

**PRIRUČNIK O
PROCEDURAMA I
STANDARDIMA
OCJENJIVANJA RADA
ZAPOSLENIH U UPRAVI
ZA INDIREKTNO
OPOREZIVANJE**

BANJA LUKA, 2022. GODINE

SADRŽAJ

ZNAČENJE POJMOVA.....	3
POPIS SKRAĆENICA.....	3
1. MJESTO OCJENJIVANJA RADA U SISTEMU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U UPRAVI ZA INDIREKTNO OPOREZIVANJE.....	4
1.1. Predmet, svrha i doprinos	4
2. UVOD	6
3. OBAVEZE I ODGOVORNOSTI UČESNIKA U POSTUPKU OCJENJIVANJA RADA 7	
3.1. Zaposleni – ko se ocjenjuje?.....	7
3.1.1. Prava i obaveze zaposlenog čiji rad se ocjenjuje	7
3.2. Direktno nadređeni - ocjenjivač	7
3.3. Pretpostavljeni direktno nadređenom - kontrolor	8
3.4. Rukovodilac osnovne organizacione jedinice	9
3.5. Direktor UIO.....	10
4. OBAVEZE I ODGOVORNOSTI SLUŽBI ZA PODRŠKU U POSTUPKU OCJENJIVANJA RADA	11
4.1. Odsjek za profesionalne standarde	11
4.2. Sektor za poslovne usluge	11
5. UTVRĐIVANJE RADNIH CILJEVA	12
5.1. S.M.A.R.T. matrica	13
6. KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE RADA – ŠTA SE OCJENJUJE?.....	15
6.1. Stepen ispunjenja postavljenih radnih ciljeva	15
6.2. Kompetencije kao kriteriji za ocjenjivanje rada državnih službenika.....	16
6.2.1. Način ocjenjivanja kompetencija	18
6.3. Standardi za ocjenjivanje rada zaposlenika.....	20
7. VRSTE OCJENJIVANJA RADA	22
7.1. Redovno ocjenjivanje rada	22
7.2. Privremeno ocjenjivanje rada.....	22
7.3. Vanredno ocjenjivanje.....	23
7.3.1. Probni rad	23
7.3.2. Prestanak radnog odnosa.....	23
7.3.3. Nezadovoljavajući rezultati u radu (prijevremeno ocjenjivanje)	23

7.3.4. Vanredno ocjenjivanje po zahtjevu direktora, zaposlenog ili na prijedlog ocjenjivača.....	23
7.3.5. Negativna ocjena rada	24
8. UTVRĐIVANJE OCJENE I POPUNJAVANJE OBRASCA ZA OCJENJIVANJE RADA.....	24
8.1. Sadržaj obrasca za ocjenjivanje rada zaposlenog.....	25
8.2. Povjerljivost postupka ocjenjivanja rada.....	28
9. TEHNIKE ZA VOĐENJE RAZGOVORA	28
9.1. Uputstvo za ocjenjivača.....	29
10. POSLJEDICE OCJENJIVANJA RADA	32
10.1. Pozitivne posljedice ocjenjivanja	32
10.2. Negativne posljedice ocjenjivanja	33
10.3. Praćenje i razvoj potencijala zaposlenog.....	33
11. ZAKLJUČAK	34
12. PRILOZI.....	35
12.1. Obrasci koji se koriste u postupku ocjenjivanja rada zaposlenog.....	35

ZNAČENJE POJMOVA

Pregled značenja osnovnih pojmova koji se koriste u Priručniku o procedurama i standardima ocjenjivanja rada zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje:

Državni službenik - lice postavljeno upravnim aktom na radno mjesto u Upravi za indirektno oporezivanje, u skladu sa zakonom;

Zaposlenik - lice koje je u radnom odnosu u Upravi za indirektno oporezivanje na osnovu ugovora o radu;

Zaposleni - državni službenici i zaposlenici koji su u radnom odnosu u Upravi za indirektno oporezivanje;

Ocjenjivani - zaposleni čiji rad podliježe postupku ocjenjivanja;

Direktno nadređeni (ocjenjivač) - lice koje vrši ocjenjivanje rada zaposlenog, odnosno neposredni rukovodilac zaposlenog;

Pretpostavljeni direktno nadređenom (kontrolor) - svaki sljedeći rukovodilac ocjenjivača u hijerarhijskoj liniji rukovođenja;

Rukovodilac osnovne organizacione jedinice - šef Kabineta direktora, pomoćnici direktora i načelnici odjeljenja;

Kompetencije - skup znanja, vještina i ponašanja potrebnih za uspješno obavljanje poslova određenog radnog mjesta državnog službenika;

Standardi - definirana mjerila za ocjenjivanje rada zaposlenika.

POPIS SKRAĆENICA

UIO	Uprava za indirektno oporezivanje
Pravilnik	Pravilnik o ocjenjivanju rada zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje
Priručnik	Priručnik o procedurama i standardima ocjenjivanja rada zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje
Ocjenjivač	Direktno nadređeni zaposlenog
Kontrolor	Pretpostavljeni direktno nadređenog

1. MJESTO OCJENJIVANJA RADA U SISTEMU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U UPRAVI ZA INDIREKTNO OPOREZIVANJE

1.1. Predmet, svrha i doprinos

Pravilno provođenje postupka ocjenjivanja rada zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje (u daljnjem tekstu: UIO) jedan je od značajnih preduvjeta za uspješnost rada UIO. Planiranjem, praćenjem, vrednovanjem i usmjeravanjem rezultata rada zaposlenih (individualnih i timskih) doprinosi se općem uspjehu i ostvarivanju strateških ciljeva institucije. Djelotvoran sistem planiranja, praćenja i usmjeravanja rada zaposlenih na ostvarivanje strateških ciljeva, odnosno upravljanje prema ciljevima, doprinosi tome da zaposleni u UIO:

- shvate značaj ličnog doprinosa ciljevima i zadacima UIO;
- nedvosmisleno razumiju šta se od njih očekuje, uz istovremeno utvrđivanje da li svaki od zaposlenih posjeduje potrebne vještine i podršku za ispunjavanje takvih očekivanja;
- svrsishodno usklade i povežu ciljeve svih nivoa i ostvare efikasnu komunikaciju na nivou čitave institucije;
- izgrade dobre međuljudske odnose, zasnovane na povjerenju, podršci i osnaživanju.

Potreba za ocjenjivanjem rezultata rada zaposlenih u državnim institucijama nametnuta je samim promjenama koje se dešavaju u neposrednom okruženju. Da bi adekvatno odgovorila na te izazove svaka administracija mora da se mijenja i prilagođava, a promjene u okruženju u posljednje vrijeme su višestruke: prvo, povećala su se očekivanja građana u pogledu kvaliteta usluga koje dobijaju od državne administracije i vrednovanja onog što dobijaju za novac koji izdvajaju za plaćanje poreza; dalje, građani su mnogo više informirani o zakonskim procedurama i mogućnostima i očekuju da državna administracija bude transparentna; također, efikasnost i djelotvornost administracije su postale ključni interes vlade svake države.

Kao odgovor na izazove koji dolaze iz okruženja, administracije većine zemalja su postale otvorenije za promjene i mijenjaju svoju organizaciju tako što uvode sisteme upravljanja prema ciljevima. Ovakav vid upravljanja podrazumijeva postojanje jasnih indikatora rezultata rada i odgovarajuće planiranje budžeta, ali zahtijeva i nove liderske kompetencije, dodatne vještine rukovođenja i adekvatnu tehničku podršku radu zaposlenih kako bi oni uspjeli da ostvare očekivane rezultate.

Od ocjenjivanja, odnosno vrednovanja rezultata rada, se očekuje da vodi ka boljem planiranju svih resursa i ekonomičnijem trošenju sredstava iz budžeta, postizanju veće transparentnosti onog što zaposleni rade na način da ono što je ostvareno bude jasno i vidljivo. Najzad, ono je i izraz odgovornosti institucija države prema građanima, jer se kroz brigu o postignutim rezultatima iskazuje i briga o kvalitetu usluga koje građani dobijaju od državne uprave.

Dobrobiti koje zaposleni imaju od ocjenjivanja su višestruke i vezane su za sistem nagrađivanja, napredovanja i razvoja zaposlenih i administracije uopće, pri čemu ocjenjivanje predstavlja „srce” tog sistema. Iskustva zemalja koje više godina, ili čak decenija, primjenjuju ocjenjivanje rada zaposlenih, ukazuju na to da je preduvjet za uspostavljanje valjanog i fer sistema nagrađivanja i napredovanja zapravo uspostavljen objektivan i svrsishodan sistem ocjenjivanja, a to podrazumijeva, između ostalog, i da to ocjenjivanje bude bazirano na:

- utvrđenim radnim ciljevima;
- uspostavljenoj vezi između individualnih i organizacionih ciljeva;
- jednostavnoj skali ocjena;
- dijalogu sa neposredno nadređenima;
- dobro uspostavljenim procedurama koje imaju podršku u zakonskoj regulativi;
- uspostavljenom sistemu saopćavanja i obrazlaganja ocjene kroz povratnu informaciju;
- shvatanju i prihvatanju ocjenjivanja rada kao dijela šireg upravljačkog mehanizma.

Bavljenje ovim potrebama svakako nameće i drugačiji pristup upravljanju ljudskim resursima u odnosu na period kada ocjenjivanja nije bilo.

Ocjenjivanje postignutih rezultata zaposlenih, kao dio procesa upravljanja postignućima jedne organizacije, postalo je jedna od značajnih tema današnjice koja se nalazi u središtu sistema upravljanja ljudskim resursima.

Osim što govore o efikasnosti rada u instituciji, rezultati ocjenjivanja rada treba da budu stalno prisutni i isti predstavljaju odraz postojećih znanja i vještina, ali i osnov za donošenje odluka o pravcu i intenzitetu potrebnog razvoja zaposlenih.

Preduvjet za pravilnu primjenu rezultata ocjenjivanja jeste postojanje usklađenosti upravljanja ljudskim resursima i poslovne strategije organizacije.

Način na koji će se to postići predstavlja poseban izazov za rukovodstvo institucije.

2. UVOD

Priručnik o procedurama i standardima za ocjenjivanje rada zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje (u daljnjem tekstu: Priručnik) pruža osnovne informacije o pravnim aspektima ocjenjivanja zaposlenih, kao i o mjestu i značaju sistema ocjenjivanja u rukovođenju uopće, a posebno u procesu upravljanja ljudskim resursima. Priručnik nikako ne može biti zamjena za propise koji reguliraju oblast ocjenjivanja, prvenstveno Zakon o Upravi za indirektno oporezivanje¹ i Pravilnik o ocjenjivanju rada zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje (u daljnjem tekstu: Pravilnik)².

Predmet ocjenjivanja su rezultati rada zaposlenih i radno ponašanje koje zaposleni iskazuje na radnom mjestu.

Načela na kojima se zasniva postupak ocjenjivanja zaposlenih su definirana Pravilnikom, na način da postupak mora biti proveden na objektivan, neovisan i nepristrasan način, odnosno da učesnici u postupku ocjenjivanja ne smiju biti izloženi pritiscima ili primati instrukcije i uputstva kojima bi se uticalo na ocjene. Pristrasno ocjenjivanje ili ocjenjivanje obavljeno bez integriteta potkopalo bi ciljeve, svrhu i značaj ovog aspekta upravljanja ljudskim resursima i moglo bi se smatrati povredom službene dužnosti i kao takvo bi bilo predmet disciplinske odgovornosti.

Ocjenjivanje zaposlenih nije *ad hoc* aktivnost koja se provodi jednom godišnje, već je to kontinuirani proces koji podrazumijeva manje ili više aktivnu ulogu svih učesnika, odnosno zainteresiranih strana. To je prevashodno jedan interaktivni odnos između rukovodilaca i izvršilaca koji podrazumijeva stalnu komunikaciju o tome šta se očekuje od zaposlenog, u kojoj mjeri on ostvaruje ta očekivanja, kako mu rukovodilac može pomoći da postigne bolje rezultate i slično.

Od rukovodilaca se zahtijeva da svakodnevno prate i nadgledaju rad zaposlenog, da daju savjete i instrukcije, motiviraju zaposlenog i usmjeravaju njegov rad u pravcu postizanja što boljih rezultata. Popunjavanje obrasca o ocjenjivanju na kraju perioda za ocjenjivanje predstavlja samo sumiranje i formaliziranje svih onih značajnih koraka koje ovaj postupak zapravo podrazumijeva.

¹ Zakon o Upravi za indirektno oporezivanje ("Službeni glasnik BiH", broj 89/05). Više o tome vidjeti u Poglavlju VIII - Upravljanje ljudskim potencijalima.

² Pravilnik o ocjenjivanju rada zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje ("Službeni glasnik BiH", broj 22/22). Pravilnikom se uređuje postupak praćenja i ocjenjivanja rada zaposlenih u UIO, period ocjenjivanja, učesnici u postupku ocjenjivanja, kriterijumi za ocjenjivanje, postupak i način ocjenjivanja i druga pitanja u vezi sa ocjenjivanjem rada zaposlenih u UIO.

3. OBAVEZE I ODGOVORNOSTI UČESNIKA U POSTUPKU OCJENJIVANJA RADA

3.1. Zaposleni – ko se ocjenjuje?

Lica koja se ocjenjuju su **svi zaposleni** koji su u radnom odnosu u UIO i koji su u periodu za ocjenjivanje **proveli najmanje tri mjeseca na radu**.

Od ocjenjivanja su izuzeti:

- zaposleni koji su u periodu za ocjenjivanje radili kraće od tri mjeseca u UIO i
- pripravnici.

Vrijeme provedeno na godišnjem odmoru ne smatra se osnovom za izuzetak od ocjenjivanja.

Lica koja su zasnovala radni odnos sa nepunim radnim vremenom se ocjenjuju ukoliko se broj sati rada uklapa u minimum od tri mjeseca rada.

Pripravnici se ne ocjenjuju za vrijeme dok traje pripravnički staž.

3.1.1. Prava i obaveze zaposlenog čiji rad se ocjenjuje

Ocjenjivani zaposleni nije pasivni učesnik u postupku ocjenjivanja; od njega se očekuje da aktivno i konstruktivno učestvuje u gotovo svim fazama ocjenjivanja, a posebno prilikom utvrđivanja radnih ciljeva i u fazi razgovora o ocjeni. Također, svaki zaposleni bi trebalo da se tokom perioda ocjenjivanja konsultira sa pretpostavljenim u vezi sa vlastitim doprinosima, da traži savjet o tome kako da poboljša svoj rad, da traži povratnu informaciju, ali i da je daje, da se informira o mogućnostima stručnog usavršavanja i da aktivno planira sopstveni razvoj.

Zaposleni ima pravo da podnese prigovor na ocjenu rada u roku od osam dana od dana prijema obrasca za ocjenjivanje sa konačnom ocjenom rada. Prigovor je pismeni podnesak koji sadrži razloge za njegovo podnošenje. Ukoliko zaposleni prije podnošenja prigovora zahtijeva razgovor sa direktno nadređenim, njegovim pretpostavljenim ili sa zaposlenim u organizacionoj jedinici koja pruža stručnu pomoć u provođenju postupka ocjenjivanja, ovom zahtjevu se udovoljava. U određenom broju slučajeva, zaposleni koje se ocjenjuje odustaje od podnošenja prigovora nakon što dobije informaciju i objašnjenje u dodatnom razgovoru.

O prigovoru na ocjenu rada direktor UIO odlučuje rješenjem. U slučaju osnovanosti prigovora na konačnu ocjenu rada, sačinjava se novi obrazac sa ocjenom rada, koji je sastavni dio rješenja.

3.2. Direktno nadređeni - ocjenjivač

Direktno nadređeni (u daljnjem tekstu: ocjenjivač) je neposredni rukovodilac zaposlenog, odnosno, onaj koji ocjenjuje njegov rad. Neposredni rukovodioci ma kog nivoa su ocjenjivači,

a neki od njih istovremeno imaju i ulogu pretpostavljenog direktno nadređenom (u daljnjem tekstu: kontrolor). Oslanjanje na neposrednog rukovodioca kao ocjenjivača je razumno jer je to osoba koja svakodnevno prati rad zaposlenog čiji se rad ocjenjuje, ima ili bi trebalo da ima najbolji uvid u ono što zaposleni radi i kako radi, te je on najpozvaniji da daje prijedloge o napredovanju zaposlenog.

Vještina ocjenjivanja je nešto što se stiče i jača s godinama iskustva u poslu ocjenjivanja, ali i na raznim obukama koje ocjenjivačima pružaju potrebna znanja i pojašnjavaju pojedine aspekte relevantne za provođenje fer i smislenog postupka ocjenjivanja.

Obaveze ocjenjivača tokom ciklusa ocjenjivanja su višestruke i značajne. Ocjenjivač je taj koji:

- planira i, uz suglasnost kontrolora, utvrđuje radne ciljeve za zaposlene kojima je neposredni rukovodilac i sa njima obavlja razgovor o tim ciljevima;
- prati i nadgleda rad zaposlenih tokom čitavog perioda za ocjenjivanje i prikuplja dokaze relevantne za odabir i obrazloženje ocjena;
- vrši ocjenjivanje tako što u propisani obrazac za ocjenjivanje unosi ocjene za postavljene kriterije (radne ciljeve i kompetencije za državne službenike, odnosno, radne ciljeve i propisane standarde za zaposlenike), uz komentare i argumente koji podržavaju te ocjene;
- obavlja razgovor sa zaposlenim o ocjeni rada;
- potpisani obrazac za ocjenjivanje, nakon obavljenog razgovora, dostavlja kontroloru na potpis. Izuzetak je situacija kada se ocjenjuju rukovodioci osnovnih organizacionih jedinica, u kojem slučaju obrazac potpisuje samo direktor UIO;
- komunicira sa kontrolorom i službama zaduženim za podršku sistemu ocjenjivanja rada, radi pravovremenog i potpunog obavljanja svih poslova vezanih za proceduru ocjenjivanja;
- učestvuje u obukama o ocjenjivanju rada kako bi razvio vještine ocjenjivača.

3.3. Pretpostavljeni direktno nadređenom - kontrolor

Kontrolor bi trebalo svojom ulogom da obezbijedi balans između ocjenjivača i zaposlenog, ukoliko za tim postoji potreba, odnosno da intervenira u situacijama kada je taj balans narušen. Iako je kontrolor udaljeniji od rada zaposlenog čiji rad se ocjenjuje, on i dalje posjeduje određena saznanja o radu i postignutim uspjesima, odnosno neuspjesima. Svaki sljedeći rukovodilac u hijerarhiji rukovođenja ima ulogu kontrolora.

Glavne dužnosti kontrolora su sljedeće:

- učestvuje u utvrđivanju radnih ciljeva zaposlenog i intervenira u situaciji kada ocjenjivač i zaposleni ne mogu da se dogovore oko radnih ciljeva za tekući period ocjenjivanja, odnosno u slučajevima kada zaposleni odbije da potpiše obrazac za utvrđivanje radnih ciljeva;
- potpisuje obrazac sa ocjenom rada;

- vrši provjeru obrasca o ocjenjivanju koji dobije od ocjenjivača u smislu njegove pravilne popunjenosti i vraća ga ocjenjivaču na korekciju, ukoliko za time postoji potreba (provjerava da li zaposleni ima uvjete za ocjenjivanje rada, provjerava ispravnost unesenih radnih ciljeva, da li je uzeta u obzir privremena ocjena, da li je priložen privremeni obrazac za ocjenjivanje, da li postoje formalni propusti u popunjavanju obrasca, da li su obrazac potpisali svi učesnici itd);
- u slučaju da se ustanove tehničke greške i nedostaci u obrascu za ocjenjivanje, vraća obrazac na otklanjanje nedostataka ocjenjivaču;
- na kraju perioda za ocjenjivanje provjerava ispravnost obrasca za ocjenjivanje koji dobije od ocjenjivača, u smislu da li su ocjene dovoljno dobro obrazložene i da li su izneseni valjani argumenti, unosi svoje komentare i stavlja kontrolni potpis;
- provjerava da li su glavne primjedbe iznesene na obrascu potkrijepljene odgovarajućim informacijama i objašnjenjima;
- ukoliko je predložena negativna ocjena rada kontrolor se stara o tome da takva ocjena bude dovoljno argumentirana;
- rješava nesuglasice koje se mogu pojaviti između zaposlenog i direktno nadređenog, a koje su u vezi sa sadržajem obrasca za ocjenjivanje ili predloženim ocjenama;
- provjeren i potpisan obrazac za ocjenjivanje dostavlja sljedećem rukovodiocu u hijerarhiji rukovođenja na verifikaciju, odnosno utvrđivanje konačne ocjene rada;
- u slučaju kada se mišljenje kontrolora značajno razlikuje od mišljenja ocjenjivača u pogledu ocjena (možda kontrolor smatra da je ocjenjivač bio suviše blag ili suviše strog) i kada to neslaganje ne mogu ni na jedan drugi način da riješe, on svoj stav može da iskaže u obrascu za ocjenjivanju u prostoru predviđenom za komentar i to tako da navede s kojim konkretno ocjenama se ne slaže, koje druge ocjene predlaže i isto je dužan da argumentira; Na taj način, svaki sljedeći rukovodilac u hijerarhiji rukovođenja ima mogućnost i pravo da predloži drugu ocjenu rada zaposlenog, uz obavezno obrazloženje razloga;
- rukovodioci osnovnih organizacionih jedinica, u svojstvu kontrolora, imaju obavezu da direktoru UIO dostave obrasce za ocjenu rada rukovodilaca svih unutrašnjih organizacionih jedinica, radi davanja konačne suglasnosti na predloženu ocjenu;
- kontrolor preuzima obaveze ocjenjivača u slučaju spriječenosti ocjenjivača da izvrši svoje dužnosti u postupku ocjenjivanja rada.

3.4. Rukovodilac osnovne organizacione jedinice

Rukovodilac osnovne organizacione jedinice u postupku ocjenjivanja rada ima sljedeće dužnosti:

- ima ulogu kontrolora, a u nekim slučajevima i ocjenjivača, i samim tim je dužan da izvrši sve obaveze koje imaju ova lica u postupku ocjenjivanja;
- odgovoran je za pravovremeno i uredno utvrđivanje radnih ciljeva zaposlenih, kao i ujednačenost provođenja postupka ocjenjivanja, te pravovremeno i ispravno popunjavanje obrazaca za ocjenjivanje rada;

- utvrđuje konačnu ocjenu rada zaposlenog u slučajevima neslaganja ocjenjivača i kontrolora;
- svojim potpisom na obrascu rukovodilac osnovne organizacione jedinice potvrđuje konačnost ocjene rada, sa izuzetkom zaposlenih čija ocjena postaje konačna potpisom direktora;
- odgovoran je za dostavu originalnih obrazaca za ocjenjivanje sa konačnom ocjenom rada Odsjeku za upravljanje ljudskim potencijalima u Središnjem uredu i odsjecima za poslovne usluge u regionalnim centrima radi ulaganja u personalni dosije zaposlenih, odmah po okončanju postupka ocjenjivanja rada u organizacionoj jedinici kojom rukovodi;
- obrasce sa ocjenom rada rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica, koja će postati konačna potpisom direktora, odmah po okončanju radnji u osnovnoj organizacionoj jedinici, dostavlja direktoru UIO na verifikaciju;
- odgovoran je za uredno vođenje propisane evidencije o ocjeni rada zaposlenih u osnovnoj organizacionoj kojom rukovodi i dužan da istu pravovremeno dostavi Odsjeku za profesionalne standarde, Odsjeku za upravljanje ljudskim potencijalima i odsjecima za poslovne usluge u regionalnim centrima, te po potrebi drugim organizacionim jedinicama, radi poduzimanja radnji iz njihove nadležnosti.

3.5. Direktor UIO

Direktor UIO se u postupku ocjenjivanja rada oslanja na rad ocjenjivača i kontrolora. Ipak, on može da zahtijeva dodatne informacije i da izmijeni ocjene predložene u obrascu za ocjenjivanje ukoliko se sa njima ne slaže. Direktor vrši izmjenу u situacijama u kojima procijeni da ocjene ili komentari nisu realni ili ako ima neriješenih pitanja između ocjenjivača i zaposlenog, odnosno između ocjenjivača i kontrolora.

Direktor ima značajnu ulogu u postupku ocjenjivanja rada, na način da:

- direktor je ocjenjivač rukovodiocima osnovnih organizacionih jedinica;
- direktor svojim potpisom daje konačnu suglasnost na ocjenu rada rukovodilaca svih organizacionih jedinica;
- ocjena rukovodilaca organizacionih jedinica na koju je direktor dao suglasnost je konačna;
- direktor odlučuje o prigovoru na ocjenu rada zaposlenog;
- direktor izvještava Agenciju za državnu službu BiH o provedenom postupku ocjenjivanja rada.

4. OBAVEZE I ODGOVORNOSTI SLUŽBI ZA PODRŠKU U POSTUPKU OCJENJIVANJA RADA

4.1. Odsjek za profesionalne standarde

Odsjek za profesionalne standarde je organizaciona jedinica koja prati provođenje postupka ocjenjivanja rada, pruža stručnu pomoć učesnicima u postupku ocjenjivanja o pitanjima koja su značajna za njegovo provođenje i obavlja poslove vezane za savjetovanje i koordinaciju postupka ocjenjivanja.

Za svaki period ocjenjivanja, Odsjek za profesionalne standarde pravovremeno podsjeća učesnike na obavezu provođenja postupka ocjenjivanja rada i utvrđivanje radnih ciljeva za narednu godinu. Budući da su u pitanju poznate faktičke informacije, ovo obavještenje može biti prosljeđeno putem jednog cirkularnog akta ili elektronske pošte.

Ova organizaciona jedinica provjerava ispravnost obrazaca za ocjenjivanje koje potpisuje direktor UIO (za rukovodioce svih organizacionih jedinica) bez bavljenja sadržajem ili objektivnošću ocjene, jer odgovornost za ocjenu snose ocjenjivač i kontrolor. U slučaju bilo koje tehničke greške ili nedostatka u obrascu, vraća obrazac nadležnoj osnovnoj organizacionoj jedinici na ispravku. Po potpisivanju obrazaca od strane direktora, iste vraća pripadajućim osnovnim organizacionim jedinicama radi evidentiranja ocjena i prosljeđivanja službi nadležnoj za odlaganje u personalni dosije zaposlenog.

Odsjek za profesionalne standarde analizira svaki ciklus ocjenjivanja, prati efekte ocjenjivanja i izvještaj o tome dostavlja direktoru UIO. Vršiti poređenje sa prethodnim periodima za ocjenjivanje i bilježi posebna zapažanja značajna za provođenje postupka ocjenjivanja, naročito probleme, ako ih je bilo, uz navođenje prijedloga i sugestija za njihovo prevazilaženje u narednom periodu.

Na propisanom obrascu priprema izvještaj o provedenom redovnom ocjenjivanju rada.

4.2. Sektor za poslovne usluge

Imajući u vidu nadležnosti organizacionih jedinica Sektora za poslovne usluge, to iz postupka ocjenjivanja rada proizilaze određene obaveze ovih organizacionih jedinica.

Obaveza Odsjeka za upravljanje ljudskim potencijalima i odsjeka za poslovne usluge u regionalnim centrima je da, u roku od 30 dana od dana zaprimanja obrazaca sa konačnom ocjenom rada, kopira obrazac za ocjenjivanje, original obrasca uloži u personalni dosije zaposlenog, a kopiju obrasca, putem ocjenjivača, uruči zaposlenom.

Odsjek za upravljanje ljudskim potencijalima i odsjeci za poslovne usluge u regionalnim centrima vode računa o pravima i obavezama zaposlenog koje proizilaze iz postupka

ocjenjivanja rada (premještaj, kretanje u okviru platnih razreda, prestanak radnog odnosa i dr).

Odsjek za obuke koristi podatke iz obrasca za utvrđivanje potreba za obukom kod negativne ocjene rada (posebno iz dijela koji se odnosi na potrebe za stručnim usavršavanjem) u pravcu organizacije predloženih obuka.

5. UTVRĐIVANJE RADNIH CILJEVA

Planiranje i upravljanje prema utvrđenim radnim ciljevima je dio postojećeg sistema ocjenjivanja rada, tako da postoji obaveza utvrđivanja radnih ciljeva za svaki period ocjenjivanja, za svakog zaposlenog, i svaki zaposleni treba biti ocijenjen za ostvarene rezultate u odnosu na postavljene radne ciljeve.

Radni ciljevi proizilaze iz opisa posla i svrhe radnog mjesta. Oni moraju biti realno postavljeni, ostvarljivi, sa postavljenim realnim rokovima i, po mogućnosti, mjerljivi. Pretpostavka je da se ciljevi utvrđuju na osnovu strateških i operativnih ciljeva UIO, planova rada organizacionih jedinica i onoga što zaposleni stvarno rade na svojim radnim mjestima.

Da bi zaposleni bio ocijenjen za ostvarene rezultate, radni ciljevi moraju biti unaprijed utvrđeni i dogovoreni između zaposlenog i ocjenjivača. Rok za utvrđivanje radnih ciljeva za zaposlene je najmanje 15 dana prije početka perioda ocjenjivanja.

Radni ciljevi se utvrđuju u navedenom roku za one zaposlene koji su u to vrijeme prisutni na poslu. Ukoliko je zaposleni na bolovanju ili je odsutan po drugim osnovama, za njega se ciljevi utvrđuju po povratku na rad.

Radne ciljeve, kojih može biti najmanje tri a najviše šest, ovisno od složenosti poslova koje zaposleni obavlja, utvrđuje ocjenjivač za svakog zaposlenog, uz suglasnost kontrolora, na osnovu svrhe i opisa posla radnog mjesta, kao i strateških tj. operativnih ciljeva UIO. U tom smislu, radni ciljevi se formuliraju u skladu sa Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji radnih mjesta u Upravi za indirektno oporezivanje³ i opisom posla radnog mjesta na koje je zaposleni raspoređen.

Radni ciljevi treba da proizlaze iz onoga što zaposleni radi na radnom mjestu na koje je raspoređen i u tom smislu ocjenjivač nema slobodu da po sopstvenom nađenju i proizvoljno unosi poslove u radne ciljeve, već radni ciljevi treba da „govore” o očekivanjima koje on kao rukovodilac ima od zaposlenog u pogledu onoga što su njegove glavne dužnosti na poslu. U tom smislu ciljevi mogu da se razlikuju od godine do godine za istog zaposlenog, ovisno od konteksta posla i izmijenjenih očekivanja koje rukovodilac ima, a sve radi ostvarivanja potrebnih rezultata u radu.

Utvrđeni radni ciljevi unose se, prema redoslijedu značaja, u propisani obrazac.

³ Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji radnih mjesta u Upravi za indirektno oporezivanje ("Službeni glasnik BiH", br. 29/13, 11/16, 72/16, 47/17, 55/17, 41/19, 43/21 i 71/21).

U cilju postizanja ujednačenosti i ekonomičnosti sistema ocjenjivanja rada, u slučajevima u kojima više zaposlenih obavlja istu vrstu posla, postavljaju se opći operativni (generički) ciljevi. Iste utvrđuju rukovodioci osnovnih organizacionih jedinica posebnim aktom, uz obavezu upoznavanja zaposlenih s istim.

5.1. S.M.A.R.T. matrica

Radni ciljevi bi trebalo da budu formulirani po principu tzv. „S.M.A.R.T.” matrice, odnosno svaki cilj bi trebalo da bude:

Tabela broj 1 (S.M.A.R.T. matrica)

<i>S</i>	<i>Specific</i>	Specifičan/konkretan	M	Mjerljiv
<i>M</i>	<i>Measurable</i>	Mjerljiv	U	Uvremenjen
<i>A</i>	<i>Attainable</i>	Dostižan	D	Dostižan
<i>R</i>	<i>Realistic</i>	Realan	R	Realan
<i>T</i>	<i>Timely</i>	Vremenski određen	O	Osoben

Specifičan/konkretan

Ciljevi bi trebalo da budu direktni, jasni i u njima je potrebno naglasiti šta tačno želimo da se desi. Specifičnost se ogleda u odgovorima na pitanja *Šta?* i *Kako?*, odnosno, *Šta treba postići? Kako nešto raditi?*

Na primjer, ako nekome u opisu poslova stoji da „učestvuje u (nekoj aktivnosti)...”, da bismo formulirali cilj, važno je da se pitamo kako on to učestvuje, na koji način, šta je posljedica tog učestvovanja, tj. šta želimo da se desi kao rezultat tog učestvovanja.

Mjerljiv

To znači da postoje pokazatelji ili mjerljivi standard na osnovu kojeg će na kraju godine i ocjenjivaču i ocjenjivanom biti sasvim jasno da li je cilj ostvaren ili nije. Mjerljivi standard može biti količina, kvalitet, utrošeno vrijeme, novac i sl, dakle nešto što nam može govoriti o uspješnosti rada zaposlenog.

Na primjer, umjesto da nekom kažemo da „želimo da radi brže i da bude precizniji” cilj ćemo formulirati tako da kažemo koliko tačno predmeta je potrebno da obrađuje u određenom vremenskom periodu, kao i koliko i kakvih grešaka ćemo tolerirati.

Dostižan

Svaki cilj bi trebalo da bude dostižan za pojedinca kome je namijenjen u smislu da on posjeduje sve resurse za ostvarenje datog cilja. Iako cilj treba da ima i dozu izazovnosti, on ne treba da bude previše visok u pogledu zahtjeva. Dakle, cilj treba da se odnosi na standardna

postignuća koja važe u jednoj radnoj sredini i svako ko ih ostvari – ne radi ništa posebno, samo standardno dobro obavlja svoj posao. Da bi dobio veću ocjenu, zaposleni treba da radi više, bolje ili brže od onog što je standardno dobro.

Kao što cilj ne treba da bude visoko postavljen, tako ne treba da bude ni previše lak za ostvarivanje. Da bi bio motivirajući, cilj treba da bude ostvaren uz određeni napor. Prenisko postavljeni ciljevi šalju poruku da nismo mnogo sposobni i ambiciozni. Cilj koji zahtijeva ulaganje određenog napora podstiče napredovanje.

Cilj treba da bude u okviru domašaja i da osoba osjeća da ga može ostvariti. Na primjer, ako postavimo cilj da neko mjesečno obavi 100 kontrola, tako visok zahtjev će demotivirati osobu da se uopće trudi. Osjećaj uspjeha u ostvarivanju zadataka pomaže da ostanemo motivirani da nešto realiziramo.

Realan

Svaki zaposleni bi trebalo da ima kontrolu nad ostvarivanjem cilja, odnosno, trebalo bi da može da preuzme direktnu odgovornost i da ima mogućnost da dostigne cilj. Cilj treba da je definiran u skladu sa situacijom i kontekstom u kojima se rad odvija, odnosno uz uvažavanje realnosti u kojoj izvršavamo poslove. Realnost cilja podrazumijeva da je on usklađen sa uvjetima rada, raspoloživim sredstvima za rad, nivoom znanja i vještina u organizaciji, stvarnim potrebama posla, sa misijom i vrijednostima organizacije i sl.

Vremenski određen

Neophodno je da cilj ima jasne rokove u kojima treba da bude realiziran. To može biti konkretan datum do kojeg nešto treba postići, ali može imati i razne druge oblike, kao što su: „tokom prvog kvartala”, „do kraja trećeg kvartala”, „tokom godine”, „kontinuirano”, „u zakonskom roku”, „u roku od 15 dana od dana...”, „u roku koji odredi rukovodilac”, itd.

Određivanje roka daje jasnije smjernice u pogledu očekivanja, ali i predstavlja jasan kriterij za procjenu da li je cilj ostvaren ili nije.

Razgovor o radnim ciljevima u kojem zaposleni i ocjenjivač razmjenjuju informacije, stavove i prijedloge, obavezna je faza postupka ocjenjivanja. Nakon što ocjenjivač formulira ciljeve i, uz suglasnost kontrolora, iste unese u propisani obrazac, on obavlja razgovor sa zaposlenim u kojem mu predočava i obrazlaže planirane ciljeve. Taj razgovor, u načelu, treba da se realizira najkasnije do polovine decembra tekuće godine za predstojeći ciklus ocjenjivanja, odnosno narednu godinu. Radne ciljeve za narednu godinu bi trebalo da zajednički razmotre ocjenjivač i zaposleni na sastanku na kojem se diskutira o planiranim aktivnostima i željenim posljedicama. Cilj razgovora o radnim ciljevima je postizanje obostranog razumijevanja oko planiranih rezultata i načina njihovog dostizanja.

Razgovoru o ciljevima treba posvetiti jednaku pažnju kao i razgovoru o učinku u prethodnom periodu i profesionalnom razvoju. Radni ciljevi ne trebaju biti pretenciozno postavljeni kako se ne bi došlo u situaciju da ne postoje realne mogućnosti za njihovo ostvarenje.

Utvrđivanje radnih ciljeva nije jednostran proces odozgo nadole. Po obavljenom razgovoru, sastavlja se lista radnih ciljeva, koja se upisuje u propisani obrazac, koji potpisuju zaposleni,

ocjenjivač i kontrolor. Potpisani originalni obrazac za utvrđivanje radnih ciljeva se čuva u osnovnoj organizacionoj jedinici u kojoj zaposleni obavlja poslove, dok se kopija obrasca uručuje zaposlenom.

U izuzetnim slučajevima, kada nije postignuta suglasnost u pogledu radnih ciljeva, ocjenjivač će ciljeve utvrditi u dogovoru sa kontrolorom.

U slučaju potrebe, radni ciljevi se mijenjaju tokom godine kada se za to steknu uvjeti, odnosno kada postoje neke objektivne okolnosti usljed kojih je izvjesno da se planirani ciljevi neće realizirati. Mogući razlozi za promjenu su: promjena radnog mjesta, promjena opisa poslova, promjena prioriteta u radu institucije ili organizacione jedinice, nemogućnost zaposlenog da ostvari radne ciljeve usljed nekih suštinskih, objektivnih ili nepredviđenih razloga i slično.

Izmijenjeni radni ciljevi se utvrđuju na isti način i na istom obrascu kao i radni ciljevi u redovnom postupku utvrđivanja ciljeva i prilažu se prethodno utvrđenim radnim ciljevima.

6. KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE RADA – ŠTA SE OCJENJUJE?

Kriteriji za ocjenjivanje rada su podijeljeni u dvije grupe:

- 1) kriteriji koji su vezani za ostvarivanje rezultata rada i utvrđivanje postavljenih radnih ciljeva⁴ i
- 2) kriteriji koji su vezani za radno ponašanje zaposlenog, kapacitete, sposobnosti, sklonosti i sl, kao što su: samostalnost, stvaralačka sposobnost, preduzimljivost, preciznost i savjesnost, kvalitet suradnje i eventualni drugi kriteriji, odnosno sva ona ponašanja na osnovu kojih zaposleni pokazuje superiornost u izvršavanju poslova određenog radnog mjesta. U konkretnom slučaju, kriteriji za ocjenjivanje rada zaposlenog u UIO, koji su vezani za radno ponašanje, su kompetencije za ocjenjivanje državnih službenika i to: profesionalni razvoj i integritet, rješavanje problema, inicijativa i promjene, timski rad, komunikacija, lična efikasnost i usmjerenost na rezultat, vještine rukovođenja, razvoj zaposlenih i strateško usmjeravanje, te standardi za ocjenjivanje rada zaposlenika i to: samostalnost u radu, odnos prema poslu, odnos prema drugima u obavljanju poslova i zadataka i vještine komunikacije i spremnost prilagođavanja promjenama.

Ove dvije grupe kriterija učestvuju sa po 50% u ocjeni rada zaposlenog.

6.1. Stepen ispunjenja postavljenih radnih ciljeva

Stepen ispunjenja postavljenih radnih ciljeva pokazuje koliko je zaposleni uspješan u ispunjavanju utvrđenih radnih ciljeva i ostvarivanju rezultata rada.

⁴ Detaljnije vidjeti član 11. Pravilnika.

Uspješnost u ostvarivanju radnih ciljeva se procjenjuje na osnovu količine urađenog, kvaliteta rada i rokova koji su bili postavljeni za realizaciju ciljeva. Jedinstvo ova tri elementa predstavlja osnov za utvrđenje i argumentaciju ocjene.

6.2. Kompetencije kao kriteriji za ocjenjivanje rada državnih službenika

Imajući u vidu da su kompetencije jedan od osnovnih kriterija zapošljavanja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, pa i UIO, to je izuzetno značajno da one budu i jedan od kriterija za ocjenjivanje njihovog rada.

Kompetencije predstavljaju skup radnih ponašanja potrebnih za djelotvorno obavljanje poslova i zadataka radnog mjesta državnog službenika, odnosno, način primjene specifičnih znanja i vještina u obavljanju radnih aktivnosti u kontekstu zahtjeva određenog posla. One predstavljaju skup znanja, vještina, iskustva i stavova, tj. svih karakteristika koje pokreću i oblikuju ponašanje koje je od presudnog značaja za uspješnost službenika u poslu.

Za državne službenike u UIO vrši se ocjena sljedećih kompetencija:

a) Profesionalni razvoj i integritet

Profesionalni razvoj i integritet je kompetencija koja podrazumijeva da zaposleni kontinuirano stiče i primjenjuje znanja i vještine neophodne za konkretno radno mjesto. Zaposleni koji ima razvijenu ovu kompetenciju preuzima odgovornost za lični i profesionalni razvoj, pokazuje motivaciju i posvećenost učenju i ličnom usavršavanju i dijeli stečena znanja i iskustva sa drugima. On pridobija povjerenje i poštovanje dosljednim ponašanjem sa visokim sistemom vrijednosti, pridržava se Kodeksa ponašanja zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje⁵ i suprotstavlja kršenju njegovih pravila od strane drugih zaposlenih.

b) Rješavanje problema, inicijativa i promjene

Ova kompetencija pretpostavlja sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve. Podrazumijeva preduzimanje inicijative u djelokrugu poslova koje zaposleni obavlja, te predlaganje i razvoj novih ideja kojima se iznalaze rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu. Zaposleni koji ima izraženu ovu kompetenciju podstiče inovacije i otvoren je za promjene. Pronalazi kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje konvencionalne pristupe. Ne zaustavlja se na iznošenju problema, već predlaže rješenja, rješava teške i složene izazove i pomaže drugima da u njima učestvuju.

⁵ Kodeks ponašanja zaposlenih u Upravi za indirektno oporezivanje određuje pravila ponašanja svih zaposlenih u UIO i ima za cilj da ukaže zaposlenima i rukovodiocima na ponašanje koje se od njih očekuje, kao i na koji način da pristupe zahtjevima koji se pred njih stavljaju.

c) Timski rad

Podrazumijeva sposobnost rada u timovima i grupama, suradnja sa članovima tima i doprinos radu aktivnim učešćem u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva. Timski rad se odnosi na izgradnju konstruktivnih međuljudskih odnosa zasnovanih na suradnji, kao i prihvatanju i poštovanju drugih. Zaposleni koji je "timski igrač" pomaže drugima kako bi razriješili osjetljive nesuglasice ili konflikte. On poštuje različita stanovišta i prihvata različitost, gradi i održava konstruktivne i produktivne odnose sa drugima.

d) Komunikacija

Ova kompetencija se ogleda u sposobnosti djelotvorne usmene i pismene komunikacije s rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i sposobnosti jasnog, tačnog i pravovremenog prenošenja informacija. Podrazumijeva taktičnost, strpljenje i učtivost u obraćanju, efikasno prenošenje ideja, aktivno slušanje sugovornika, podsticanje drugih da daju povratne informacije, kao i prilagođavanje stila komunikacije sugovorniku.

Zaposleni koji ima razvijenu ovu kompetenciju dobro prosuđuje i učtivo se ponaša u svim oblicima interakcije. Ima sposobnost prenošenja ideja, činjenica i uputstava u usmenoj i pisanoj formi na jasan način, koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti. Posvećuje pažnju, razumije i uči, te podstiče druge i daje povratne informacije drugima. Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sugovornika kojem se obraća.

e) Lična efikasnost i usmjerenost na rezultat

Lična efikasnost i usmjerenost na rezultat podrazumijeva dosljedno postizanje rezultata na visokom nivou, uključujući kontinuirano poboljšavanje kvaliteta rada i fokusiranje na najbolje načine za postizanje željenih rezultata. Također podrazumijeva visoku preciznost u radu, efikasno upravljanje vremenom i resursima, donošenje pravovremenih odluka, analitičko razmišljanje i zadržavanje pribranosti u stresnim ili neželjenim situacijama. Ova kompetencija omogućuje zaposlenom postizanje zadovoljavajućih rezultata na vrijeme i uz minimalni nadzor. Zaposleni koji ima izraženu ličnu efikasnost i usmjerenost na rezultat ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka i građana pruženim uslugama tako što premašuje njihova očekivanja. Obuhvata obraćanje pažnje na detalje i ostvarivanje rezultata sa visokom preciznošću, kao i poboljšavanje produktivnosti upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi raspoloživih sredstava. Podrazumijeva donošenje pravovremenih odluka zasnovanih na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima, kao i primjenu analitičkog razmišljanja i zadržavanje pribranosti u stresnim ili neželjenim situacijama.

f) Vještine rukovođenja

Ova kompetencija podrazumijeva sposobnost povezivanja strateških ciljeva institucije sa svakodnevnim radnim zadacima, vještinu postavljanja ciljeva i djelotvorno delegiranje poslova. Pretpostavlja sposobnost motiviranja drugih da postižu visoke rezultate u radu i

stvaranje pozitivnog radnog okruženja u kojem zaposleni ulažu maksimalan trud. Uključuje motiviranje drugih kroz davanje povratne informacije ili konstruktivne kritike, kao i pružanje uzora ličnim primjerom. Zaposleni sa razvijenom ovom kompetencijom ostavlja jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno i ostvarljive ciljeve i očekivanja.

g) Planiranje i organizacija

Planiranje i organizacija je kompetencija koja se ogleda kroz sposobnost djelotvornog planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima. Podrazumijeva korištenje raspoloživih resursa na najbolji mogući način, izradu kvalitetnih planova organizacionih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže neophodne resurse i vještine. Uključuje sposobnost za dogovaranje pojedinačnih radnih zadataka kojima se ostvaruju planovi i ciljevi institucije, planiranje rada i vršenje nadzora nad radom zaposlenih, kao i pozivanje na odgovornost za nepostizanje dogovorenih rezultata, procjenu rizika i utvrđivanje realnih planova upravljanja rizicima. Uključuje ponašanja kojima se osigurava poštovanje predviđenih rokova i pravovremeno preduzimanje mjera u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje postavljenih rokova.

h) Razvoj zaposlenih

Ova kompetencija se odnosi na doprinos profesionalnom razvoju zaposlenih kako bi dostigli svoj puni potencijal i poboljšali rezultate u radu. Podrazumijeva sposobnost prepoznavanja potencijala zaposlenih, kreiranje planova za usavršavanje u svrhu dostizanja i ostvarenja njihovog punog potencijala, utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih i preduzimanje mjera kako bi se te potrebe zadovoljile primjenom različitih metoda usavršavanja. Ogleda se kroz lično usmjeravanje zaposlenih kako bi poboljšali svoj radni učinak.

i) Strateško usmjeravanje

Strateško usmjeravanje je sposobnost određivanja strateškog pravca institucije kao odgovor na potrebe nadležnih institucija i građana, te obezbjeđivanje njegove primjene. Podrazumijeva izradu strateških planova kojima se osigurava uspješnost u radu institucije, utvrđivanje i praćenje realizacije planova za postizanje strateških ciljeva. Odnosi se na osiguravanje resursa potrebnih za postizanje strateških ciljeva, preuzimanje odgovornosti za postizanje tih ciljeva, kao i izradnju djelotvornog upravljačkog tima koji ujedinjuje instituciju u radu.

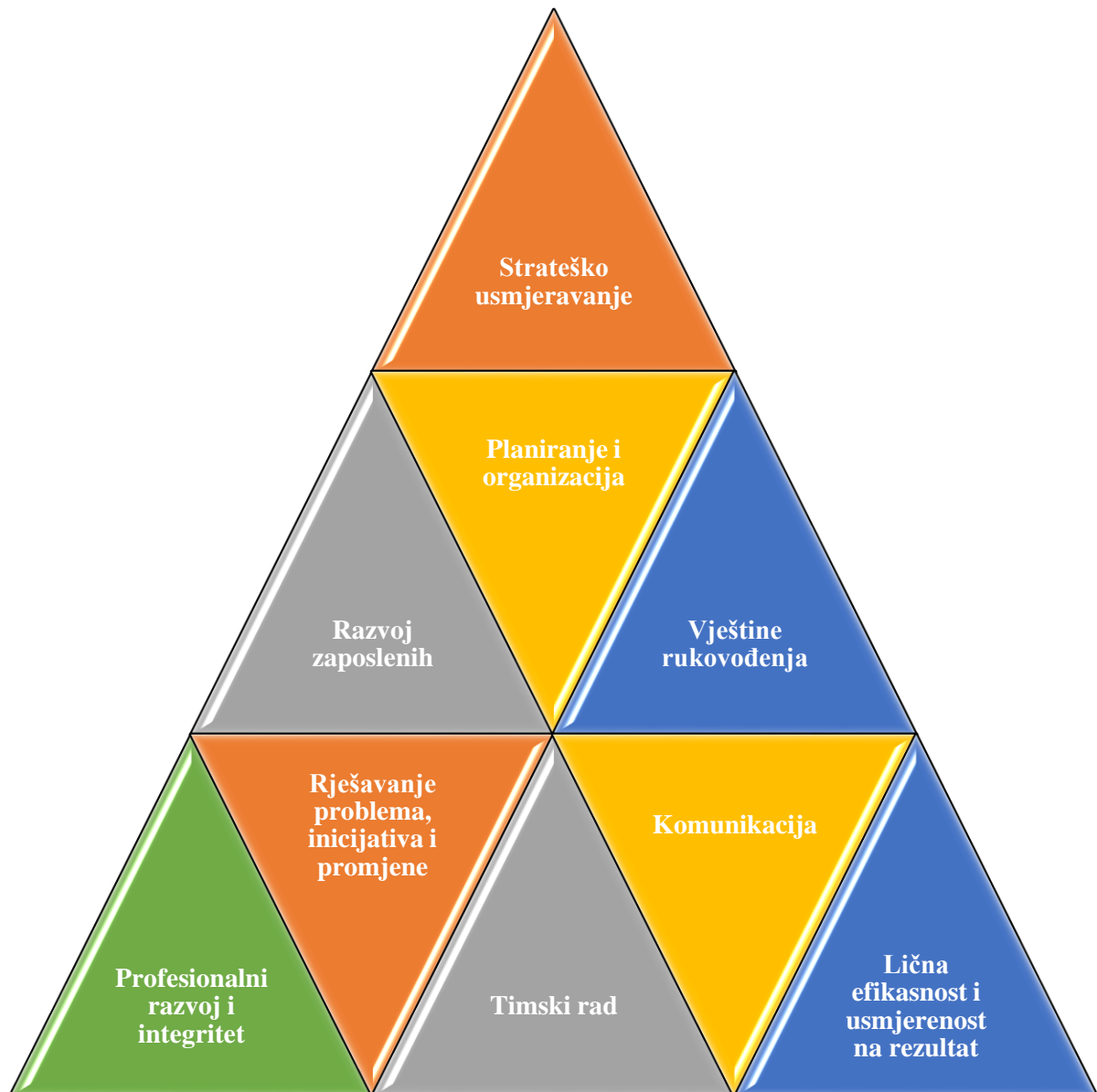
6.2.1. Način ocjenjivanja kompetencija

U postupku ocjenjivanja rada, kao **kriterij za ocjenjivanje rada rukovodilaca osnovnih organizacionih jedinica** uzima se svih devet kompetencija.

Kao **kriterij za ocjenjivanje rada rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica** uzimaju se sve kompetencije izuzev strateškog usmjeravanja.

Kao **kriterij za ocjenjivanje rada državnih službenika** koji nemaju rukovodnu funkciju bilo kojeg nivoa procjenjuje se prvih pet kompetencija i to: profesionalni razvoj i integritet, rješavanje problema, inicijativa i promjene, timski rad, komunikacija i lična efikasnost i usmjerenost na rezultat.

Slika br. 1 (Piramidalni prikaz kompetencija)



6.3. Standardi za ocjenjivanje rada zaposlenika

Za zaposlenike su postavljena četiri standarda koji se uzimaju kao kriteriji za ocjenjivanje:

a) **Samostalnost u radu**

Samostalnost pokazuje koliko je zaposlenik sposoban planirati i ispunjavati utvrđene radne ciljeve samostalno i bez kontinuirane pomoći pretpostavljenih. Ona nije vezana za zvanje u koje je razvrstano radno mjesto, već za ponašanje zaposlenog u odnosu na obavljanje poslova i zadataka. Svaki zaposleni u bilo kom zvanju, mora imati jednake šanse da dobije bilo koju ocjenu ovisno od toga koliko i kako on lično demonstrira svoju samostalnost u poslu. Manifestacije ovog mjerila mogu biti različite, ovisno od vrste posla i konteksta u kome se posao odvija. Načelno, samostalnost se ogleda kroz to koliko neko ispunjava zadatke i rješava probleme bez oslanjanja na podršku i savjete kolega ili nadređenih, koliko je spreman da se prilagođava promjenama i novim okolnostima i sl. Naravno, traženje savjeta ili podrške nije samo po sebi negativno, posebno u složenim ili novim situacijama i kada za tim postoji smisljena potreba.

b) **Odnos prema poslu**

Odnos prema poslu pokazuje radnu etiku zaposlenika koja se ogleda u radinosti i odgovornosti, efikasnosti u radu, poštovanju radnog vremena, dosljednosti u radu i odnosu prema sredstvima rada. Pokazuje koliko zaposleni pravovremeno i pravilno obavlja svoje poslove, a može se manifestirati kroz poštovanje rokova, naročito kratkih, kroz potpuno i korektno ispunjavanje zadataka, čak i pod pritiskom i uz postavljanje posebnih zahtjeva, kao i kroz praćenje definiranih procedura i pravila struke i sl.

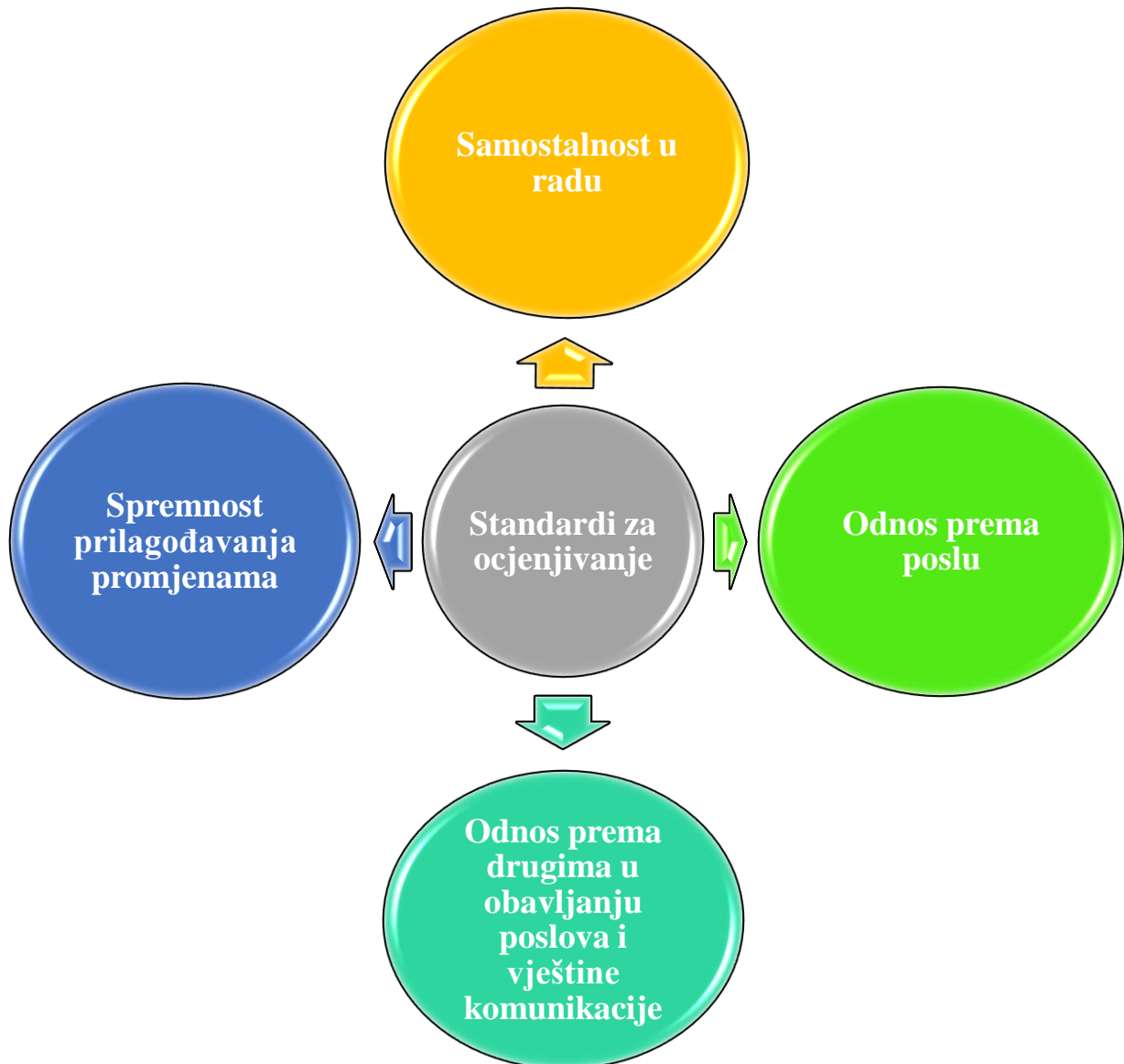
c) **Odnos prema drugima u obavljanju poslova i zadataka i vještine komunikacije**

Ovaj standard podrazumijeva sposobnost skladne usmene i pismene interakcije sa kolegama i strankama prilikom obavljanja poslova i zadataka. 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. Pokazuje koliko zaposleni djelotvorno i skladno radi i kontaktira s pretpostavljenima, sebi ravnima i podređenima u svojoj organizacionoj jedinici i koliko povezuje i usklađuje svoje djelovanje sa zaposlenima iz ostalih organizacionih jedinica. Indikatori za ovaj standard ponašanja mogu se pronalaziti u svakodnevnoj komunikaciji sa svim relevantnim stranama u poslu: pretpostavljenima, kolegama, podređenima i strankama. Identifikujemo ga na osnovu toga koliko uspješno neko uspijeva da poveže i uskladi sopstvene aktivnosti sa aktivnostima drugih zaposlenih u svojoj organizaciji, kao i koliko neko održava profesionalni odnos sa kolegama i strankama bez obzira na njihov karakter i stavove (npr. predusretljivost prema građanima, otvorenost i podrška kolegama, odlučnost prema suradnicima iz drugih institucija).

d) Spremnost prilagođavanja promjenama

Izražava stepen fleksibilnosti koju zaposlenik pokazuje u pogledu prihvatanja i afirmiranja novih rješenja koja služe unaprjeđenju radnih procesa, kao i spremnost na kontinuirano profesionalno usavršavanje i primjenu stečenih znanja.

Slika br. 2 (Šematski prikaz standarda)



7. VRSTE OCJENJIVANJA RADA

Ocjenjivanje rada je kontinuirani proces koji se odvija tokom cijele godine, koji započinje utvrđivanjem radnih ciljeva i završava se formalnim popunjavanjem obrasca za ocjenjivanje. Tokom čitavog perioda ocjenjivanja, ocjenjivač prati rezultate rada zaposlenog, daje savjete zaposlenom o određenim aspektima njegovog rada i dokumentuje pozitivne i negativne radnje. Sve ovo bi trebalo da bude uneseno u obrazac za ocjenjivanje na kraju perioda ocjenjivanja i da se koristi za potrebe obrazlaganja i argumentiranja ocjene.

U UIO se provodi postupak **redovnog (konačnog) ocjenjivanja, privremenog ocjenjivanja i vanrednog ocjenjivanja rada.**

7.1. Redovno ocjenjivanje rada

Redovno ocjenjivanje rada se provodi jednom godišnje i obuhvata period od 1. januara do 31. decembra, pri čemu se rad zaposlenog ocjenjuje u roku od 30 dana od dana isteka perioda ocjenjivanja.

7.2. Privremeno ocjenjivanje rada

U slučajevima promjene ocjenjivača ili premještaja zaposlenog na drugo radno mjesto, utvrđuje se privremena ocjena rada. Za privremeno ocjenjivanje rada, neophodno je da je zaposleni proveo najmanje mjesec dana u jednoj organizacionoj jedinici.

U slučaju promjene ocjenjivača, isti je dužan da izvrši privremeno ocjenjivanje rada zaposlenih u organizacionoj jedinici kojom je rukovodio, na način propisan za redovno ocjenjivanje rada. Obrasci sa privremenim ocjenama rada se uručuju novom rukovodiocu organizacione jedinice, kako bi bili uzeti u obzir u postupku utvrđivanja konačne ocjene rada. U slučaju premještaja zaposlenog na drugo radno mjesto, prethodni ocjenjivač dužan je da izvrši privremeno ocjenjivanje rada zaposlenog i obrazac sa ocjenom rada dostavi novom ocjenjivaču u roku od 15 dana od dana premještaja zaposlenog.

Period za koji se vrši privremeno ocjenjivanje obuhvata period u kojem je zaposleni obavljao poslove na određenom radnom mjestu. Prilikom utvrđivanja konačne ocjene rada novi ocjenjivač uzima u obzir privremenu ocjenu rada.

Dakle, privremeni obrazac za ocjenjivanje se dostavlja rukovodiocu osnovne organizacione jedinice, odnosno direktoru UIO, ovisno od toga ko je ocjenjivač, na način propisan za redovno ocjenjivanje rada, te se nakon verifikacije vraća neposrednom rukovodiocu zaposlenog, kako bi isti bio uzet u obzir prilikom utvrđivanja konačne ocjene rada. Zato je važno da odlazeći ocjenjivač završi privremeno ocjenjivanje u što kraćem roku, a najkasnije prije kraja perioda ocjenjivanja.

Pravovremenost postupka ocjenjivanja je posebno značajna u slučajevima privremenog ocjenjivanja, gdje privremeni obrazac treba biti dostavljen novom ocjenjivaču. Ova nadležnost je posebno važna u situacijama kada nije moguće slijediti formalnu hijerarhiju rukovođenja.

7.3. Vanredno ocjenjivanje

Vanredno ocjenjivanje se provodi u bilo koje vrijeme tokom perioda ocjenjivanja i obuhvata izuzetke od redovnog ocjenjivanja rada. Slučajevi u kojima se provodi vanredno ocjenjivanje rada su:

7.3.1. Probni rad

Postupak i kriteriji ocjenjivanja zaposlenih na probnom radu su jednaki postupku i kriterijima redovnog ocjenjivanja rada, s tim što je period ocjenjivanja jednak periodu za koji je zaposleni bio angažiran po osnovu probnog rada.

7.3.2. Prestanak radnog odnosa

Izuzetak od standardnog postupka ocjenjivanja predstavlja ocjena rada zaposlenog kome prestaje radni odnos i koji odlazi iz UIO ili koji će duže vrijeme biti odsutan (formalno školovanje, mirovanje radnog odnosa i sl).

U slučaju prestanka radnog odnosa, ocjenjivanje rada se obavlja na zahtjev zaposlenog kojem prestaje radni odnos neovisno od perioda za ocjenjivanje. Ukoliko zaposleni podnese takav zahtjev, on mora biti ocijenjen u roku od 30 dana od dana kada je podnio zahtev.

7.3.3. Nezadovoljavajući rezultati u radu (prijevremeno ocjenjivanje)

U slučajevima kada zaposleni u toku perioda ocjenjivanja ne postiže zadovoljavajuće rezultate u odnosu na postavljene radne ciljeve, ocjenjivač ima mogućnost da predloži prijevremeno ocjenjivanje rada zaposlenog. Postupak prijevremenog ocjenjivanja rada se provodi na isti način i na obrascima propisanim za redovno ocjenjivanje. Ukoliko u postupku prijevremenog ocjenjivanja rad zaposlenog bude ocijenjen ocjenom "ne zadovoljava", na istog se primjenjuju odredbe Pravilnika koje reguliraju negativnu ocjenu rada.

7.3.4. Vanredno ocjenjivanje po zahtjevu direktora, zaposlenog ili na prijedlog ocjenjivača

Direktor UIO ima mogućnost da u toku redovnog perioda ocjenjivanja zatraži vanredno ocjenjivanje rada zaposlenog.

Pored direktora, zaposleni i ocjenjivač također mogu podnijeti zahtjev direktoru UIO za vanredno ocjenjivanje rada, uz iznošenje opravdanih razloga za isto.

7.3.5. Negativna ocjena rada

Vanredno ocjenjivanje se provodi i u slučaju negativne ocjene rada. Negativnom ocjenom rada smatra se ocjena „ne zadovoljava“. Ukoliko je zaposleni ocijenjen negativnom ocjenom rada on se upućuje na dodatnu obuku u trajanju od šest mjeseci, sa ciljem postizanja zadovoljavajućih rezultata u radu. Na taj način, sistem dodatnog stručnog usavršavanja pruža neophodne instrumente za identifikaciju i davanje podrške onima koji žele da unaprijede svoje znanje i postignuće. Ukoliko je to moguće, zaposleni treba da budu uključeni u redovne programe stručnog usavršavanja koji obuhvataju sve zaposlene, ali im se mogu ponuditi i posebni programi namijenjeni samo zaposlenima koji su ocijenjeni ocjenom „ne zadovoljava“. Oblasti za dodatnu obuku zaposlenog utvrđuje ocjenjivač, uz suglasnost kontrolora, i po okončanju perioda obučavanja o istoj sačinjava izvještaj koji dostavlja rukovodiocu osnovne organizacione jedinice. Oblasti za obučavanje i izvještaj o stručnom osposobljavanju i usavršavanju zaposlenog sačinjava se na propisanom obrascu. Nakon završene obuke, zaposleni podliježe vanrednom ocjenjivanju rada. Vanredno ocjenjivanje mora da bude završeno u roku od sedam dana nakon isteka perioda za vanredno ocjenjivanje. Ukoliko ne postigne zadovoljavajuće rezultate u radu, zaposlenom prestaje radni odnos.

Vanredno ocjenjivanje u slučaju negativne ocjene rada je usmjereno na potencijale zaposlenog, tj. moguća buduća poboljšanja njegovog rada. Potrebno je utvrditi da li zaposleni treba da dobije drugu šansu ili je prekid radnog odnosa odgovarajuća mjera jer ne postoje realne mogućnosti da zaposleni pruži ono što služba zahtijeva. Za to je potreban fer odnos i razuman sud lica koja učestvuju u vanrednom ocjenjivanju – a to su ocjenjivač i kontrolor, koji sada zajedno preuzimaju odgovornost za jednu značajnu odluku. Za razliku od redovnog ocjenjivanja koje predstavlja pogled u prošlost, vanredno ocjenjivanje u slučaju negativne ocjene rada podrazumijeva pogled u budućnost. Za dobru prognozu je od ključnog značaja to da se svaka ocjena unesena u obrazac (pozitivna ili negativna) proprati odgovarajućim argumentima.

Dio vanrednog ocjenjivanja u slučaju negativne ocjene jeste i razgovor sa zaposlenim koji se ocjenjuje. Ovaj razgovor ima različitu svrhu u odnosu na razgovor kod redovnog ocjenjivanja. Ocjenjivač i kontrolor treba da utvrde da li postoje neke olakšavajuće okolnosti koje mogu da objasne ocjenu „ne zadovoljava“. Ova lica, također, treba da omoguće da zaposleni u potpunosti shvati razloge prijedloga koji, ukoliko sadrži ocjenu „ne zadovoljava“, dovodi do prekida radnog odnosa.

8. UTVRĐIVANJE OCJENE I POPUNJAVANJE OBRASCA ZA OCJENJIVANJE RADA

Postizanje realnog, objektivnog i nepristrasnog ocjenjivanja svakako nije lako dostižno i zahtijeva, prije svega, značajnu posvećenost ocjenjivača, posjedovanje znanja i svjesnosti o tome koji su potencijalni izvori subjektivnosti u procjeni, kao i oslanjanje na iskustvo u ovom poslu. Pokazalo se da je možda presudan faktor integritet ocjenjivača i volja ili spremnost da se ovaj posao obavlja valjano i na smislen način.

U praksi, najveći broj ocjenjivanih se žali na subjektivnost u ocjenjivanju, odnosno na to da se ocjene donose pod uticajem pozitivnih ili negativnih osjećanja koje ocjenjivač ima prema ocjenjivanim. Najčešći potencijalni izvori subjektivnosti su:

- sklonost da se favoriziraju pojedini zaposleni na račun nekih drugih, isključivo na bazi dopadanja ili nedopadanja, bez uvažavanja realnih činjenica;
- sklonost da se opći utisak o nekom zaposlenom prenosi na sve ocjene, bilo da se radi o rezultatima rada ili o nekom od ostalih mjerila za ocjenjivanje;
- sklonost da se izuzetan uspjeh pri izvršenju individualnog zadatka (efekat „dobrog glasa”) ili potpuno podbacivanje kod drugog (efekat „crne mrlje”) preslikaju na cjelokupno ocjenjivanje, po svim kriterijima;
- sklonost da se skoriji rezultati, dobri ili loši, uzmu u obzir, a da se zanemare doprinosi tokom čitavog perioda za ocjenjivanje;
- sklonost da se zaposleni poredi sa drugima umjesto da se analiziraju njegova postignuća u odnosu na željeni standard ili izuzetnost u radu;
- sklonost ka tzv. konstantnosti u procjeni – najviše ocjene date od jednog rukovodioca ne moraju biti ekvivalent najvišim ocjenama datim od strane drugog rukovodioca; Neki ocjenjivači očekuju više od svojih zaposlenih nego neki drugi;
- sklonost ka davanju istovjetnih ocjena svim zaposlenima – neki ocjenjivači su skloni da daju iste ocjene svim zaposlenima i tako izbjegnu odgovornost za pravljenje razlike između onih koji su izuzetni u odnosu na one prosječne, odnosno one koji su ispod prosjeka u radu;
- sklonost ocjenjivača da u ocjenjivanje uključi neke svoje lične stavove i uvjerenja koja ima o ljudima uopće, ili pokušaj iznalaženja obrazloženja za nečije uspjehe ili neuspjehe, umjesto bavljenja činjenicama;
- ocjena data kao rezultat ličnog odnosa, odnosno, ličnog sukoba između rukovodioca i zaposlenog. U praksi, nezadovoljavajuća ocjena rada često se daje u situacijama kada je narušen odnos između ocjenjivača i ocjenjivanog.

Načelno, preporuka je da se treba usredsrediti na sam proces ocjenjivanja rada, a ne na nešto drugo, kao npr. održavanje profesionalnih veza, ohrabrivanje zaposlenog sa slabijim učinkom ili izbjegavanje zamjeranja i konfrontacije sa agresivnijim zaposlenim i sl.

Ocjenjivanje rada bi trebalo da bude vezano za parametre koje ocjenjivani može da kontrolira, a ne za one koji su izvan njegove kontrole.

8.1. Sadržaj obrasca za ocjenjivanje rada zaposlenog

U toku postupka ocjenjivanja obavezno je korištenje standardnog Obrasca za ocjenjivanje rada državnog službenika (Prilog 2) i Obrasca za ocjenjivanje rada zaposlenika (Prilog 3).

Ovaj obrazac sadrži sljedeće dijelove:

Podatke o vrsti i periodu ocjenjivanja - Ocjenjivač se odabirom izjašnjava da li vrši konačno, privremeno ili vanredno ocjenjivanje rada zaposlenog i unosi vremenski period za koji vrši ocjenjivanje.

Opći podaci – Unose se podaci o ocjenjivanom, ocjenjivaču i kontroloru.

Kriteriji za ocjenjivanje – Unose se radni ciljevi koji su dogovoreni na početku datog perioda ocjenjivanja. Ukoliko je tokom godine bilo izmjena u radnim ciljevima, unose se svi ciljevi čije se izvršenje ocjenjuje tokom tog perioda. U ovom dijelu su pobrojane sve kompetencije, odnosno, standardi za ocjenjivanje rada.

Ocjena opće uspješnosti u radu - Unose se svi podaci relevantni za ocjenu uspješnosti rada zaposlenog prema postavljenim radnim ciljevima i ostalim kriterijima (kompetencije za državne službenike i standardi za zaposlenike). Prilikom ocjenjivanja ovih aspekata radnog ponašanja važno je identificirati, odnosno prepoznati relevantne indikatore ili načine njihovog manifestiranja u radu i ponašanju. Pravilnikom su predviđene sljedeće ocjene:

"Ne zadovoljava" (1)

Određuje se zaposlenom čiji ukupni radni učinak koji se odnosi na stepen ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i druge utvrđene kriterije, nije bio na nivou minimalnih zahtjeva poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta. Ova ocjena se primjenjuje, na primjer, u slučaju kada zaposleni jasno (u vezi sa kvalitetom, kvantitetom i postupanjem u skladu sa rokovima) propusti da ispuni bilo koji ili većinu radnih ciljeva i kada njegov loš uspjeh nije kompenziran kroz primjenu propisanih kompetencija, odnosno standarda.

"Zadovoljava" (2)

Određuje se zaposlenom koji je sa minimalnim rezultatom ostvario utvrđene radne ciljeve i zahtjeve radnog mjesta. Ovom ocjenom će biti ocijenjen zaposleni ukoliko je ispunio barem većinu radnih ciljeva na niskom, ali ipak prihvatljivom nivou. Kod zaposlenog mogu da postoje oblasti u kojima treba da se poboljša, a nedostaci u vezi sa ostalim ciljevima nisu toliko ozbiljni da bi neutralizirali njegova pozitivna ostvarenja.

"Uspješan" (3)

Određuje se zaposlenom koji je sa prosječnim rezultatom ostvario radne ciljeve i čiji ukupni radni učinak u potpunosti odgovara zahtjevima poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta. Ova ocjena se daje zaposlenom koji je ispunio postavljene radne ciljeve i koji je ispunio redovne zahtjeve posla na standardan način. Prema ovoj definiciji, zaposleni koji ispunjava očekivanja ali ih ne prevazilazi je standardno dobar zaposleni. Po pravilu, to lice treba da ispuni sve radne ciljeve na pošten i razuman način, u odnosu na kvalitet, kvantitet i rokove. Ne treba da postoje neki realni nedostaci koji se tiču uspješnosti.

"Naročito uspješan" (4)

Određuje se zaposlenom koji je sa natprosječnim rezultatom ostvario utvrđene radne ciljeve i zahtjeve radnog mjesta. Ova ocjena se daje kada ocjenjivani u kontinuitetu i u značajnoj mjeri prevazilazi očekivanja i obavlja poslove bolje nego što bi se to moglo standardno očekivati od zaposlenog u tom zvanju. Ova ocjena treba da bude rijedak izuzetak koji je rezerviran samo za stvarno izuzetne zaposlene koji, po svim kriterijima, značajno prevazilaze očekivanja i kao takvi su prepoznati i priznati od strane sebi jednakih, podređenih ili pretpostavljenih službenika, kao i stranaka sa kojima rade.

Ocjena opće uspješnosti u radu - Ocjena opće uspješnosti u radu se dobije kada se zbir prosječne ocjene radnih ciljeva i prosječne ocjene kompetencija/standarda za ocjenjivanje podijeli brojem 2. Dobijena ukupna prosječna ocjena se izražava deskriptivno i numerički, u skladu sa sljedećom skalom:

- a) „Ne zadovoljava“ (ispod 1,50),
- b) „Zadovoljava“ (1,50 – 2,49),
- c) „Uspješan“ (2,50 – 3,49) i
- d) „Naročito uspješan“ (3,50 i više).

Ocjena opće uspješnosti pokazuje koliko je zaposleni bio uspješan u pogledu realizacije radnih ciljeva sa aspekta količine, kvaliteta i rokova, kao i primjeni propisanih kompetencija i standarda za ocjenjivanje rada.

Opću ocjenu uspješnosti treba da prate komentari koji argumentiraju predloženu ocjenu. Komentari se mogu odnositi na objektivne okolnosti koje su otežavale rad zaposlenom u periodu ocjenjivanja, neslaganje sa predloženom ocjenom ili druge elemente koji su značajni za određivanje ocjene rada i služe u svrhu razjašnjenja datih ocjena. Također, mogu uključivati sve ono što je bilo značajno za dati period ocjenjivanja a tiče se rada ocjenjivanog, kao što su promjena zvanja, ukupno odsustvovanje sa posla u toj godini, različite situacije ili okolnosti koje su uticale na njegov uspjeh itd.⁶

U slučaju negativne ocjene rada zaposlenog, ocjenjivač je dužan ocjenu posebno obrazložiti u rubrici za komentare. Ukoliko prostor predviđen za komentare nije dovoljan, komentari se unose na posebnom listu papira koji se prilaže kao sastavni dio obrasca za ocjenjivanje. Komentari se mogu unijeti u obrazac i u elektronskoj verziji, tamo gdje je to moguće.

⁶ Primjeri pogrešnih komentara, tj. komentara koji ne podržavaju ocjenu uz koju stoje:

- uopćene formulacije: „ostvaren najviši nivo...“; „ispunio očekivanja“; „uspješno obavio posao“ i sl.; (ovo su relativne izjave koje ne govore ništa o stvarnom stanju stvari);
- komentar ne podržava ocjenu: za ocjenu 4 „...radni ciljevi ostvareni tačno i temeljno...“ (takav komentar odgovara ocjeni „uspješan“; za ocjenu „naročito uspješan“ moraju biti dati jasni i snažni dokazi da je ocjenjivani značajno prevazišao očekivanu tačnost i temeljnost u radu);
- neadekvatni opisi za pojedine standarde: npr. za samostalnost se u opisu navodi „vještina organiziranja“ (miješaju se standardi ili se navode ponašanja koja nisu indikatori datog standarda);
- navedeni isti komentari za različite ocjene;
- navedeni isti komentari za različite službenike itd.

Zaposleni u ovoj rubrici može kao komentar unijeti sve što smatra značajnim i važnim za njega, bilo da se tiče zadovoljstva ili nezadovoljstva ocjenom.

U praksi se može desiti da zaposleni odbije da potpiše obrazac, u kojem slučaju ocjenjivač pravi bilješku u prostoru za komentar ocjenjivača i obrazac prosleđuje dalje po redovnoj proceduri.

Preostale rubrike u obrascu se popunjavaju prilikom samog razgovora sa zaposlenim.

Dakle, nakon što ocjenjivač samostalno popuni gore navedene rubrike, on djelimično popunjen obrazac za ocjenjivanje dostavlja zaposlenom. Nakon toga, ocjenjivač i zaposleni obavljaju razgovor najkasnije osam dana od dana kada je zaposleni primio obrazac sa prijedlogom ocjene rada.

Na samom razgovoru ocjenjivač treba da ocjenjivanom obrazloži sve ocjene date za radne ciljeve i za ostale kriterije, u smislu iznošenja argumenata i dokaza za svaku od njih.

Može se desiti da zaposleni, iako je uredno pozvan, ne dođe na razgovor bez obrazloženja ili dokaza o spriječenosti. U tom slučaju ocjenjivač isto konstatira u polju predviđenom za komentare, dovršava popunjavanje obrasca za ocjenjivanje i prosleđuje ga dalje prema redovnoj proceduri ocjenjivanja.

Nakon obavljenog razgovora između ocjenjivača i zaposlenog, unosi se datum ocjenjivanja/razgovora, potpis ocjenjivanog državnog službenika/zaposlenika i ocjenjivača. Ovako popunjen obrazac se dalje prosleđuje kontroloru, koji popunjava rubriku „**potpis pretpostavljenog direktno nadređenom**”. Način rada kontrolora je detaljno opisan u dijelu Priručnika o zaduženjima kontrolora.

Postupak ocjenjivanja se dovršava prosljeđivanjem obrasca višim rukovodiocima u hijerarhijskoj liniji rukovođenja, odnosno direktoru UIO, te se dalje postupa po utvrđenoj proceduri.

8.2. Povjerljivost postupka ocjenjivanja rada

Postupak ocjenjivanja rada je povjerljiv. Razgovor, kao i sadržaj obrasca za ocjenjivanje, ima karakter povjerljivosti. Obrazac za ocjenjivanje dostupan je samo ocjenjivanom, ocjenjivaču, kontroloru, zaposlenima koji preduzimaju radnje vezano za ostvarivanje prava i obaveza zaposlenog po osnovu ocjenjivanja rada i direktoru UIO.

Uz odobrenje ocjenjivanog, sadržaj obrasca može biti dostupan i drugim licima.

9. TEHNIKE ZA VOĐENJE RAZGOVORA

Razgovor za potrebe ocjenjivanja je obavezan i svakako najznačajniji dio postupka ocjenjivanja jer podrazumijeva davanje povratne informacije o radu zaposlenog i potencijalnim oblastima za daljnje usavršavanje, a davanje povratne informacije se smatra jednim od ključnih aspekata rukovođenja.

Način vođenja razgovora o ocjeni će varirati, ovisno od situacije i od vještina vođenja razgovora koje ocjenjivač ima i koje će jačati kroz iskustvo.

Razgovor o ocjeni nije samo ispunjavanje forme već predstavlja srž samog postupka ocjenjivanja, odnosno suštinsku karakteristiku rukovođenja. Saopćavanje zaposlenom gdje se sada nalazi u pogledu svojih vještina i uspješnosti u radu, gdje želimo da bude i kako tamo da stigne jeste suština ocjenjivanja.

Generalno, ocjena na kraju godine ne treba da bude iznenađenje. Ukoliko postoje bilo kakvi problemi, oni ne bi trebalo da budu objelodanjeni prvi put na godišnjem razgovoru, već se od ocjenjivača očekuje da redovno tokom godine pruži odgovarajuću povratnu informaciju i da zaposleni zna šta se dešava i u kom pravcu se stvari odvijaju. Ovo je jedna od najvažnijih odgovornosti rukovodilaca u sistemu ocjenjivanja rada.

Dobar razgovor o ocjeni rada zahtijeva planiranje, dobru atmosferu, sposobnost obrazlaganja i slušanja i, na kraju, provođenja dogovorenog.

Razgovor, kao i čitav postupak ocjenjivanja, povjerljiv je po svom karakteru i treba ga provoditi bez prisustva trećih lica u prostoriji u kojoj je prijatna atmosfera i bez remećenja njegovog toka. Preporučeno vrijeme trajanja razgovora je oko pola sata.

Za razgovor je potrebno da se pripreme i ocjenjivač i ocjenjivani u smislu argumentacije i materijalnih dokaza u vezi sa predloženim ocjenama.

9.1. Uputstvo za ocjenjivača

Vođenje djelotvornog razgovora zahtijeva da kao ocjenjivač posjedujete vještine vođenja intervjua i sljedeće sugestije mogu biti od koristi u vođenju razgovora o ocjeni.

Aktivno slušanje ocjenjivanog je posebno važno u toku razgovora o ocjenjivanju. Trebate dopustiti ocjenjivanom da iznese činjenice i da sam ocijeni svoj rad. Vi nastojte biti aktivni slušalac u većem dijelu razgovora i fokusirati se na postavljanje pitanja i odgovore zaposlenog, jer aktivnim slušanjem bolje upoznajete ocjenjivanog. Pažljivo slušanje je posebno važno kada je u pitanju otkrivanje pravih razloga za neuspjeh u radu.

Napravite dobru pripremu za vođenje razgovora tako što ćete:

- prikupiti sve značajne informacije o radu zaposlenog, razmotriti rezultate rada zaposlenog i vašu međusobnu interakciju;
- razmotriti istoriju rada zaposlenog, pogledati njegove dosadašnje izvještaje o radu, tj. konsultirati sve relevantne izvore;
- identificirati moguće pretpostavke i izgovore za greške koje se tiču rada zaposlenog;
- sagledati vlastitu ulogu i odgovornost u problemima koje zaposleni ima;
- unaprijed identificirati moguće uzroke problema u samom razgovoru i tako otkloniti iznenađenja;

- započeti razgovor nekom općom temom kako bi se smirila moguća tenzija, nelagoda ili trema kod obje strane („probijanje leda”);
- objasniti zaposlenom svrhu i strukturu razgovora;
- omogućiti da zaposleni bude aktivni učesnik u razgovoru a ne samo pasivni posmatrač;
- prilagoditi pitanja datoj situaciji, koristiti i tzv. otvorena pitanja (koja pokreću diskusiju), a ne samo tzv. zatvorena pitanja (koja svode odgovore na da ili ne);
- mijenjati stil i brzinu odvijanja razgovora (mijenjati uloge – od lica koje pruža informacije do slušaoca i obrnuto);
- zadržati profesionalan i ne previše neformalan ton;
- kontrolirati govor tijela (kontakt očima, pokrete); Suviše kontakata očima može biti isto tako pogrešno kao i izbjegavanje pogleda; Ipak, vizuelni kontakt se mora održavati prilikom kritičnih faza razgovora, npr. prilikom prenošenja negativnih informacija; Pokreti ruku i šaka trebaju biti kontrolirani;
- biti svjestan svrhe razgovora sve vrijeme i fokusirati se na posao i na rezultate rada, a izbjegavati diskusiju o ličnim nedostacima, osim ukoliko su oni direktno u vezi sa radnim učinkom; Nebitne teme ne bi smjele da dominiraju razgovorom; Ukoliko se govori o neki nedostacima oni treba da se tiču isključivo učinka a ne osobe;
- zasnovati razgovor na činjenicama, uz izbjegavanje bilo kakvih generalizacija i nepreciznih izraza; Kada iznosite pozitivne ili negativne ocjene, fokusirajte se na činjenice uz davanje adekvatnih primjera kako bi se izbjegle eventualne nejasnoće;
- kritika bi trebalo da bude konstruktivna i iznesena na pozitivan način kako bi zaposleni mogao da zadrži osjećaj samopoštovanja; Umjesto kritike i isticanja grešaka, mnogo je korisnije i svrsishodnije govoriti o tome kako bi stvari mogle drugačije da se urade u budućnosti;
- fokusirati se na opisivanje ponašanja koje želite da bude promijenjeno i zbog čega je to važno, a izbjegavati vrednovanja zaposlenog kao osobe.

Razgovor o ocjenjivanju ima šest glavnih koraka.

Korak 1. Pojasniti svrhu razgovora

Zaposleni treba da razumije da je osnovna svrha ocjenjivanja pregled postignutih rezultata rada i potreba da se identificiraju slabosti koje treba poboljšati u budućnosti. Podsjetite zaposlenog da je i on aktivni učesnik u procesu ocjenjivanja i da je diskusija izuzetno važna. Ovdje treba da se naglasi važnost samoprocjene zaposlenog.

Korak 2. Izvršiti poređenje postignutih rezultata sa postavljenim ciljevima

Za svaki cilj treba da sumirate prikupljene informacije i da sa njima uporedite ostvarene rezultate. Tražite od zaposlenog da izvrši samoprocjenu, slušajte pažljivo i bilježite ono što je važno. Zajedno sa zaposlenim razmotrite da li su utvrđeni radni ciljevi bili jasni i smisleni, da li su rokovi bili adekvatni i da li je bilo nekih posebnih okolnosti koje su uticale na njihovo ostvarenje.

Provjerite da li ste dobro razumjeli ono što zaposleni kaže, odnosno ono što su njegova osjećanja i stavovi u odnosu na ostvarene rezultate. Obrazložite mu svoje komentare date za svaki pojedinačni radni cilj u pogledu kvaliteta, kvantiteta i pravovremenosti učinka.

Korak 3. Saopćiti ocjene za postignute rezultate i za ostale kriterije

Ključne činjenice kojih se treba držati tokom razgovora tiču se ispunjenja postavljenih radnih ciljeva. Za svaki identificirani cilj u procesu planiranja, treba da imate pripremljenu ocjenu. Ocjena se odnosi na rezultate rada, a ne na ličnost zaposlenog. Također, za sve ostale kriterije je potrebno da obrazložite ocjenu koju ste odabrali uz navođenje jakih i slabih strana u radu zaposlenog.

Korak 4. Diskutirati o jakim i slabim stranama

Za svaki cilj prodiskutirajte o osnovnim razlozima za uspjeh i uzrocima problema. Dajte do znanja zaposlenom šta nije doprinijelo uspjehu, odnosno, šta je mogući uzrok neuspjeha u ostvarivanju postavljenih ciljeva i dostizanju potrebnih rezultata. Također, podsjetite zaposlenog koje vještine će mu pomoći da ostvari radne ciljeve.

Korak 5. Prodiskutirati o potrebi za obukama

Za uočene slabosti u radu zaposlenog postoji mogućnost razvoja i poboljšanja u narednom periodu, te je potrebno da saslušate sugestije zaposlenog i zajedno napravite plan obuka koje će pohađati sljedeće godine. Predloženi vidovi obuke mogu biti usmjereni na prevazilaženje nedostataka u radu ili napredovanju u karijeri. U ovom dijelu razgovora treba motivirati zaposlenog da razmisli i iznese svoj plan o profesionalnom razvoju, prodiskutirati o mogućnosti realizacije, o tome da li se njegovi ciljevi poklapaju s ciljevima organizacije i kakvi pozitivni efekti će se uz njih postići.

Korak 6. Predložiti ocjenu rada

Potrebno je popuniti obrazac o ocjenjivanju i ostaviti mogućnost da zaposleni napiše svoje komentare. Nakon potpisivanja obrasca, isti prosljedite kontroloru kako bi se nastavila propisana procedura ocjenjivanja.

10.POSLJEDICE OCJENJIVANJA RADA

Ocjenjivanje rada zaposlenih proizvodi različite posljedice, kako pozitivne, tako i negativne, u skladu sa Zakonom o Upravi za indirektno oporezivanje.

Pored toga, sistem ocjenjivanja omogućava identifikaciju zaposlenih koji su ispod ili iznad prosjeka uspješnosti u pogledu radnog učinka.

10.1. Pozitivne posljedice ocjenjivanja

Što se tiče pozitivnih posljedica, dvije su najznačajnije - planiranje profesionalnog razvoja zaposlenih i nagrađivanje, odnosno napredovanje u formalnom, hijerarhijskom smislu.

Planiranje profesionalnog razvoja je značajna posljedica ocjenjivanja u smislu jasnog prepoznavanja kvaliteta i potencijala zaposlenog i identificiranja mogućnosti za razvoj, odnosno ovladavanje određenim znanjima, vještinama ili drugim kompetencijama koje su važna podrška uspješnijem ostvarivanju rezultata u radu. Stručno usavršavanje u najširem smislu bi trebalo, između ostalog, da bude planirano na osnovu ocjene radnog učinka zaposlenog.

U načelu, vrlo mali broj zaposlenih zaista nadmašuje standardna očekivanja u pogledu uspješnosti i oni predstavljaju kategoriju zaposlenih koja čini onaj dragocjeni resurs koji treba zadržati u instituciji, pa stoga i njihove potrebe i težnje koje se tiču stručnog usavršavanja i razvoja karijere, odnosno napredovanja, treba da budu prioritet organizacije u kojoj rade. Zato bi UIO trebalo da razvije plan profesionalnog razvoja ovih izuzetnih zaposlenih, s ciljem njihovog daljnjeg razvoja i napredovanja i da dokumentirano prati provođenje tog plana. Bila bi ogromna greška zaustavljati ili usporavati izuzetne zaposlene jer bi, u takvim slučajevima, oni mogli da napuste službu, ukoliko su svjesni da su njihove sposobnosti i vještine upotrebljive i tražene na tržištu rada, a kao takve nisu prepoznate od strane institucije u kojoj su zaposleni. Ovakvim zaposlenima se trebaju posebno baviti svi rukovodioci u hijerarhiji rukovođenja, u smislu predlaganja njihovog profesionalnog razvoja.

Nagrađivanje i napredovanje se odnose na razne vrste materijalnih nagrada i beneficija koje zaposleni mogu imati na osnovu ocjena koje su dobili, a najčešće je to pomjeranje na ljestvici platnih razreda.

Napredovanje u formalnom smislu se može odnositi i na pomjeranje u više zvanje, bilo da se radi o premještanju, internom konkursu ili preuzimanju, odnosno na situaciju kada se sa radnog mjesta u nižem prelazi na radno mjesto u višem zvanju, uz uvjet postojanja odgovarajućih ocjena u proteklom periodu.

10.2. Negativne posljedice ocjenjivanja

Negativne posljedice se prevashodno odnose na **gubitak**, odnosno, **onemogućavanje ostvarivanja određenog prava iz radnog odnosa**.

Ukoliko je zaposleni ocijenjen negativnom ocjenom, a nakon završene obuke i provedenog vanrednog ocjenjivanja rada ne postigne zadovoljavajuće rezultate u radu, njemu prestaje radni odnos, u skladu sa zakonom.

Također, zaposleni koji je u posljednje četiri godine jednom ili više puta, ali ne uzastopno, ocijenjen ocjenom "ne zadovoljava", ne može se unaprijediti na više radno mjesto, kao ni zaposleni koji je u posljednje dvije godine ocijenjen ocjenom "zadovoljava".

10.3. Praćenje i razvoj potencijala zaposlenog

Generalno, rukovodioci svih nivoa bi trebalo da se bave i:

- identifikacijom jakih i slabih strana svakog zaposlenog – da prepoznaju njihove potencijale i poslove koji su im posebno interesantni i primjereni;
- profesionalnom orijentacijom zaposlenog kako bi na određenom radnom mjestu ostvario svoj puni potencijal;
- razmatranjem srednjoročnih ili dugoročnih ciljeva zaposlenog u pogledu njegove karijere, kreiranjem i ažuriranjem općeg plana razvoja karijere zaposlenog;
- razmatranjem mogućnosti premještaja na drugo radno mjesto (dobra praksa pokazuje da premještaj treba da se dešava na svakih tri do pet godina) i sl.

Pored toga, veoma je značajno da rukovodioci svih nivoa prepoznaju da zaposleni koji su ocijenjeni ocjenom „uspješan” zapravo čine većinu svake administracije. Oni su najbrojniji i samim tim su glavni nosioci posla u jednoj sredini. Iz navedenog razloga, važno je ne zaboraviti na njih i njihove potrebe i aspiracije, koje se vremenom mogu mijenjati i razvijati.

11. ZAKLJUČAK

Ovaj Priručnik ima ulogu vodiča i osnovna namjena mu je pružanje pomoći svim učesnicima u postupku ocjenjivanju rada i pojašnjenje nedoumica koje se mogu javiti u praksi.

Uspostavljanje sistema ocjenjivanja rada možemo smatrati ključnim korakom u institucionalnom razvoju i značajnim instrumentom u procesu upravljanja ljudskim resursima.

Današnje okruženje zahtijeva da organizacije koriste savremeni način upravljanja postignućem, uključujući i ocjenu rada zaposlenih. Koristi se dinamičan pristup u procesu donošenja odluka kojem je osnova poslovna strategija institucije, u čiju su realizaciju uključeni svi zaposleni, a fokus je na stalnim poboljšanjima.

Da bi proces upravljanja postignućem mogao djelovati kao integrativan koncept, neophodno je planirati i mjeriti radni učinak zaposlenih, postignuća poslovnih procesa, ali i ukupno organizaciono postignuće. Samo sagledavanjem svih ovih aspekata može se očekivati da institucija dostigne planirana poboljšanja u svim sferama djelovanja.

Imajući u vidu kompleksnost organizacione strukture i broj zaposlenih u našoj instituciji, sistem ocjenjivanja rada zahtijeva angažiranje svih resursa kako bi se sam postupak ocjenjivanja proveo na odgovarajući način i tako ispunile obaveze i ostvarila prava koja po zakonu pripadaju svim zaposlenima u UIO.

Iz tog razloga, ovaj Priručnik je jedan od instrumenata podrške za uspješno provođenje ocjenjivanja rada zaposlenih.

Na kraju, bitno je naglasiti da ovaj Priručnik treba shvatiti kao „živi dokument” koji se može mijenjati, unaprjeđivati i usavršavati za potrebe svih zainteresiranih strana u postupku ocjenjivanja.

Bilo koji komentar, kritička primjedba ili sugestija za izmjenu su dobrodošli.

Broj: 01-02-2-1603-2/22

Datum: 24.11.2022.

DIREKTOR

Dr. Miro Džakula

12. PRILOZI

12.1. Obrasci koji se koriste u postupku ocjenjivanja rada zaposlenog

PRILOG 1

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE RADNIH CILJEVA

PERIOD ZA KOJI SE UTVRĐUJU RADNI CILJEVI: _____

OPĆI PODACI

Ime i prezime zaposlenog:
Naziv radnog mjesta zaposlenog:
Organizациона јединица:
Ime i prezime direktno nadređenog:
Radno mjesto direktno nadređenog:
Ime i prezime pretpostavljenog direktno nadređenog:
Radno mjesto pretpostavljenog direktno nadređenog:

	UTVRĐENI RADNI CILJEVI
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Datum: _____

Potpis zaposlenog:
Potpis direktno nadređenog:
Potpis pretpostavljenog direktno nadređenog:

PRILOG 2**OBRAZAC ZA OCJENJIVANJE RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA****VRSTA OCJENJIVANJA: KONAČNO/ PRIVREMENO/ VANREDNO (zaokružiti)****PERIOD OCJENJIVANJA:** _____**OPĆI PODACI**

Ime i prezime službenika:
Naziv radnog mjesta službenika:
Organizaciona jedinica:
Ime i prezime direktno nadređenog:
Radno mjesto direktno nadređenog:
Ime i prezime pretpostavljenog direktno nadređenog:
Radno mjesto pretpostavljenog direktno nadređenog:

KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE

	RADNI CILJEVI	OCJENA
1		1 2 3 4
2		1 2 3 4
3		1 2 3 4
4		1 2 3 4
5		1 2 3 4
6		1 2 3 4
PROSJEČNA OCJENA (zbir pojedinačnih ocjena podijeljen sa brojem utvrđenih ciljeva)		

	KOMPETENCIJE	OCJENA
1	Profesionalni razvoj i integritet	1 2 3 4
2	Rješavanje problema, inicijativa i promjene	1 2 3 4
3	Timski rad	1 2 3 4
4	Komunikacija	1 2 3 4
5	Lična efikasnost i usmjerenost na rezultat	1 2 3 4
6	Vještine rukovođenja	1 2 3 4
7	Planiranje i organizacija	1 2 3 4
8	Razvoj zaposlenih	1 2 3 4

9	Strateško usmjeravanje	1	2	3 4
PROSJEČNA OCJENA (zbir pojedinačnih ocjena podijeljen sa brojem ocijenjenih kompetencija)				

NAPOMENA: Kompetencije od broja 1-9 ocjenjuju se za rukovodioce osnovnih organizacionih jedinica, kompetencije od broja 1-8 za rukovodioce unutrašnjih organizacionih jedinica, a kompetencije od broja 1-5 ocjenjuju se za sve ostale državne službenike.

OCJENA OPĆE USPJEŠNOSTI U RADU

	OCJENA	
	NUMERIČKI	DESKRIPTIVNO
PROSJEČNA OCJENA RADNIH CILJEVA		
PROSJEČNA OCJENA KOMPETENCIJA		
OCJENA OPĆE USPJEŠNOSTI (zbir prosječnih ocjena radnih ciljeva i kompetencija podijeljen sa dva)		

NAPOMENA: Deskriptivne ocjene su: ne zadovoljava (manje od 1,50), zadovoljava (od 1,50 do 2,49), uspješan (od 2,50 do 3,49) i naročito uspješan (3,50 do 4).

Prostor za komentare učesnika u postupku ocjenjivanja:

--

Datum ocjenjivanja: _____

Potpis državnog službenika:	Datum:
Potpis direktno nadređenog:	Datum:
Potpis pretpostavljenih direktno nadređenog:	Datum:
Potpis direktora/rukovodioca osnovne organizacione jedinice:	Datum:

PRILOG 3**OBRAZAC ZA OCJENJIVANJE RADA ZAPOSLENIKA****VRSTA OCJENJIVANJA: KONAČNO/PRIVREMENO/VANREDNO (zaokružiti)****PERIOD OCJENJIVANJA:** _____**OPĆI PODACI**

Ime i prezime zaposlenika:
Naziv radnog mjesta zaposlenika:
Organizaciona jedinica:
Ime i prezime direktno nadređenog:
Radno mjesto direktno nadređenog:
Ime i prezime pretpostavljenog direktno nadređenog:
Radno mjesto pretpostavljenog direktno nadređenog:

KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE

	RADNI CILJEVI	OCJENA
1		1 2 3 4
2		1 2 3 4
3		1 2 3 4
4		1 2 3 4
5		1 2 3 4
6		1 2 3 4
PROSJEČNA OCJENA (zbir pojedinačnih ocjena podijeljen sa brojem utvrđenih radnih ciljeva)		

	STANDARDI ZA OCJENJIVANJE	OCJENA
1	Samostalnost u radu	1 2 3 4
2	Odnos prema poslu	1 2 3 4
3	Odnos prema drugima u obavljanju poslova i zadataka i vještine komunikacije	1 2 3 4
4	Spremnost prilagođavanja promjenama	1 2 3 4
PROSJEČNA OCJENA (zbir pojedinačnih ocjena podijeljen sa brojem standarda za ocjenjivanje)		

OCJENA OPĆE USPJEŠNOSTI U RADU

	OCJENA	
	NUMERIČKI	DESKRIPTIVNO
<i>PROSJEČNA OCJENA RADNIH CILJEVA</i>		
<i>PROSJEČNA OCJENA STANDARDA</i>		
OCJENA OPĆE USPJEŠNOSTI (zbir prosječnih ocjena radnih ciljeva i standarda podijeljen sa dva)		

NAPOMENA: Deskriptivne ocjene su: ne zadovoljava (manje od 1,50), zadovoljava (od 1,50 do 2,49), uspješan (od 2,50 do 3,49) i naročito uspješan (3,50 do 4).

Prostor za komentare učesnika u postupku ocjenjivanja:

--

Datum ocjenjivanja: _____

Potpis zaposlenika:	Datum:
Potpis direktno nadređenog:	Datum:
Potpis pretpostavljenih direktno nadređenog:	Datum:
Potpis rukovodioca osnovne organizacione jedinice:	Datum:

PRILOG 4**OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE POTREBA ZA OBUKOM****OCJENA RADA ZAPOSLENOG:** _____**PERIOD OCJENJIVANJA:** _____**OPĆI PODACI**

Ime i prezime zaposlenog:
Naziv radnog mjesta zaposlenog:
Organizaciona jedinica:
Ime i prezime direktno nadređenog:
Radno mjesto direktno nadređenog:
Ime i prezime pretpostavljenog direktno nadređenog:
Radno mjesto pretpostavljenog direktno nadređenog:

	PRIJEDLOG ZA STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE ZAPOSLENOG
1	
2	
3	
4	
5	

Datum: _____

Potpis zaposlenog:
Potpis direktno nadređenog:
Potpis pretpostavljenog direktno nadređenog:

**IZVJEŠTAJ O STRUČNOM OSPOSOBLJAVANJU I USAVRŠAVANJU ZAPOSLENOG
(sačinjava direktno nadređeni)**

1. Period trajanja stručnog osposobljavanja i usavršavanja:
2. Oblasti rada koje su bile obuhvaćene dodatnom obukom:
3. Da li je zaposleni dostigao potreban nivo stručnog osposobljavanja za obavljanje poslova svog radnog mjesta (obrazložiti):

4. Komentari i preporuke:

Datum: _____

Potpis direktno nadređenog: _____

PRILOG 5**LISTA DIREKTNO NADREĐENIH**

Broj	Direktno nadređeni	Zaposleni i organizaciona jedinica
1	direktor Uprave	šef Kabineta direktora, pomoćnici direktora, načelnici odjeljenja
2	šef Kabineta direktora	šefovi odsjeka u Kabinetu direktora i zaposleni u Kabinetu direktora koji ne pripadaju odsjecima
3	pomoćnik direktora za Sektor za poslovne usluge	šefovi odsjeka i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
4	pomoćnik direktora za Sektor za carine	šefovi odsjeka i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
5	pomoćnik direktora za Sektor za poreze	šefovi odsjeka i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
6	pomoćnik direktora za Sektor za provođenje propisa	šefovi odsjeka i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
7	pomoćnik direktora za Sektor za informacione tehnologije	šefovi odsjeka, šefovi Grupa za informacione tehnologije u regionalnim centrima i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
8	načelnik odjeljenja	šefovi odsjeka, šefovi grupa i ostali zaposleni u odjeljenju koji ne pripadaju grupama i odsjecima
9	šef odsjeka	šefovi grupa i zaposleni u odsjeku koji ne pripadaju grupi
10	šef grupe	zaposleni u grupi
11	šef carinske ispostave	vođe carinskih referata i zaposleni u carinskoj ispostavi
12	vođa carinskog referata	zaposleni u carinskom referatu