unutrašnjom organizacijskom jedinicom** (inspektor, stručni saradnik, stručni saradnik s višom stručnom spremom, stručni saradnik sa srednjom stručnom spremom) kojem je **za godinu dana određena ocjena „naročito se ističe”** napreduje za jedan platni razred. U slučaju da mu je **tri godine uzastopno određena ocjena „ističe se”** ili ocjena „naročito se ističe” i „ističe se”, bez obzira na njihov redoslijed, napreduje za jedan platni razred. Za jedan platni razred napreduje državni službenik kojem je **pet godina uzastopno određivana ocjena „zadovoljava”** (član 15. Zakona o platama).
- 2) **Zaposleni iz druge, treće i pete platne grupe koji nema status državnog službenika**, a kojem je **za godinu dana određena ocjena „naročito se ističe”**, napreduje za jedan platni razred. **Ako mu je tri godine uzastopno određena ocjena „ističe se”** ili ocjena „naročito se ističe” i „ističe se”, bez obzira na njihov raspored, napreduje za jedan platni razred. Za jedan platni razred napreduje zaposleni koji nema status državnog službenika, a kojem je **pet godina uzastopno određivana ocjena „zadovoljava”** (član 22. Zakona o platama).

Državni službenik napreduje premještajem **na osnovu prijedloga neposrednog rukovodioca**, a rješenje o premještaju donosi rukovodilac organa (član 36. Pravilnika).

6.2. Pravne posljedice negativne ocjene rada

Ukoliko je periodična ocjena rada negativna, državnom službeniku i namješteniku neposredni rukovodilac daje pisane smjernice za otklanjanje razloga za negativnu ocjenu i određuje mu rok za postizanje zadovoljavajućih standarda i rezultata u radu koji ne može biti duži od roka za periodično ocjenjivanje (član 56. stav 2. Zakona i član 19. Pravilnika).

Ukoliko su **dvije uzastopne ocjene rada državnog službenika, odnosno namještenika negativne**, rukovodilac organa donosi rješenje o prestanku radnog odnosa, odnosno Vlada rješenje o razrješenju za rukovođeće državne službenike (član 56. stavovi 3 i 5. Zakona o državnim službenicima i član 21. stav 1. Pravilnika).

Prije donošenja rješenja, rukovodilac organa je dužan pribaviti **mišljenje Agencije za državnu upravu**, nakon čega se stiču uvjeti za pokretanje postupka za donošenje rješenja o prestanku radnog odnosa, odnosno rješenja o razrješenju rukovodećeg državnog službenika (član 21. stav 2. Pravilnika).

Protiv rješenja rukovodioca organa o prestanku radnog odnosa može se izjaviti žalba Odboru državne uprave za žalbe u roku od 15 dana od dana prijema rješenja (član 21. stav 3. Pravilnika).

Protiv rješenja Vlade o razrješenju rukovodećeg državnog službenika nije dozvoljena žalba, ali se može pokrenuti upravni spor pred nadležnim sudom (član 21. stav 4. Pravilnika).

7. KOJE SU OBAVEZE INSTITUCIJA U VEZI S OCJENJIVANJEM?

7.1. Obaveze jedinica za vođenje kadrovske politike

U republičkim organima uprave organizacijske jedinice za vođenje kadrovske politike su obavezne da (član 22a Pravilnika):

- pripreme za svaki period ocjenjivanja **listu kojom se utvrđuju ocjenjivači i kontrolori u postupku ocjenjivanja** i da o tome obavijeste ocjenjivače, kontrolore i državne službenike, odnosno namještenike koji se ocjenjuju;
- pripreme **rješenja o ocjeni rada i dostave ih na potpis** rukovodiocu organa;
- **prilože obrasce o ocjenjivanju u lični dosje** svakog službenika;
- **pripreme izvještaj o provedenom ocjenjivanju u organu uprave na Obrascu broj 3 i da ga dostave Agenciji za državnu upravu** u roku od 45 dana nakon provedenog ocjenjivanja, najkasnije do 15. septembra, odnosno do 15. marta.

Izvještaj o provedenom ocjenjivanju državnih službenika i namještenika u organima uprave propisan je Pravilnikom. Obrazac broj 3 sadrži sljedeće elemente: **opće podatke** (naziv organa uprave, period ocjenjivanja, broj zaposlenih državnih službenika i namještenika, broj ocijenjenih državnih službenika i namještenika, naziv podnosioca izvještaja i datum podnošenja izvještaja); **podatke o izvršenom ocjenjivanju** (prosječna ocjena rada državnih službenika i namještenika u organu uprave, statistika ocjena, komentari – opcionalno); prijedloge za obuku i stručno usavršavanje (ukupan broj državnih službenika kojima je preporučena obuka/stručno usavršavanje, prosječan broj preporučenih obuka po državnom službeniku, vrste obuka - menadžerska, u okviru struke, strani jezici, informacijske tehnologije, evropske integracije, komentari – opcionalno); **podatke o unosu ocjena u centralni registar** kadrova (ukupan broj ocjena koje se unose u centralni registar kadrova nakon izvršenog ocjenjivanja rada) i **podatke o napredovanju** (broj zaposlenih koji su u izvještajnom periodu napredovali u više zvanje u okviru radnog mjesta, broj zaposlenih koji su u izvještajnom periodu napredovali u višu kategoriju radnog mjesta i broj zaposlenih koji su u izvještajnom periodu napredovali u viši platni razred).

7.2. Obaveze Agencije za državnu upravu

Kao što je već bilo riječi, Agencija za državnu upravu je dužna da na zahtjev rukovodioca organa, a prije donošenja rješenja o prestanku radnog odnosa zbog dvije uzastopne negativne ocjene rada, **predoči svoje mišljenje o primjeni Pravilnika o postupku ocjenjivanja i napredovanja državnih službenika i namještenika.** Navedeno mišljenje je obavezni preduvjet za pokretanje postupka za donošenje rješenja o prestanku radnog odnosa, odnosno rješenja o razrješenju rukovodećeg državnog službenika (član 21. stav 2. Pravilnika).

Agencija za državnu upravu je obavezna da **analizira izvještaje republičkih organa uprave o svakom ciklusu ocjenjivanja i da sastavi zbirni izvještaj o ocjenjivanju** koji dostavlja Vladi najkasnije do 15. oktobra, odnosno do 15. aprila tekuće godine (član 22a. stav 2. Pravilnika). Nadzor nad provođenjem odredbi **Pravilnika o postupku ocjenjivanja i napredovanja državnih službenika i namještenika** vrše Agencija za državnu upravu i ministarstvo nadležno za poslove uprave posredstvom upravne inspekcije (član 22a stav 2. Pravilnika).

8. POČETAK PRIMJENE IZIMJENJENOG I DOPUNJENOG REŽIMA OCJENJIVANJA

U članu 13. Pravilnika o izmjenama i dopunama Pravilnika o postupku ocjenjivanja i napredovanja državnih službenika i namještenika (koji je stupio na snagu 25. augusta 2011. godine) predviđeno je da će se odmah nakon stupanja na snagu izmjena Pravilnika periodično ocjenjivanje vršiti po odredbama novog dopunjenog režima ocjenjivanja, dok će se redovno, polugodišnje ocjenjivanje po odredbama novog i dopunjenog režima ocjenjivanja vršiti **od 1. januara 2012. godine. To znači da će u januaru 2012. godine ocjenjivači i ocjenjivani imati obavezu da utvrde radne ciljeve** u skladu sa izmjenama i dopunama Pravilnika iz augusta 2011. godine, a da će **prvo ocjenjivanje prema novim propisima biti izvršeno u julu 2012. godine.**

Poglavlje 5

OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U BRČKO DISTRIKTU

Ocjenjivanje državnih službenika i namještenika u Brčko distriktu regulirano je:

- Zakonom o državnoj službi u organima uprave Brčko distrikta BiH, koji je objavljen u „Službenom glasniku Brčko distrikta BiH”, br. 28/06, 29/06, 19/07, 2/08, 09/08, 44/08, 25/09, 26/09 (u daljem tekstu ovog poglavlja: Zakon);
- Pravilnikom o ocjenjivanju, objavljenom u „Službenom glasniku Brčko distrikta”, br. 51/08 (u daljem tekstu ovog poglavlja: Pravilnik) i
- Uputstvom o ocjenjivanju zaposlenika u organima javne uprave, koji je objavljen također u „Službenom glasniku Brčko distrikta”, br. 51/08 (u daljem tekstu ovog poglavlja: Uputstvo).

1. KO SE OCJENJUJE?

1.1. Lica koja se ocjenjuju

U organima državne uprave Brčko distrikta BiH ocjenjuje se rad:

- državnih službenika i namještenika;
- državnih službenika i namještenika koji prolaze period probnog rada, kao i pripravnika koji imaju mogućnost zasnivanja radnog odnosa na neodređeno vrijeme.

Državni službenik je lice koje u organima uprave obavlja upravne i stručne poslove koji se ostvaruju statutom, zakonom i drugim propisima utvrđene nadležnosti organa uprave, kao i lice koje u organima uprave obavlja informatičke poslove, opće i administrativne poslove, planske, materijalno finansijske i računovodstvene poslove (član 2. stav 2. Zakona).

Namještenik je lice koje u organima uprave zasniva radni odnos na osnovu zaključenog ugovora o radu koje radi na pomoćno-tehničkim poslovima i ostalim poslovima čije je obavljanje potrebno radi pravodobnog i kvalitetnog izvršavanja poslova iz djelokruga rada organa uprave, kao što su: tehnički sekretar, vozač, kurir, portir, čistačica. (član 2. stav 4. Zakona).

Probni rad je obavezna kategorija za sva lica koja se zapošljavaju na neodređeno vrijeme u organima uprave. Svi akti o imenovanju donose se, a ugovori o radu na neodređeno vrijeme zaključuju se uz obavezu probnog rada u periodu od 6 mjeseci, osim pripravnika, kod kojih se dužina pripravnčkog staža računa kao probni rad (član 47. stav 1. Zakona).

Pripravnici su lica koja se prvi put zapošljavaju radi sticanja radnog iskustva u struci za koju su stekli obrazovanje (član 53. Zakona). Poslije završetka pripravnčkog staža, gradonačelnik raspoređuje pripravnika na radno mjesto u organu uprave na

neodređeno vrijeme u skladu s Odlukom o realizaciji plana zapošljavanja, a na osnovu ocjene probnog rada (član 58. stav 1. Zakona).

Važno je, međutim, naglasiti da pripravnici koji zasnivaju radni odnos u organima uprave Brčko distrikta BiH mogu imati dvojak status 1) status pripravnika kojima je decidno utvrđen period pripravničkog staža i 2) status pripravnika sa mogućnošću zasnivanja radnog odnosa na neodređeno vrijeme. Samo pripravnici sa mogućnošću zasnivanja radnog odnosa na neodređeno vrijeme mogu biti raspoređeni na odgovarajuće radno mjesto u organu uprave, ukoliko je dotični pripravnik dobio ocjenu »zadovoljno«, kao i ukoliko postoji upražnjeno radno mjesto i planirana sredstva u budžetu, te ako organ uprave ikaže potrebu za daljim angažovanjem tog pripravnika. U Odluci o realizaciji plana zapošljavanja ne navode se pozicije na koje pripravnici mogu biti raspoređeni jer se u njoj navode isključivo pozicije za koje će biti raspisan konkurs.

Ocjenjivanje zaposlenih u stručnoj službi Skupštine Distrikta, administrativnim službama pravosuđa Distrikta, kao i drugim administrativnim službama u organima i institucijama koje se finansiraju iz budžeta Distrikta regulisano je odredbama Zakona o službenicima i namještenicima u pravosuđu Brčko distrikta BiH, dok odredbe Zakona o državnoj službi u organima uprave Brčko distrikta BiH u ovom dijelu imaju samo shodnu, subsidijarnu primjenu (u skladu sa članom 3. stav 3 Zakona).

1.2. Izuzeci od ocjenjivanja

Uz pravila ocjenjivanja rada propisani su i izuzeci. **Ne ocjenjuju se:**

- imenovana lica koja nemaju status državnog službenika;
- zaposlenici koji su radili manje od vremena koje je realno potrebno da bi se ocijenio njegov rad u toku perioda ocjenjivanja;
- zaposlenici na određeno vrijeme;
- službenici, odnosno namještenici, uključujući i pripravnike koji su se u toku perioda ocjenjivanja ocijenili na osnovu probnog rada.

Državnim službenicima ne smatraju se lica čije imenovanje potvrđuje Skupština Brčko distrikta BiH, kao i druga lica određena posebnim zakonom (član 3. stav 2. Zakona). Imajući u vidu prirodu i karakter političkih funkcija u organima vlasti, lica u ovom statusu se ne smatraju državnim službenicima. Odgovornost za rad ovih lica prepuštena je procesu političke ocjene koja svoj ciklus završava rezultatima sljedećih izbora.

Imajući u vidu da ciklus ocjenjivanja traje jednu kalendarsku godinu, **ne ocjenjuju se zaposlenici koji su radili manje od polovine godine,** odnosno manje od šest mjeseci, zbog bolovanja ili specijalizacije (član 2. stav 3. Pravilnika). Opravdano je zauzeti stav da se ne ocjenjuje državni službenik, odnosno namještenik/zaposlenik koji je radio manje od vremena realno potrebnog da bi se stekli uvjeti da njegov rad bude ocijenjen. Kao realno vrijeme smatra se polovina vremena potrebnog za ocjenu rada. Razlozi za odsustvovanje s posla mogu biti različiti: bolest, školovanje i slično. Izuzimanje od ocjenjivanja u ovom slučaju ne zahtijeva kontinuirano odsustvovanje s posla, relevantan je ukupan zbir. Također treba naglasiti i to da se godišnji odmor ne smatra odsustvovanjem s posla.

Ne ocjenjuju se ni zaposlenici na određeno vrijeme (član 2. stav 3. Pravilnika). Prijem u radni odnos službenika, odnosno namještenika na određeno vrijeme može se vršiti u slučajevima: obavljanja poslova čiji se obim privremeno i nepredviđeno povećao, a nisu trajnog karaktera; zamjene odsutnog službenika ili namještenika i sezonskih poslova.

(član 43. stav 1. Zakona). Radni odnos na određeno vrijeme se, po pravilu, zasniva zbog privremenih potreba organa državne službe/uprave. Riječ je obično o zamjeni odsutnog državnog službenika do njegovog povratka, privremeno povećanom obimu posla, obuci pripravnika dok traje pripravnički staž i sl. S obzirom na to da ovi poslovi, iz ugla lica koja ih obavljaju, nisu trajnog karaktera, kao i da zbog privremenosti ne podrazumijevaju mogućnost aktivnog učešća u svim radnim procesima, lica koja obavljaju privremene poslove ne podliježu ocjenjivanju.

Državni službenik, odnosno namještenik, uključujući pripravnika koji se u toku jedne kalendarske godine ocijeni po osnovu probnog rada ne može biti ocijenjen na osnovu rada (član 2. stav 5. Pravilnika).

1.3. Dužnosti lica koja se ocjenjuju

Lice koje se ocjenjuje dužno je **prisustvovati postupku ocjenjivanja**. Ukoliko iz neopravdanih razloga odbije prisustvovati postupku ocjenjivanja, smatra se da je izvršio težu povredu službene dužnosti (član 3. Pravilnika). Izvršena teža povreda radne dužnosti definirana je kao odbijanje izvršenja zadatka ako za to ne postoje opravdani razlozi (član 88. stav 1. tačka e) Zakona).

Kada je riječ o **službeniku ili namješteniku na probnom radu**, treba napomenuti da, ukoliko on po isteku probnog rada ne prisustvuje ocjenjivanju, ocjenjivanje se obavlja bez njegovog prisustva (član 14. stav 4. Pravilnika).

Aktivno učešće u toku postupka ocjenjivanja također je dužnost lica koje se ocjenjuje. Prvo, ocjenjivani službenik, odnosno namještenik u obrazac za ocjenu daje svoje komentare po određenim elementima. Nakon davanja ocjene od strane ocjenjivača po elementima, području rada i prijedloga ciljeva i sadržaja profesionalnog razvoja, kao i opće ocjene uspješnosti, ocjenjivani službenik, odnosno namještenik može dati svoj komentar. Nakon obavljenog postupka ocjenjivanja, ocjenjivani je dužan i da izvrši verifikaciju postupka ocjenjivanja rada. Ova obaveza postoji i u slučaju da ocjenjivani ne prihvati ocjenu uz postojanje prava da svoje neprihvatanje navede u komentaru. U slučaju da ocjenjivani odbije izvršiti verifikaciju postupka ocjenjivanja rada ili ukoliko napusti mjesto ocjenjivanja prije završetka ocjenjivanja, smatra se da je izvršio težu povredu službene dužnosti (član 8. stavovi 1,3,5,6. i 7. Pravilnika). U ovom slučaju teža povreda službene dužnosti utvrđena je kao neizvršavanje, nesavjesno, nepravovremeno ili nemarno izvršavanje službenih obaveza (član 88. stav 1. tačka a Zakona).

2. KO OBAVLJA OCJENJIVANJE?

2.1. Ocjenjivač

Ocjenu rada službenika i namještenika vrši **neposredno pretpostavljeni rukovodeći službenik ili rukovodeći namještenik, odnosno rukovodilac organa uprave ili gradonačelnik kada je neposredno nadređeni službeniku ili namješteniku** (član 66. stav 2. Zakona).

Ocjenjivač ima brojne obaveze u vezi s postupkom, kao i u postupku ocjenjivanja rada službenika i namještenika.

Prije svega, svaki ocjenjivač je dužan da prođe **odgovarajuću obuku** koju organizira Pododjeljenje za ljudske resurse Odjeljenja za stručne i administrativne poslove Vlade Brčko distrikta BiH (u daljem tekstu: Pododjeljenje za ljudske resurse) koja se bazira na upoznavanju lica koja vrše ocjenjivanje rada o praktičnom postupku ocjenjivanja

službenika i namještenika (član 4. stavovi 1,2 i 4. Pravilnika). Ocjenjivač je dalje obavezan upoznati ocjenjivane s postupkom ocjenjivanja pismenim putem ili dostavljanjem skraćene verzije procedure i pravila ocjenjivanja s navođenjem eventualnih posljedica (član 4. stavovi 5. i 6. Pravilnika).

Svaki organ uprave dužan je da utvrdi **listu ocjenjivača odgovornih za ocjenjivanje rada službenika i namještenika, kojima su prepostavljeni, u posebnom obrascu koji nosi naziv „Lista ocjenjivača u postupku ocjenjivanja rada službenika i namještenika“**, i da listu dostavi Pododjelenju za ljudske resurse neposredno po završetku prethodnog ciklusa ocjenjivanja, a najkasnije do 31. decembra tekuće godine. Ukoliko nakon utvrđivanja liste ocjenjivača dođe do promjene ocjenjivača, organ uprave dužan je o tome obavijestiti Pododjelenje za ljudske resurse (član 5. Pravilnika).

U vezi s **organiziranjem ocjenjivanja**, ocjenjivač ima obavezu da o vremenu i postupku provođenja ocjenjivanja unaprijed upozna službenike i namještenike u pismenoj formi, najkasnije pet dana prije provođenja postupka ocjenjivanja. Ocjenjivač je također obavezan prisustvovati postupku ocjenjivanja, razmjenjivati mišljenje o ocjeni rada s licem koje se ocjenjuje kroz razgovor, te davati izjave o ocjeni rada (član 6. stavovi 2,3,5. i 6. Pravilnika).

U **postupku ocjenjivanja**, ocjenjivač prvo unosi podatke o ocjeni rada u propisani obrazac (član 66. stav 5. Zakona). Nakon iznesenih komentara ocjenjivanog, ocjenjivač daje svoju ocjenu prema pojedinim aspektima rada i predlaže ciljeve i sadržaj profesionalnog razvoja, a zatim daje i opću ocjenu uspješnosti, koju je dužan obrazložiti (član 67. stav 2. Zakona i član 8. stavovi 2. i 4. Pravilnika). Nakon obavljenog postupka, ocjenjivač vrši verifikaciju postupka ocjene rada putem potpisivanja obrasca za ocjenjivanje (član 8. stav. 5. Pravilnika).

Kada je riječ o **ocjeni probnog rada službenika i namještenika**, uloga ocjenjivača povjerena je tročlanoj komisiji. Rukovodilac organa uprave u kojem se obavlja probni rad formira tročlanu komisiju za ocjenjivanje probnog rada, u kojoj je jedan od članova mentor odgovoran za uvođenje u posao (član 47. stavovi 3. i 4 Zakona i član 14. stavovi 1. i 2. Pravilnika).

Obaveza komisije je da: provede propisanu proceduru ocjene probnog rada, najkasnije 15 dana od dana isteka probnog rada; izvrši ocjenjivanje probnog rada u posebnom obrascu i da konačnu ocjenu probnog rada (član 14. stav 3. Pravilnika). Komisija je dužna da izvještaj o ocjeni probnog rada i obrazac za ocjenjivanje probnog rada dostavi rukovodiocu organa uprave i Pododjelenju za ljudske resurse (član 14. stav 6. Pravilnika).

U slučaju **ocjene probnog rada pripravnika** predviđena su slična rješenja. Nakon sklapanja ugovora o radu s pripravnicima, koji se primaju u radni odnos u organe uprave, rukovodilac organa uprave, u kojem je pripravnik obavljao pripravnički staž imenuje odgovorno lice za praćenje i usmjeravanje rada pripravnika, koje je jedan od članova komisije za ocjenu probnog rada pripravnika u skladu sa Zakonom. Komisija provodi proceduru ocjene probnog rada pripravnika, najkasnije 15 dana od isteka pripravničkog staža i unosi je u obrazac, u skladu s posebno propisanom procedurom. Komisija je također dužna da rukovodiocu organa uprave i Pododjelenju za ljudske resurse dostavi izvještaj o konačnoj ocjeni probnog rada pripravnika i obrazac o ocjeni rada (član 14. stavovi 1,2. i 3. Pravilnika).

Nepoštovanje obaveze ocjenjivača da provede ocjenjivanje sankcionisano je **propisivanjem kaznenih odredbi**. Odbijanje obaveze ocjenjivača da prisustvuje postupku ocjenjivanja (član 3. Pravilnika), kao i neispunjenje obaveze ocjenjivača da

prođe obuku o postupku ocjenjivanja (član 4. stav 3. Pravilnika) smatra se težom povredom službene dužnosti, koja je utvrđena kao odbijanje izvršenja zadatka ako za to ne postoje opravdani razlozi (član 88. stav 1. tačka e Zakona). Također, ukoliko neposredno pretpostavljeni nije izvršio ocjenjivanje probnog rada u predviđenom roku, smatra se da je izvršio težu povredu službene dužnosti (član 14. stav 8. Pravilnika) koja je utvrđena kao neizvršavanje, nesavjesno, nepravovremeno ili nemarno izvršavanje službenih obaveza (član 88. stav 1. tačka a Zakona).

2.2. Uloga Pododjeljenja za ljudske resurse

Kontrolna uloga u vezi s ocjenjivanjem službenika i namještenika povjerena je **Pododjeljenju za ljudske resurse** koje ima brojne obaveze u svim fazama tog procesa.

Pododjeljenje za ljudske resurse dužno je **organizirati obuku ocjenjivača** prije sprovođenja postupka ocjenjivanja. Također, ukoliko nakon obuke ocjenjivača dođe do promjene ocjenjivača, Pododjeljenje je dužno organizirati obuku i za nove ocjenjivače, prije provođenja postupka ocjenjivanja (član 4. stavovi 1. i 2. Pravilnika). Pododjeljenje za ljudske resurse **utvrđuje raspored ocjenjivača** na osnovu liste ocjenjivača koju mu najkasnije do 31. decembra tekuće godine dostavljaju organi uprave na posebnom obrascu (član 5. Pravilnika).

Pododjeljenje za ljudske resurse dužno je **organizirati ocjenjivanje i učestvovati u postupku ocjenjivanja** koje se vrši između ocjenjivača i ocjenjivanog. Predstavnik ove centralne jedinice, iako nije ocjenjivač, obavezno prisustvuje razgovoru o ocjenjivanju svih državnih službenika i namještenika. U toku razgovora on popunjava obrazac koji nosi naziv „Obrazac za ocjenu rada službenika i namještenika“ na osnovu izjava ocjenjivanog i ocjenjivača. Predstavnik Pododjeljenja za ljudske resurse ovaj obrazac popunjava isključivo sa aspekta pravilnosti postupka ocjenjivanja, bez ovlaštenja da ulazi u meritum ocjene. U slučaju da na osnovu prigovora ocjenjivanog ili po vlastitoj ocjeni u toku postupka ocjenjivanja rezultata rada predstavnik Pododjeljenja za ljudske resurse uoči subjektivnost ocjenjivača, on ima pravo da zatraži obnovu postupka ocjenjivanja (član 6. stavovi 1,3,4,6,7. i 8. Pravilnika). Nakon obavljenog postupka ocjenjivanja, predstavnik Pododjeljenja za ljudske resurse vrši verifikaciju postupka ocjenjivanja putem potpisivanja obrasca za ocjenjivanje (član 8. stav 5).

Pododjeljenje za ljudske resurse ima obaveze i u vezi sa **posljedicama ocjenjivanja**. Tako, Pododjeljenje ima obavezu da do 15. oktobra tekuće godine sačini **plan stručnog usavršavanja i obrazovanja** u posebnom obrascu koji nosi naziv „Plan profesionalnog razvoja na osnovu ocjene rada“, na osnovu kojega sačinjava **plan stručnog usavršavanja i obrazovanja službenika i namještenika u organima uprave i predlaže potrebna sredstva u nacrtu budžeta za narednu fiskalnu godinu** (član 12. Pravilnika).

Posebne dužnosti ove jedinice odnose se na **pravo predlaganja promjene platnog razreda**. Pododjeljenje za ljudske resurse predlaže gradonačelniku promjenu platnog razreda službenika i namještenika u skladu s općom ocjenom uspjeha u posebnom obrascu koji nosi naziv „Plan promjene platnog razreda u skladu s godišnjom ocjenom“ najkasnije do 15. oktobra tekuće godine. Također, Pododjeljenje obavještava organe uprave, čiji su službenici, odnosno namještenici dobili dvije uzastopne ocjene rada „ne zadovoljava“, u roku od 30 dana od dana ocjenjivanja i izrađuje nacrt Rješenja o prestanku radnog odnosa koji dostavlja gradonačelniku na donošenje (član 13. stavovi 1,2. i 5. Pravilnika).

Što se tiče ocjenjivanja državnih službenika i namještenika koji su na **probnom radu**, Pododjeljenje za ljudske resurse također ima obavezu vođenja evidencije o njihovom ocjenjivanju. Pododjeljenje prikuplja i izvještaje o ocjeni probnog rada i obrasce za ocjenjivanje probnog rada. Na osnovu spomenutih izvještaja, Pododjeljenje upućuje gradonačelniku prijedlog odluke o raskidanju radnog odnosa u slučaju negativne ocjene rada službenika i namještenika (član 14. stavovi 1,2,6. i 7. Pravilnika).

Konačno, Pododjeljenje za ljudske resurse obavezno je i prikupljati izvještaje o konačnoj ocjeni **probnog rada pripravnika** i obrasce o ocjeni rada. Na osnovu pozitivne ocjene probnog rada, Pododjeljenje upućuje gradonačelniku prijedlog odluke o raspoređivanju pripravnika na radno mjesto u organu uprave na neodređeno vrijeme u skladu s Odlukom o realizaciji plana zapošljavanja, a u slučaju negativne ocjene probnog rada pripravnika upućuje gradonačelniku prijedlog odluke o raskidanju radnog odnosa s datumom isteka ugovora (član 15. stavovi 3,4. i 5. Pravilnika).

3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE?

3.1. Ciklus ocjenjivanja

Redovno ocjenjivanje rada službenika i namještenika vrši se jednom godišnje u toku mjeseca augusta i septembra shodno unaprijed utvrđenom rasporedu ocjenjivanja.

Imajući u vidu propisima utvrđene aktivnosti neophodne za okončanje ciklusa ocjenjivanja, a naročito utvrđeni krajnji rok za okončanje postupka, neophodno je pažljivo planirati aktivnosti ocjenjivanja od strane ocjenjivača i Pododjeljenja za ljudske resurse.

3.2. Izuzeci od redovnog ciklusa ocjenjivanja

Od redovnog ciklusa ocjenjivanja izuzeti su službenici i namještenici na probnom radu, uključujući i pripravnike.

Probni rad službenika i namještenika koji zasnivaju radni odnos na neodređeno vrijeme traje 6 mjeseci (član 47. stav 1. Zakona i član 2. stav 2. Pravilnika) pa stoga često neće moći biti ocijenjen u periodu redovnog ocjenjivanja.

Probni rad pripravnika prilagođen je dužini pripravničkog staža. Pripravnički staž traje 12 mjeseci za visoku stručnu spremu, 9 mjeseci za višu školsku spremu i 6 mjeseci za srednju školsku spremu, računajući od dana zaključivanja ugovora o obavljanju pripravničkog staža (član 57. Zakona).

Postupak ocjene probnog rada službenika i namještenika provodi se najkasnije 15 dana od dana isteka probnog rada. Isto rješenje predviđeno je i za pripravnike, ali od momenta isteka pripravničkog staža (član 15. stavovi 1. i 2. Pravilnika).

4. ŠTA SE OCJENJUJE?

4.1. Kriteriji za ocjenjivanje

Kriteriji za ocjenjivanje državnih službenika i namještenika vezani su za određene aspekte rada. Riječ je o kvalitetu rada, efikasnosti i nezavisnosti u radu, odnosu prema poslu, inicijativi, vještini komuniciranja, poznavanju posla, kao i spremnosti prilagođavanja promjenama (član 16. stav 1. tačka b Pravilnika i član 14. Uputstva).

Ocjenjivanje obuhvata sljedeće aspekte:

- **Kvalitet rada** – predstavlja stepen u kojem se proces ili rezultat određene aktivnosti približava perfekciji, odnosno idealnom načinu obavljanja određene aktivnosti. Kvalitet rada obuhvata: tačnost, temeljitost i organiziranost u radu. Tačnost se definira kao sposobnost da se posao obavlja uz minimalne greške u radu. Temeljnost se definira kao sposobnost obavljanja posla do kraja bez potrebe za naknadnim dopunjavanjem. Organiziranost predstavlja sposobnost pravilnog, ekonomičnog i kvalitetnog upravljanja radnim vremenom s ciljem bržeg izvršavanja poslova, kao i usklađivanje radne aktivnosti s prioritetnim poslovima organa i procjenom važnosti radnih aktivnosti s ciljem njihovog usklađivanja s prioritetnim poslovima organa (član 15. stavovi 1-5. Uputstva).
- **Efikasnost u radu** – podrazumijeva sposobnost službenika ili namještenika da ostvari radne zadatke uz minimum troškova, napora ili gubitaka (član 16. stav 1. Uputstva).
- **Nezavisnost u radu** – predstavlja sposobnost službenika da samostalno obavlja posao bez nadzora neposrednog rukovodioca i bez njegove intervencije (član 17. stav 1. Uputstva).
- **Odnos prema poslu** - ogleda se u prisustvu službenika ili namještenika na svom radnom mjestu, poštovanju radnog vremena i odgovornom obavljanju posla (član 18. stav 1. Uputstva).
- **Inicijativa** - odnosi se na sposobnost službenika za iskazivanjem novih ideja, njihovo razvijanje i upotrebu, s ciljem podizanja kvaliteta posla (član 19. stav 1. Uputstva).
- **Vještina komuniciranja** - predstavlja sposobnost službenika ili namještenika da jasno, pouzdano i argumentirano prenese i interpretira svoje stavove, mišljenja, komentare ili sugestije uz sposobnost izbjegavanja ili smirivanja konfliktnih situacija sa sagovornicima, kao i da učestvuje u timskom radu (član 20. stav 1. Uputstva).
- **Poznavanje posla** - predstavlja sposobnost službenika da profesionalno i kvalitetno izvršava poslove i radne zadatke u skladu s propisima i pravilima radnog mjesta (član 21. stav 1. Uputstva).
- **Spremnost prilagođavanja promjenama** - odnosi se na sposobnost službenika ili namještenika da prihvata nove ideje, razvija ih i koristi u cilju podizanja kvaliteta posla i po potrebi ih koristi na poslovima i radnim zadacima drugog radnog mjesta (član 22. stav 1. Uputstva).

Isti kriteriji za ocjenu rada utvrđeni su i za probni rad (član 16. stav 1. tačka h Pravilnika), kao i za pripravnike.

4.2. Utvrđivanje ključnih zadataka

Obrazac za ocjenu rada, pored ostalih elemenata, sadrži i detaljno opisane i razrađene ključne zadatke koje ocjenjivač očekuje od ocjenjivanog u narednom periodu ocjenjivanja. Na kraju perioda ocjenjivanja ocjenjivač je dužan popuniti izvještaj o izvršenju prethodno utvrđenih ključnih zadataka ocjenjivanog (član 7. stav 2. Pravilnika).

U skladu s navedenim, Pododjeljenje za ljudske resurse propisalo je obrazac – „Identifikacija ključnih zadataka ocjenjivanog i izvještaj o izvršenim ključnim zadacima ocjenjivanog“ koji, pored općih podataka (o instituciji, organizacijskoj jedinici, ocjenjivaču, ocjenjivanom i radnim mjestima ocjenjivača i ocjenjivanog), sadrži i listu utvrđenih ključnih zadataka ocjenjivanog, odnosno listu izvršenih ključnih zadataka. Ovim obrascima predviđeno je maksimalno deset ključnih zadataka ocjenjivanog koji moraju biti verificirani od strane ocjenjivača i ocjenjivanog.

Važno je, međutim, napomenuti da ispunjenje utvrđenih ključnih zadataka u Brčko distriktu trenutno ne predstavlja kriterij ocjenjivanja već samo pomoćno sredstvo u postupku ocjenjivanja.

Utvrđivanje ključnih zadataka se do sada uglavnom svodilo na unošenje podataka iz opisa radnog mjesta, bez preciziranja konkretnih aktivnosti i rezultata koji predstavljaju ključne zadatke koje je potrebno izvršiti u narednom periodu ocjenjivanja, što ne odgovara svrsi utvrđivanja ključnih zadataka ocjenjivanog.

U obrascu za utvrđivanje ključnih zadataka trebalo bi definirati konkretne aktivnosti koje državni službenik ili namještenik treba poduzeti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi utvrđeni u godišnjem planu organa uprave. Ključne zadatke je potrebno precizno definirati, u skladu s ciljevima koje treba postići na određenom radnom mjestu za određeni period ocjenjivanja, i to tako da oni budu ostvarivi, mjerljivi i da imaju postavljene realne rokove. Primjeri za uspješno utvrđivanje ključnih zadataka dati su u Općem dijelu, Poglavlju 1 ovog priručnika koji se odnosi na utvrđivanje radnih ciljeva. Navedene principe treba primijeniti i kod utvrđivanja kriterija za ocjenu probnog rada službenika i namještenika, uključujući i pripravnike.

5. KAKO SE VRŠI OCJENJIVANJE?

5.1. Praćenje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja

Osnovna pretpostavka za valjano ocjenjivanje je nadzor nad radom službenika i namještenika od strane ocjenjivača tokom cijelog perioda ocjenjivanja. Nadzor podrazumijeva kontinuirano praćenje i vrednovanje njihovog rada.

Davanje pravovremene informacije o ispunjenju ključnih zadataka licu koje se ocjenjuje od velikog je značaja za kvalitet postupka ocjenjivanja. U tom smislu, dokumentiranje rada u toku perioda ocjenjivanja primjenom različitih tehnika po izvršenim ključnim zadacima bitno bi unaprijedilo objektivnost ocjenjivanja.

S ciljem kvalitetnog formiranja ocjene rada za prethodnu godinu ocjenjivačima se preporučuje da vode mjesečnu evidenciju ocjenjivanja službenika prema istim kategorijama ili izvršenim radnim zadacima (član 9. Uputstva).

Imajući u vidu aktivnu ulogu ocjenjivanog u postupku ocjenjivanja, licima koja se ocjenjuju preporučuje se da vode mjesečne izvještaje o svojim radnim aktivnostima. Te izvještaje bi trebali dostavljati na uvid ocjenjivačima koji svojim potpisom na izvještaju mogu potvrditi da su službenici, odnosno namještenici u toku prethodnog mjeseca obavili

aktivnosti navedene u podnesenom izvještaju. Osim toga, izvještaji mogu biti od koristi u slučaju osporavanja konačne ocjene rukovodioca organa kao dokaz u postupku pred Apelacionom komisijom. Sadržaj mjesečnih izvještaja treba biti formuliran na taj način da se što lakše mogu utvrditi kategorije predviđene Obrascem za ocjenjivanje državnih službenika, odnosno namještenika (član 10. Uputstva). Istu obavezu ima i komisija za ocjenjivanje probnog rada, odnosno mentor kao njen obavezni član (član 47. stavovi 2. i 4. Zakona i član 14. stav 2. Pravilnika), kao i komisija za ocjenu probnog rada pripravnika, odnosno odgovorno lice za praćenje i usmjeravanje rada pripravnika kao jedan od njenih članova (član 56. stav 1. Zakona i član 15. stav 1. Pravilnika).

5.2. Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog

Razgovor ocjenjivača i ocjenjivanog predstavlja obaveznu fazu u postupku ocjenjivanja u kojoj se razmjenjuje mišljenje o radu ocjenjivanog službenika i namještenika po pojedinim aspektima rada, područjima rada gdje je zabilježen napredak i područjima gdje su potrebna poboljšanja, odnosno mogućnostima dodatne obuke (član 6. stav 5. Pravilnika). O razgovoru ocjenjivača i ocjenjivanog već je bilo riječi u općem dijelu (1. odjeljku) ovog priručnika, ali ćemo ovdje navesti i neke specifičnosti koje proizlaze iz propisa Brčko distrikta.

Ciklus ocjenjivanja se završava ocjenjivanjem službenika ili namještenika od strane ocjenjivača i to tako što na prethodno organiziranom sastanku ocjenjivača s ocjenjivanim prvo ocjenjivani službenik ili namještenik daje svoje komentare prema određenim elementima u Obrascu za ocjenu, a zatim ocjenjivač, nakon iznesenih komentara ocjenjivanog, daje svoju ocjenu prema elementima, području rada i predlaže ciljeve i sadržaj profesionalnog razvoja, kao i opću ocjenu uspješnosti. Cilj sastanka jeste da zaposleni dobije povratnu informaciju o svom radu u periodu trajanja ciklusa ocjenjivanja i preporuke kako da poboljša svoje performanse u narednom ciklusu ocjenjivanja (član 2. Uputstva).

Da bi se ostvario cilj sastanka, neophodno je da se ocjenjivač pridržava sljedećih preporuka (članovi 3-8. Uputstva):

- **Kritikovati rezultat, ne ličnost** - Kada se iznose kritike na rad zaposlenog, to treba činiti tako da se ne povrijedi njegova ličnost. Kritikuju se rezultati ili ponašanje, a ne osobine ličnosti ili sam zaposleni.
- **Iznošenje ocjena** - Prilikom ocjenjivanja prvo treba iznijeti pozitivne, a zatim negativne ocjene imajući u vidu da, ukoliko se prvo iznese pozitivna ocjena, ocjenjivani će se uvjeriti u dobronamjernost ocjenjivača, pa će kasniju lošu ocjenu primiti s većim povjerenjem.
- **Umjeti slušati** - Ocjenjivač je dužan da zna slušati zaposlenog i ne smije ga često prekidati.
- **Gledati u oči zaposlenog** - Ocjenjivač je dužan da zaposlenog gleda u oči i na taj način se potvrđuje zainteresiranost za njegovo mišljenje.
- **Bilježiti reakcije zaposlenog na ocjene** - Vrlo je korisno da ocjenjivač prati reakcije zaposlenog na iznesene ocjene jer se tako mogu predvidjeti buduće ponašanje i rezultati zaposlenog.

U toku razgovora predstavnik Pododjeljenja za ljudske resurse popunjava Obrazac za ocjenu na osnovu izjava ocjenjivanog i ocjenjivača (član 6. stav 6. Pravilnika).

Kao što je već bilo riječi, neprisustvovanje razgovoru jeste osnova za disciplinsku odgovornost ocjenjivanog imajući u vidu da njegovo odsustvo razgovoru predstavlja težu povredu službene dužnosti.

Navedeni principi shodno su primjenjivi i na razgovor prilikom ocjene probnog rada.

5.3. Način utvrđivanja ocjene - bodovanje

Ocjenjivanje rada službenika i namještenika se vrši se tako što se za svaki aspekt rada daju numerički bodovi od 1 do 10. Prosječna ocjena predstavlja zbir svih ocjena podijeljen sa 8. Ocjenjivač može utvrditi područja na kojima je zabilježen napredak, uz uvjet da ukupan broj bodova ne može preći numeričku ocjenu od 2,5 boda (član 9. stav 1. Pravilnika). Način bodovanja bit će detaljnije objašnjen kroz popunjavanje obrasca o ocjenjivanju.

5.4. Popunjavanje obrasca za ocjenjivanje

Obrazac za ocjenu rada službenika i namještenika sadrži sljedeće elemente: opće podatke, ocjenu rada po aspektima rada, područja rada na kojima je zabilježen napredak, ocjenu opće uspješnosti u radu, područja rada na kojima su potrebna poboljšanja, ciljeve i sadržaj profesionalnog razvoja i verifikaciju postupka.

5.4.1. Opći podaci

U rubrici „opći podaci“ predstavnik Odjeljenja za ljudske resurse upisat će podatke o nazivu organa, imenu ocjenjivača i ocjenjivanog, i nazivu njihovih radnih mjesta, kao i o datumu ocjenjivanja. U donjim tabelama ponuđen je primjer popunjavanja radnog mjesta višeg stručnog saradnika za javne nabavke.

OPĆI PODACI	
Organ uprave	Odjeljenje za opće i administrativne poslove
Organizacijska jedinica	Pododjeljenje za javne nabavke
Datum ocjenjivanja	
Ime i prezime ocjenjivanog	
Naziv radnog mjesta ocjenjivanog	Viši stručni saradnik za javne nabavke
Vrijeme koje je ocjenjivani proveo na sadašnjem radnom mjestu	
Ime i prezime ocjenjivača	
Radno mjesto/pozicija ocjenjivača	Šef Pododjeljenja za javne nabavke
Ime i prezime predstavnika organa za ljudske resurse	

5.4.2. Ocjena rada po aspektima rada

U ovu rubriku unose se brojčane ocjene prema aspektima, prosječna ocjena i komentari lica koja učestvuju u postupku ocjenjivanja (član 15. stavovi 5-11. Uputstva).

1. OCJENA RADA PREMA ASPEKTIMA ZA PERIOD

Ocjene su brojčane, u intervalu od 1 do 10

Aspekt rada	Ocjena	Komentar
1. Kvalitet rada	8	Službenik je obavio posao s prosječnim kvalitetom.
2. Efikasnost u radu	9	Posao je obavljen uz visok nivo efikasnosti, uz minimalne napore, troškove ili gubitke.
3. Nezavisnost u radu	8	Nezavisnost je bila na prosječnom, sasvim zadovoljavajućem nivou i posao je urađen uz povremene konsultacije s pretpostavljenim.
4. Odnos prema poslu	8	Službenik je obavio posao na odgovoran način, uz povremeno nepotrebno udaljšavanje sa radnog mjesta.
5. Inicijativa	7	Službenik je rjeđe iskazivao nove ideje s ciljem podizanja kvaliteta posla.
6. Vještina komuniciranja	9	Službenik ima odličnu sposobnost internog i eksternog komuniciranja, često sudjeluje u timskom radu i uspješno rješava konfliktne situacije.
7. Poznavanje posla	8	Službenik naročito dobro poznaje posao koji radi, pravila struke i službe, i često se stručno usavršava.
8. Spremnost prilagođavanja promjenama	8	Vlastita znanja i vještine službenik veoma dobro primjenjuje na svom radnom mjestu i, po potrebi, poslovima drugih radnih mjesta.
Prosječna ocjena (zbir svih ocjena podijeljen sa 8)	8,12	

Brojčane ocjene prema aspektima rada su sljedeće:

- **Za kvalitet rada** (član 15. stavovi 5-11. Uputstva):
 - Ocjenom 10 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja s natprosječnim kvalitetom.
 - Ocjenom 9 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja na superioran način.
 - Ocjenom 8 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja s prosječnim kvalitetom.
 - Ocjenom 7 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji često pravi greške prilikom obavljanja posla i nije mu potrebna pomoć prilikom otklanjanja grešaka.
 - Ocjenom 6 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji u više od 50% obavljenog posla pravi greške i potrebna mu je pomoć da ih otkloni.
 - Ocjenom 5 ili manje ocjenjuje se službenik koji rijetko obavlja svoj posao.

• **Za efikasnost u radu** (član 16. stav 2-7. Uputstva):

- Ocjenom 10 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji maksimalno efikasno obavlja posao.
- Ocjenom 9 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji efikasno obavlja svoj posao uz minimalne napore, troškove ili gubitke.
- Ocjenom 8 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja efikasno, ali mu za to treba više napora i vremena.
- Ocjenom 7 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji prosječno obavlja svoj posao, bez prevelikih napora, troškova ili gubitaka.
- Ocjenom 6 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji za obavljanje posla ulaže dosta napora i tom prilikom stvara nepotrebne troškove ili gubitke.
- Ocjenom 5 ili manje ocjenjuje se službenik ili namještenik koji je rijetko efikasan u obavljanju posla.

• **Za nezavisnost u radu** (član 17. stavovi 2-7. Uputstva):

- Ocjenom 10 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja uz minimalan nadzor pretpostavljenog, koji se ogleda samo u praćenju rada zaposlenika.
- Ocjenom 9 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja uz minimalan nadzor pretpostavljenog, ali uz povremene konsultacije s pretpostavljenim.
- Ocjenom 8 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja uz povremeni nadzor pretpostavljenog i povremene konsultacije s pretpostavljenim.
- Ocjenom 7 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja uz povremeni nadzor pretpostavljenog i česte konsultacije s pretpostavljenim.
- Ocjenom 6 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja uz čest nadzor pretpostavljenog i česte konsultacije s pretpostavljenim.
- Ocjenom 5 ili manje ocjenjuje se službenik ili namještenik koji posao obavlja uz stalni nadzor pretpostavljenog te uz stalne naredbe pretpostavljenog.

• **Za odnos prema poslu** (član 18. stavovi 2-7. Uputstva):

- Ocjenom 10 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji na vrijeme dolazi na posao, ne izlazi ranije s posla, ne udaljava se nepotrebno s radnog mjesta i natprosječno odgovorno obavlja svoj posao.
- Ocjenom 9 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji na vrijeme dolazi na posao, ne izlazi ranije s posla, ponekad se udaljava nepotrebno s radnog mjesta i natprosječno odgovorno obavlja svoj posao.
- Ocjenom 8 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji na vrijeme dolazi na posao, ponekad izlazi ranije s posla te se povremeno nepotrebno udaljava s radnog mjesta i odgovorno obavlja svoj posao.
- Ocjenom 7 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji rijetko kasni na posao, ponekad izlazi ranije s posla te se povremeno nepotrebno udaljava s radnog mjesta i prosječno odgovorno obavlja svoj posao.
- Ocjenom 6 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji često kasni na posao i izlazi ranije s posla te se nepotrebno udaljava s radnog mesta i zadovoljavajuće odgovorno obavlja svoj posao.
- Ocjenom 5 ili manje ocjenjuje se službenik ili namještenik koji konstantno kasni na posao i izlazi ranije s posla, te se nepotrebno udaljava sa radnog mjesta i nedovoljno odgovorno obavlja svoj posao.

• **Za inicijativu** (član 19. stavovi 2-7. Uputstva):

- Ocjenom 10 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji konstantno iskazuje nove ideje, razvija ih i upotrebljava s ciljem podizanja kvaliteta posla.
- Ocjenom 9 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji često iskazuje nove ideje, razvija ih i upotrebljava s ciljem podizanja kvaliteta posla.
- Ocjenom 8 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji često iskazuje nove ideje i ponekad ih razvija i upotrebljava s ciljem podizanja kvaliteta posla.
- Ocjenom 7 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji iskazuje nove ideje i rijetko ih upotrebljava s ciljem podizanja kvaliteta posla.
- Ocjenom 6 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji rijetko iskazuje nove ideje i rijetko ih upotrebljava s ciljem podizanja kvaliteta posla.
- Ocjenom 5 ili manje ocjenjuje se službenik ili namještenik koji nema novih ideja koje bi se mogle primijeniti s ciljem podizanja kvaliteta posla.

• **Za vještinu komuniciranja** (član 20. stavovi 2-7. Uputstva):

- Ocjenom 10 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji ima odličnu sposobnost internog i eksternog komuniciranja, inicijator je timskog rada i nikada ne dolazi u konfliktne situacije.
- Ocjenom 9 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji ima odličnu sposobnost internog i eksternog komuniciranja, često sudjeluje u timskom radu i uspješno rješava konfliktne situacije.
- Ocjenom 8 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji ima dobru sposobnost internog i eksternog komuniciranja, često sudjeluje u timskom radu i uspješno rješava konfliktne situacije.
- Ocjenom 7 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji ima prosječnu sposobnost internog i eksternog komuniciranja, ponekad sudjeluje u timskom radu i ponekad ulazi u konfliktne situacije.
- Ocjenom 6 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji ima nedovoljnu sposobnost internog i eksternog komuniciranja, rijetko sudjeluje u timskom radu i često ulazi u konfliktne situacije.
- Ocjenom 5 ili manje ocjenjuje se službenik ili namještenik koji ima lošu sposobnost internog i eksternog komuniciranja, rijetko sudjeluje u timskom radu i često izaziva konfliktne situacije.

• **Za poznavanje posla** (član 21. stavovi 2-7. Uputstva):

- Ocjenom 10 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji odlično poznaje posao koji radi, pravila struke i službe te stalno se stručno usavršava.
- Ocjenom 9 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji vrlo dobro poznaje posao koji radi, pravila struke i službe te redovno se stručno usavršava.
- Ocjenom 8 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji naročito dobro poznaje posao koji radi, pravila struke i službe te dalje se stručno usavršava.
- Ocjenom 7 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji prosječno poznaje posao koji radi, pravila struke i službe te dalje se stručno usavršava.
- Ocjenom 6 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji nedovoljno poznaje posao koji radi, pravila struke i službe te dalje se stručno usavršava.
- Ocjenom 5 ili manje ocjenjuje se službenik ili namještenik koji nedovoljno poznaje posao koji radi, pravila struke i službe te nedovoljno se stručno usavršava.

- **Za spremnost prilagođavanja promjenama** (član 22. stavovi 2-7. Uputstva).

- Ocjenom 10 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji spremno prihvata nove ideje, razvija ih i koristi s ciljem podizanja kvaliteta posla i, po potrebi, vlastita znanja i vještine odlično primjenjuje na poslovima drugih radnih mjesta.
- Ocjenom 9 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji spremno prihvata nove ideje, razvija ih i koristi s ciljem podizanja kvaliteta posla i, po potrebi, vlastita znanja i vještine veoma dobro primjenjuje na poslovima drugih radnih mjesta.
- Ocjenom 8 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji s manjim otporom prihvata nove ideje, razvija ih i koristi s ciljem podizanja kvaliteta posla i, po potrebi, vlastita znanja i vještine veoma dobro primjenjuje na poslovima drugih radnih mjesta.
- Ocjenom 7 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji s manjim otporom prihvata nove ideje, razvija ih i koristi s ciljem podizanja kvaliteta posla i, po potrebi, vlastita znanja i vještine prosječno primjenjuje na poslovima drugih radnih mjesta.
- Ocjenom 6 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji s otporom prihvata nove ideje, razvija ih i koristi s ciljem podizanja kvaliteta posla i, po potrebi, vlastita znanja i vještine dobro primjenjuje na poslovima drugih radnih mjesta.
- Ocjenom 5 ocjenjuje se službenik ili namještenik koji s velikim otporom prihvata nove ideje, razvija ih i koristi s ciljem podizanja kvaliteta posla i, po potrebi, vlastita znanja i vještine loše primjenjuje na poslovima drugih radnih mjesta.

O načinu utvrđivanja prosječne ocjene i redoslijedu unošenja komentara lica koja učestvuju u postupku ocjenjivanja već je bilo riječi u ovom poglavlju Priručnika.

5.4.3. Područja rada na kojima je zabilježen napredak

U ovu rubriku se upisuju područja rada na kojima je ostvaren napredak u radu službenika ili namještenika (član 23. Uputstva).

Napredak u radu službenika i namještenika može se ostvariti u području stručnog usavršavanja i obrazovanja, a boduje se samo u slučaju kada to nije uvjet za radno mjesto službenika ili namještenika.

Napredak u području stručnog obrazovanja boduje se na sljedeći način:

- Završetak školovanja za sticanje SSS i VŠS, kada se odnosi na posao koji službenik ili namještenik obavlja, boduje se s 1 bodom.
- Završetak školovanja za sticanje VSS, titule magistra ili doktora nauka, kada se odnosi na posao koji službenik ili namještenik obavlja, boduje se s 2 boda.

Napredak u području stručnog usavršavanja boduje se na sljedeći način:

- Položen pravosudni ispit, položen stručni ispit (osim ispita za rad u organima uprave), završena specijalizacija ili subspecijalizacija, boduje se s 2 boda.
- Pohađanje seminara, obuka ili raznih vrsta edukacija u trajanju do 3 dana, boduje se s 0.3 bodova.
- Pohađanje seminara, obuka ili raznih vrsta edukacija u trajanju dužem od 3 dana, boduje se s 0.5 bodova.

Kao što je već spomenuto u ovom poglavlju Priručnika, ukupan broj dodijeljenih bodova na ovaj način ne smije preći 2,5.

2. PODRUČJA RADA NA KOJIMA JE ZABILJEŽEN NAPREDAK

1. Službenik je pohađao dvije obuke u trajanju do 3 dana

2. Službenik je pohađao jedan seminar u trajanju dužem od 3 dana

3.

4.

5.

Broj bodova koji se dodjeljuje za ostvareni napredak
(maksimalno 2,5 bodova ukupno za sva područja)

1,1

5.4.4. Ocjena opće uspješnosti u radu

Ocjena opće uspješnosti dobija se zbrajanjem prosječne ocjene prema aspektima rada, na koju se dodaje ocjena utvrđena za područja rada na kojima je zabilježen napredak (član 9. stav 2. Pravilnika).

Ocjena opće uspješnosti je deskriptivna i ima četiri nivoa (član 9. stav 3. Pravilnika):

- **Ne zadovoljava očekivanja** - kada je ocjena opće uspješnosti 5,0 ili manje;
- **Zadovoljava određena očekivanja** - kada je ocjena od 5,1 do 7,5;
- **U potpunosti zadovoljava očekivanja** - kada je ocjena od 7,6 do 10,0;
- **Nadmašuje očekivanja** - kada je ocjena više od 10,0.

5. OCJENA OPĆE USPJEŠNOSTI U RADU

Ocjena opće uspješnosti (zbir prosječne ocjene prema aspektima rada i bodova koji se dodjeljuju za ostvareni napredak)	9,22	
Deskriptivna ocjena uspješnosti (upisati X pored odgovarajuće ocjene)	Ne zadovoljava očekivanja (5,0 ili manje)	
	Zadovoljava određena očekivanja (od 5,1 do 7,5)	
	U potpunosti zadovoljava očekivanja (od 7,6 do 10,0)	X
	Nadmašuje očekivanja (preko 10,0)	
Komentar ocjenjivača Ocjenjivač smatra da je ocjena realna i postupak ocjenjivanja proveden u skladu s procedurom.		
Komentar ocjenjivanog Ocjenjivani nema primjedbi na postupak ocjenjivanja i saglasan je s ocjenom.		
Komentar predstavnika organa za ljudske resurse Postupak ocjenjivanja proveden je u skladu s propisanom procedurom.		

Ocjena opće uspješnosti definira se deskriptivno na sljedeći način:

- **Ocjena „ne zadovoljava očekivanja“** daje se službeniku, odnosno namješteniku, koji svoj posao nije obavio dobro, a njegove rezultate je potrebno kontinuirano dopunjavati i ispravljati. Službeniku, odnosno namješteniku, neophodan je stalni nadzor i pružanje dodatnih instrukcija prilikom obavljanja poslova. Pretpostavljeni kontinuirano opominje službenika, odnosno namještenika, o rokovima za izvršenje aktivnosti. Njegova saradnja i organizacija aktivnosti ne ispunjava očekivanja, a pri tome se ne registruju ni dodatne sposobnosti od značaja za obavljanje konkretnog posla.

- **Ocjena „zadovoljava određena očekivanja“** daje se službeniku, odnosno namješteniku, koji je svoj posao obavio, ali su mu pri tome bile potrebne dodatne instrukcije i pomoć. Pri obavljanju poslova nije imao dodatnih ideja i nije bio dovoljno precizan. Službenik, odnosno namještenik, sarađuje i organizira aktivnosti u skladu s vlastitim procjenama, a ne u skladu sa zahtjevanim potrebama poslova.

- **Ocjena „u potpunosti zadovoljava očekivanja“** daje se službeniku, odnosno namješteniku, koji je svojim stručnim kvalitetima postigao očekivane, odnosno dogovorene rezultate, posao je obavljao samostalno uz manji ili neznatni nadzor pretpostavljenog, iskazao je potrebnu kreativnost i preciznost, pouzdan je, dobro sarađuje i organizira posao, te ima druge potrebne sposobnosti da dobro obavlja poslove.

- **Ocjena „nadmašuje očekivanja“** daje se službeniku, odnosno namješteniku, koji je svojim stručnim kvalitetima postigao rezultate iznad prosjeka, što znači da je obavio veći dio posla i na kvalitetniji način od očekivanog. Službenik, odnosno namještenik, koji dobije ovu ocjenu, ističe se svojom samostalnošću, kreativnošću i preciznošću u zavisnosti od karakteristika poslova. Pri obavljanju poslova je potpuno pouzdan, tako da nadzor nad njegovim radom nije potreban. Odličan je saradnik i ima izuzetne organizacijske sposobnosti. Svojom stručnošću, pristupom u obavljanju poslova i konkretnom odnosu sa strankama doprinosi uspješnosti i kvalitetu rada organa javne uprave.

Kada je riječ o načinu ocjenjivanja **probnog rada** (član 16. stav 1. tačka h Pravilnika), ocjenjivanje se također vrši tako što se za svaki aspekt rada daju numerički bodovi od 1 do 10. Zatim se izračunava zbir ocjena svakog od članova komisije za svaki aspekt rada (od 1 do 8), a nakon toga prosječna zbirna ocjena koja predstavlja zbir svih zbirnih ocjena članova Komisije podijeljen sa 3. Prosječna ocjena se izračunava tako što se prosječna zbirna ocjena podijeli s brojem 8. U slučaju ocjene probnog rada ocjenjivač može utvrditi područja na kojima je zabilježen napredak, uz uvjet da ukupan broj bodova ne može preći numeričku ocjenu 2,5 boda.

Konačna ocjena probnog rada predstavlja zbir prosječne ocjene po aspektima rada i bodova koji se dodjeljuju za ostvareni napredak.

Deskriptivna ocjena probnog rada ima dva nivoa:

- **Nije zadovoljio** - kada je konačna ocjena probnog rada do 7,5;
- **Zadovoljio** - kada je konačna ocjena probnog rada do 7,6 do 10,0.

5.4.5. Područja rada na kojima su potrebna poboljšanja

U ovu rubriku upisuju se područja rada koje ocjenjivani ne poznaje dovoljno i koje treba dalje razvijati i usavršavati (član 24. Uputstva).

3. PODRUČJA RADA NA KOJIMA SU POTREBNA POBOLJŠANJA (npr. obuka, dodatna kontrola, mentorstvo)		
Područje	Predložena mjera (vrsta i sadržaj)	Nadležnost za provođenje mjera (organ, osoba)

5.4.6. Ciljevi i sadržaj profesionalnog razvoja

U ovu rubriku upisuju se ciljevi i sadržaj profesionalnog razvoja ocjenjivanog za dugoročniji period, te potrebe za stručnim usavršavanjem i obrazovanjem za sticanje određene stručne spremne. Sadržaj profesionalnog razvoja utvrđuje se dogovorom ocjenjivača i ocjenjivanog (član 25. Uputstva).

4. CILJEVI I SADRŽAJ PROFESIONALNOG RAZVOJA		
Ciljevi i sadržaj	Period od / do	Nadležnost i način za provođenje sadržaja razvoja (organ, osoba)

5.4.7. Verifikacija postupka

U ovu rubriku, nakon obavljenog postupka, vrši se verifikacija postupka ocjenjivanja rada od strane ocjenjivača, ocjenjivanog i predstavnika Pododjeljenja za ljudske resurse koji je učestvovao u postupku ocjenjivanja.

6. VERIFIKACIJA POSTUPKA
Potpis ocjenjivača: Datum:
Potpis ocjenjivanog: Datum:
Potpis predstavnika organa za ljudske resurse: Datum:

5.4.8. Popunjavanje Obrasca za probni rad

Obrazac gotovo identične sadržine prilagođen propisanim pravilima za postupak ocjenjivanja probnog rada propisan je i za ocjenu probnog rada (član 16. stav 1. tačka h Pravilnika). Sva uputstva data za ocjenjivanje rada službenika i namještenika primjenjuju se i prilikom ocjenjivanja probnog rada i pripravnika (član 31. Uputstva).

5.5. Uloga Pododjeljenja za ljudske resurse nakon obavljenog razgovora

Nakon verifikacije postupka ocjenjivanja, predstavnik Pododjeljenja za ljudske resurse ima obavezu da podatke o ocjeni rada unese u personalni dosje zaposlenog (član 11. stav 1. Pravilnika).

U slučaju da predstavnik nadležnog organa za ljudske resurse na osnovu prigovora ocjenjivanog ili po vlastitoj ocjeni u toku postupka ocjenjivanja rezultata rada uoči subjektivnost ocjenjivača, zatražit će obnovu postupka ocjenjivanja rezultata rada (član 6. stav 8. Pravilnika).

Na kraju, konačna ocjena o radu se formalno utvrđuje nakon verifikacije postupka od strane ocjenjivanog, ocjenjivača i predstavnika nadležnog organa za ljudske resurse.

5.6. Pravo na prigovor/žalbu

Ukoliko nije zadovoljan ocjenom svog rada, službenik, odnosno namještenik može uložiti pismeni prigovor na ocjenu Apelacionoj komisiji u roku od 8 dana od dana uvida u popunjeni obrazac te zatražiti preispitivanje ocjene o radu neposredno pretpostavljenog (član 67. stav 3. Zakona).

Službenik, odnosno namještenik koji je nezadovoljan ocjenom može uložiti žalbu Apelacionoj komisiji u roku od 8 dana. Apelaciona komisija na osnovu provedenog ispitnog postupka može zatražiti obnavljanje postupka ocjenjivanja. Ona je dužna da direktno od ocjenjivača traži obrazloženje navoda iz žalbe ocjenjivanog. Ponovljeni postupak ocjenjivanja provodi ocjenjivač uz prisustvo sljedećeg nadređenog u hijerarhiji i drugog predstavnika Pododjeljenja za ljudske resurse. U slučaju kad Apelaciona komisija,

prilikom razmatranja žalbe na ocjenu, utvrdi povredu procedure ocjenjivanja, smatra se da je predstavnik Pododjeljenja za ljudske resurse, koji je prisustvovao ocjenjivanju, izvršio težu povredu službene dužnosti iz člana 88. stav 1. tačka a Zakona (član 10. Pravilnika).

U slučaju probnog rada, službenik ili namještenik, kojem prestaje radni odnos, ima pravo na žalbu Apelacionoj komisiji u roku od 15 dana od kada je upoznat s ocjenom (član 47. stav 7. Zakona). Također, ukoliko službenik ili namještenik po isteku probnog rada ne prisustvuje ocjenjivanju, a ocjenjivanje se obavi bez njegovog prisustva, te mu se obrazac sa ocjenama dostavi u roku od osam dana od dana ocjenjivanja, ima pravo žalbe Apelacionoj komisiji u roku od osam dana od dana prijema obrasca o ocjenjivanju probnog rada (član 14. stavovi 4. i 5. Pravilnika).

6. KOJE SU POSLJEDICE OCJENJIVANJA?

6.1. Promjena platnog razreda

Pododjeljenje za ljudske resurse predlaže gradonačelniku promjenu platnog razreda službenika, odnosno namještenika u skladu s općom ocjenom uspješnosti u posebnom obrascu koji nosi naziv „Plan promjene platnog razreda u skladu s godišnjom ocjenom”, najkasnije do 15. oktobra tekuće godine. Pododjeljenje za ljudske resurse izrađuje Prijedlog odluke o promjeni platnog razreda službenika, odnosno namještenika. Odluku o promjeni platnog razreda službenika, odnosno namještenika, donosi gradonačelnik najkasnije do 1. novembra tekuće godine. Nadležni organ za budžet dužan je uskladiti Nacrt budžeta za narednu fiskalnu godinu s Odlukom gradonačelnika o promjeni platnog razreda (član 13. Pravilnika).

6.2. Nastavljanje rada na neodređeno vrijeme

U slučaju pozitivne ocjene, službenik ili namještenik na probnom radu nastavlja s obavljanjem dužnosti (član 47. stav 6. Zakona).

Poslije završetka pripravničkog staža, gradonačelnik raspoređuje pripravnika na radno mjesto u organu uprave na neodređeno vrijeme u skladu s Odlukom o realizaciji plana zapošljavanja, a na osnovu ocjene probnog rada uz obavezu polaganja ispita za rad u organima uprave u roku od šest mjeseci od dana završetka pripravničkog staža (član 58. Zakona). Pododjeljenje za ljudske resurse na osnovu pozitivne ocjene probnog rada upućuje gradonačelniku prijedlog odluke o raspoređivanju pripravnika na radno mjesto u organu uprave na neodređeno vrijeme (član 15. stav 4. Pravilnika).

6.3. Profesionalni razvoj

Ukoliko je rad službenika ili namještenika vrednovan ocjenom „ne zadovoljava očekivanja”, odnosno „zadovoljava određena očekivanja”, on prolazi kroz poseban program obuke koji, uz konsultaciju s njim, odredi njegov neposredno pretpostavljeni (član 68. stav 1. Zakona).

U skladu s utvrđenim ciljevima i sadržajem profesionalnog razvoja u Obrascu za ocjenu rada službenika i namještenika, Pododjeljenje za ljudske resurse je dužno do 15. oktobra tekuće godine sačiniti plan stručnog usavršavanja i obrazovanja u posebnom obrascu koji nosi naziv „Plan profesionalnog razvoja na osnovu ocjene rada”. U skladu sa

planovima razvoja, Pododjeljenje za ljudske resurse sačinjava plan stručnog usavršavanja i obrazovanja službenika i namještenika u organima uprave te predlaže potrebna sredstva u Nacrtu budžeta za narednu fiskalnu godinu (član 12. Pravilnika).

6.4. Prestanak radnog odnosa

Kada je službenik ili namještenik dva puta uzastopno ocijenjen s „ne zadovoljava očekivanja”, gradonačelnik ga razrješava dužnosti, odnosno raskida radni odnos (član 68. stav 2. Zakona).

Pododjeljenje za ljudske resurse obavještava organe uprave, čiji su službenici, odnosno namještenici dobili dvije uzastopne ocjene rada „ne zadovoljava očekivanja”, u roku od 30 dana od dana ocjenjivanja, izrađuje nacrt Rješenja o prestanku radnog odnosa i dostavlja ga gradonačelniku na donošenje. Gradonačelnik donosi Rješenje o prestanku radnog odnosa u roku od 30 dana od dana dostavljanja obavještenja organa uprave (član 13. stavovi 5. i 6. Pravilnika).

U slučaju negativne ocjene probnog rada, službeniku ili namješteniku prestaje radni odnos bez prava na naknadu zbog otpuštanja, uz otkazni rok od 15 dana (član 47. stav 7. Zakona). Ukoliko je ocjena probnog rada službenika, odnosno namještenika negativna, Pododjeljenje za ljudske resurse na osnovu izvještaja o konačnoj ocjeni rada upućuje gradonačelniku prijedlog odluke o raskidanju radnog odnosa (član 14. stav 7. Pravilnika).

Ukoliko je probni rad pripravnika ocijenjen negativno, Pododjeljenje za ljudske resurse upućuje gradonačelniku prijedlog odluke o raskidanju radnog odnosa s datumom isteka ugovora (član 15. stav 5).

7. KOJE SU OPĆE OBAVEZE I DUŽNOSTI U VEZI S OCJENJIVANJEM?

7.1. Dužnosti centralne jedinice za upravljanje ljudskim resursima

Uloga centralne jedinice za upravljanje ljudskim resursima u Brčko distriktu BiH posmatrano iz ugla postupka ocjenjivanja, uređena je na specifičan način, o čemu je već bilo riječi u ovom priručniku. Suštinski su obaveze Pododjeljenja za ljudske resurse iste kao kod agencija u drugim strukturama državne službe/uprave u BiH, ali su prilagođene njenom statusu, imajući u vidu da je riječ o organizacijskoj jedinici Vlade. Također, treba naglasiti da je u skladu s Pravilnikom o ocjenjivanju uloga Pododjeljenja za ljudske resurse u postupku ocjenjivanja neposredna, tj. da predstavnik ove jedinice direktno učestvuje u postupku i ima znatna ovlaštenja, pa tako na direktan način utječe na unapređenje postupka ocjenjivanja i ujednačavanje prakse u ovoj oblasti.

7.2. Povjerljivost

Postupak ocjenjivanja provodi se bez prisustva javnosti, a ocjene su tajni podaci. Povreda tajnosti smatra se lakšom povredom službene dužnosti (član 11. stavovi 2. i 3. Pravilnika).

ZAKLJUČAK

Nova pravna regulativa o ocjeni učinka, koja je nedavno usvojena na skoro svim nivoima vlasti, postavila je dobre temelje za poboljšanje učinkovitosti u strukturama državne službe u BiH.

Dosadašnja domaća, kao i uporedna iskustva, pokazuju, međutim, da uspostavljanje djelotvornog sistema ocjenjivanja državnih službenika nije nimalo lako ni jednostavno. Da bi sistem ocjenjivanja bio uspješan potrebno je ne samo donijeti nove propise već i provesti postupak ocjenjivanja na adekvatan način uz istovremeno vršenje dubokih promjena u postojećem menadžmentu državne službe u BiH. Prioritet mora biti dat razvijanju dijaloga između rukovodilaca i službenika, transparentnosti u radu i međusobnom uvažavanju, nasuprot shvatanju ocjenjivanja kao sankcije za loš rad i mogućem osnovu za prekid radnog odnosa. Važno je, također, raditi na jačanju jedinica za ljudske resurse u organima državne uprave, koji su glavni nosioci poslova upravljanja ljudskim resursima, kao i permanentnom obučavanju rukovodilaca kao glavnih aktera postojećeg sistema ocjenjivanja.

Konačno, veoma je važno unaprijediti vezu između ocjene rada i drugih funkcija upravljanja ljudskim resursima, čime bi se stvorila jedna 'dodatna vrijednost' u radu svake pojedinačne institucije. U ovom momentu institucije različitih struktura u BiH još uvijek tragaju za pravom svrhom ocjene rada državnih službenika i bore se s formalističkim pristupom ovom procesu. Afirmacijom veze između praćenja rezultata rada, napredovanja i obuke, i rukovodioci i zaposleni bi uvidjeli da postoji ogroman značaj praćenja rada zaposlenih. Ipak, kao i za mnoge druge kvalitativne promjene, koje kao preduvjet imaju promjenu svijesti pojedinca, i za ovu je potrebno imati puno strpljenja i upornosti, što su i ključni činioci za dalji razvoj i unapređenje sistema upravljanja učinkom u složenim strukturama državne uprave u BiH.

