

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

BANJA LUKA, 2022. GODINE

SADRŽAJ

ZNAČENJE POJMOVA.....	3
POPIS SKRAĆENICA.....	3
1. MJESTO OCJENJIVANJA RADA U SUSTAVU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U UPRAVI ZA NEIZRAVNO OPOREZIVANJE	4
1.1. Predmet, svrha i doprinos	4
2. UVOD	6
3. OBVEZE I ODGOVORNOSTI SUDIONIKA U POSTUPKU OCJENJIVANJA RADA	7
3.1. Zaposleni – tko se ocjenjuje?.....	7
3.1.1. Prava i obveze zaposlenog čiji rad se ocjenjuje	7
3.2. Izravno nadređeni - ocjenjivač	8
3.3. Pretpostavljeni izravno nadređenom - kontrolor	8
3.4. Rukovoditelj osnovne organizacijske jedinice	9
3.5. Ravnatelj UNO	10
4. OBVEZE 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. Stupanj ispunjenja postavljenih radnih ciljeva	16
6.2. Kompetencije kao kriteriji za ocjenjivanje rada državnih službenika.....	16
6.2.1. Način ocjenjivanja kompetencija	19
6.3. Standardi za ocjenjivanje rada zaposlenika	20
7. VRSTE OCJENJIVANJA RADA	22
7.1. Redovito ocjenjivanje rada	22
7.2. Privremeno ocjenjivanje rada	22
7.3. Izvanredno 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. Izvanredno ocjenjivanje po zahtjevu ravnatelja, zaposlenog ili na prijedlog ocjenjivača.....	23
7.3.5. Negativna ocjena rada	24
8. UTVRĐIVANJE OCJENE I POPUNJAVANJE OBRASCA ZA OCJENJIVANJE RADA.....	25
8.1. Sadržaj obrasca za ocjenjivanje rada zaposlenog.....	26
8.2. Povjerljivost postupka ocjenjivanja rada.....	28
9. TEHNIKE ZA VOĐENJE RAZGOVORA	29
9.1. Uputa 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 neizravno oporezivanje:

Državni službenik - osoba postavljena upravnim aktom na radno mjesto u Upravi za neizravno oporezivanje, u skladu sa zakonom;

Zaposlenik - osoba koja je u radnom odnosu u Upravi za neizravno oporezivanje temeljem ugovora o radu;

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

Ocjenjivani - zaposleni čiji rad podliježe postupku ocjenjivanja;

Izravno nadređeni (ocjenjivač) - osoba koja vrši ocjenjivanje rada zaposlenog, odnosno neposredni rukovoditelj zaposlenog;

Pretpostavljeni izravno nadređenom (kontrolor) - svaki sljedeći rukovoditelj ocjenjivača u hijerarhijskoj liniji rukovođenja;

Rukovoditelj osnovne organizacijske jedinice - šef Kabineta ravnatelja, pomoćnici ravnatelja 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

UNO	Uprava za neizravno oporezivanje
Pravilnik	Pravilnik o ocjenjivanju rada zaposlenih u Upravi za neizravno oporezivanje
Priručnik	Priručnik o procedurama i standardima ocjenjivanja rada zaposlenih u Upravi za neizravno oporezivanje
Ocjenjivač	Izravno nadređeni zaposlenog
Kontrolor	Pretpostavljeni izravno nadređenog

1. MJESTO OCJENJIVANJA RADA U SUSTAVU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U UPRAVI ZA NEIZRAVNO OPOREZIVANJE

1.1. Predmet, svrha i doprinos

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

- shvate značaj osobnog doprinosa ciljevima i zadacima UNO;
- 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 razina i ostvare učinkovitu komunikaciju na razini 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 kvalitete usluga koje dobivaju od državne administracije i vrednovanja onog što dobivaju 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, učinkovitost 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 sustave upravljanja prema ciljevima. Ovakav vid upravljanja podrazumijeva postojanje jasnih indikatora rezultata rada i odgovarajuće planiranje proračuna, ali zahtijeva i nove leaderske 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 proračuna, 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 kvaliteti usluga koje građani dobivaju od državne uprave.

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

- utvrđenim radnim ciljevima;
- uspostavljenoj svezi između individualnih i organizacijskih ciljeva;
- jednostavnoj skali ocjena;
- dijalogu sa neposredno nadređenima;
- dobro uspostavljenim procedurama koje imaju podršku u zakonskoj regulativi;
- uspostavljenom sustavu priopćavanja i obrazlaganja ocjene kroz povratnu informaciju;
- shvaćanju i prihvaćanju ocjenjivanja rada kao dijela šireg upravljačkog mehanizma.

Bavljenje ovim potrebama svakako nameće i drugačiji pristup upravljanju ljudskim resursima u odnosu na razdoblje 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 sustava upravljanja ljudskim resursima.

Osim što govore o učinkovitosti rada u instituciji, rezultati ocjenjivanja rada treba da budu stalno prisutni i isti predstavljaju odraz postojećih znanja i vještina, ali i osnovu 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 neizravno oporezivanje (u daljnjem tekstu: Priručnik) pruža osnovne informacije o pravnim aspektima ocjenjivanja zaposlenih, kao i o mjestu i značaju sustava 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 neizravno oporezivanje¹ i Pravilnik o ocjenjivanju rada zaposlenih u Upravi za neizravno 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 sudionici u postupku ocjenjivanja ne smiju biti izloženi pritiscima ili primati instrukcije i upute kojima bi se utjecalo 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 stegovne 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 sudionika, odnosno zainteresiranih strana. To je prevashodno jedan interaktivni odnos između rukovoditelja i izvršitelja koji podrazumijeva stalnu komunikaciju o tome šta se očekuje od zaposlenog, u kojoj mjeri on ostvaruje ta očekivanja, kako mu rukovoditelj može pomoći da postigne bolje rezultate i slično.

Od rukovoditelja 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 razdoblja za ocjenjivanje predstavlja samo sumiranje i formaliziranje svih onih značajnih koraka koje ovaj postupak zapravo podrazumijeva.

¹ Zakon o Upravi za neizravno 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 neizravno oporezivanje ("Službeni glasnik BiH", broj 22/22). Pravilnikom se uređuje postupak praćenja i ocjenjivanja rada zaposlenih u UNO, razdoblje ocjenjivanja, sudionici u postupku ocjenjivanja, kriteriji za ocjenjivanje, postupak i način ocjenjivanja i druga pitanja u svezi s ocjenjivanjem rada zaposlenih u UNO.

3. OBVEZE I ODGOVORNOSTI SUDIONIKA U POSTUPKU OCJENJIVANJA RADA

3.1. Zaposleni – tko se ocjenjuje?

Osobe koje se ocjenjuju su **svi zaposleni** koji su u radnom odnosu u UNO i koji su u razdoblju za ocjenjivanje **proveli najmanje tri mjeseca na radu.**

Od ocjenjivanja su izuzeti:

- zaposleni koji su u razdoblju za ocjenjivanje radili kraće od tri mjeseca u UNO i
- pripravnici.

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

Osobe koje su zasnovale radni odnos s 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 obveze zaposlenog čiji rad se ocjenjuje

Ocjenjivani zaposleni nije pasivni sudionik u postupku ocjenjivanja; od njega se očekuje da aktivno i konstruktivno sudjeluje u gotovo svim fazama ocjenjivanja, a posebno prilikom utvrđivanja radnih ciljeva i u fazi razgovora o ocjeni. Također, svaki zaposleni bi trebalo da se tijekom razdoblja ocjenjivanja konzultira s pretpostavljenim u svezi s 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 vlastiti razvoj.

Zaposleni ima pravo da podnese prigovor na ocjenu rada u roku od osam dana od dana prijema obrasca za ocjenjivanje s konačnom ocjenom rada. Prigovor je pisani podnesak koji sadrži razloge za njegovo podnošenje. Ukoliko zaposleni prije podnošenja prigovora zahtijeva razgovor sa izravno nadređenim, njegovim pretpostavljenim ili sa zaposlenim u organizacijskoj 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 ravnatelj UNO odlučuje rješenjem. U slučaju osnovanosti prigovora na konačnu ocjenu rada, sačinjava se novi obrazac s ocjenom rada, koji je sastavni dio rješenja.

3.2. Izravno nadređeni - ocjenjivač

Izravno nadređeni (u daljnjem tekstu: ocjenjivač) je neposredni rukovoditelj zaposlenog, odnosno, onaj koji ocjenjuje njegov rad. Neposredni rukovoditelji ma koje razine su ocjenjivači, a neki od njih istovremeno imaju i ulogu pretpostavljenog izravno nadređenom (u daljnjem tekstu: kontrolor). Oslanjanje na neposrednog rukovoditelja 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 stječe 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.

Obveze ocjenjivača tijekom ciklusa ocjenjivanja su višestruke i značajne. Ocjenjivač je taj koji:

- planira i, uz suglasnost kontrolora, utvrđuje radne ciljeve za zaposlene kojima je neposredni rukovoditelj i s njima obavlja razgovor o tim ciljevima;
- prati i nadgleda rad zaposlenih tijekom čitavog razdoblja 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;
- potpisan obrazac za ocjenjivanje, nakon obavljenog razgovora, dostavlja kontroloru na potpis. Izuzetak je situacija kada se ocjenjuju rukovoditelji osnovnih organizacijskih jedinica, u kojem slučaju obrazac potpisuje samo ravnatelj UNO;
- komunicira s kontrolorom i službama zaduženim za podršku sustavu ocjenjivanja rada, radi pravovremenog i potpunog obavljanja svih poslova vezanih za proceduru ocjenjivanja;
- sudjeluje u obukama o ocjenjivanju rada kako bi razvio vještine ocjenjivača.

3.3. Pretpostavljeni izravno nadređenom - kontrolor

Kontrolor bi trebalo svojom ulogom da osigura 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 rukovoditelj u hijerarhiji rukovođenja ima ulogu kontrolora.

Glavne dužnosti kontrolora su sljedeće:

- sudjeluje u utvrđivanju radnih ciljeva zaposlenog i intervenira u situaciji kada ocjenjivač i zaposleni ne mogu da se dogovore oko radnih ciljeva za tekuće razdoblje ocjenjivanja, odnosno u slučajevima kada zaposleni odbije da potpiše obrazac za utvrđivanje radnih ciljeva;
- potpisuje obrazac s 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 sudionici itd);
- u slučaju da se ustanove tehničke greške i nedostaci u obrascu za ocjenjivanje, vraća obrazac na otklanjanje nedostataka ocjenjivaču;
- na kraju razdoblja 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 izravno nadređenog, a koje su u svezi sa sadržajem obrasca za ocjenjivanje ili predloženim ocjenama;
- provjeren i potpisan obrazac za ocjenjivanje dostavlja sljedećem rukovoditelju 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 rukovoditelj u hijerarhiji rukovođenja ima mogućnost i pravo da predloži drugu ocjenu rada zaposlenog, uz obvezno obrazloženje razloga;
- rukovoditelji osnovnih organizacijskih jedinica, u svojstvu kontrolora, imaju obvezu da ravnatelju UNO dostave obrasce za ocjenu rada rukovoditelja svih unutarnjih organizacijskih jedinica, radi davanja konačne suglasnosti na predloženu ocjenu;
- kontrolor preuzima obveze ocjenjivača u slučaju spriječenosti ocjenjivača da izvrši svoje dužnosti u postupku ocjenjivanja rada.

3.4. Rukovoditelj osnovne organizacijske jedinice

Rukovoditelj osnovne organizacijske 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 obveze koje imaju ove osobe 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 rukovoditelj osnovne organizacijske jedinice potvrđuje konačnost ocjene rada, s izuzetkom zaposlenih čija ocjena postaje konačna potpisom ravnatelja;
- odgovoran je za dostavu originalnih obrazaca za ocjenjivanje sa konačnom ocjenom rada Odsjeku za upravljanje ljudskim potencijalima u Glavnom uredu i odsjecima za poslovne usluge u regionalnim centrima radi ulaganja u osobni dosje zaposlenih, odmah po okončanju postupka ocjenjivanja rada u organizacijskoj jedinici kojom rukovodi;
- obrasce s ocjenom rada rukovoditelja unutarnjih organizacijskih jedinica, koja će postati konačna potpisom ravnatelja, odmah po okončanju radnji u osnovnoj organizacijskoj jedinici, dostavlja ravnatelju UNO na verifikaciju;
- odgovoran je za uredno vođenje propisane evidencije o ocjeni rada zaposlenih u osnovnoj organizacijskoj 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 organizacijskim jedinicama, radi poduzimanja radnji iz njihove nadležnosti.

3.5. Ravnatelj UNO

Ravnatelj UNO 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. Ravnatelj 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.

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

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

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

4.1. Odsjek za profesionalne standarde

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

Za svako razdoblje ocjenjivanja, Odsjek za profesionalne standarde pravovremeno podsjeća sudionike na obvezu provođenja postupka ocjenjivanja rada i utvrđivanje radnih ciljeva za iduću godinu. Budući da su u pitanju poznate faktičke informacije, ovo obavještenje može biti prosljeđeno putem jednog cirkularnog akta ili elektroničke pošte.

Ova organizacijska jedinica provjerava ispravnost obrazaca za ocjenjivanje koje potpisuje ravnatelj UNO (za rukovoditelje svih organizacijskih 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 organizacijskoj jedinici na ispravku. Po potpisivanju obrazaca od strane ravnatelja, iste vraća pripadajućim osnovnim organizacijskim jedinicama radi evidentiranja ocjena i prosljeđivanja službi nadležnoj za odlaganje u osobni dosje zaposlenog.

Odsjek za profesionalne standarde analizira svaki ciklus ocjenjivanja, prati efekte ocjenjivanja i izvješće o tome dostavlja ravnatelju UNO. Vršiti poređenje s prethodnim razdobljima 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 razdoblju.

Na propisanom obrascu priprema izvješće o provedenom redovitom ocjenjivanju rada.

4.2. Sektor za poslovne usluge

Imajući u vidu nadležnosti organizacijskih jedinica Sektora za poslovne usluge, to iz postupka ocjenjivanja rada proizlaze određene obveze ovih organizacijskih jedinica.

Obveza Odsjeka za upravljanje ljudskim potencijalima i odsjeka za poslovne usluge u regionalnim centrima je da, u roku od 30 dana od dana zaprimanja obrazaca s konačnom ocjenom rada, kopira obrazac za ocjenjivanje, original obrasca uloži u osobni dosje zaposlenog, a presliku obrasca, putem ocjenjivača, uruči zaposlenom.

Odsjek za upravljanje ljudskim potencijalima i odsjeci za poslovne usluge u regionalnim centrima vode računa o pravima i obvezama zaposlenog koje proizlaze 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 sustava ocjenjivanja rada, tako da postoji obveza utvrđivanja radnih ciljeva za svako razdoblje ocjenjivanja, za svakog zaposlenog, i svaki zaposleni treba biti ocijenjen za ostvarene rezultate u odnosu na postavljene radne ciljeve.

Radni ciljevi proizlaze iz opisa posla i svrhe radnog mjesta. Oni moraju biti realno postavljeni, ostvarljivi, s postavljenim realnim rokovima i, po mogućnosti, mjerljivi. Pretpostavka je da se ciljevi utvrđuju temeljem strateških i operativnih ciljeva UNO, planova rada organizacijskih 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 razdoblja ocjenjivanja.

Radni ciljevi se utvrđuju u navedenom roku za one zaposlene koji su u to vrijeme nazočni 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, temeljem svrhe i opisa posla radnog mjesta, kao i strateških tj. operativnih ciljeva UNO. U tom smislu, radni ciljevi se formuliraju u skladu s Pravilnikom o unutarnjoj organizaciji radnih mjesta u Upravi za neizravno 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 vlastitom nahođenju i proizvoljno unosi poslove u radne ciljeve, već radni ciljevi treba da „govore” o očekivanjima koje on kao rukovoditelj 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 rukovoditelj ima, a sve radi ostvarivanja potrebnih rezultata u radu.

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

³ Pravilnik o unutarnjoj organizaciji radnih mjesta u Upravi za neizravno 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 sustava ocjenjivanja rada, u slučajevima u kojima više zaposlenih obavlja istu vrstu posla, postavljaju se opći operativni (generički) ciljevi. Iste utvrđuju rukovoditelji osnovnih organizacijskih jedinica posebnim aktom, uz obvezu 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 izravni, jasni i u njima je potrebno naglasiti što točno želimo da se desi. Specifičnost se ogleda u odgovorima na pitanja *Što?* i *Kako?*, odnosno, *Što treba postići?* *Kako nešto raditi?*

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

Mjerljiv

To znači da postoje pokazatelji ili mjerljivi standard temeljem kojeg će na kraju godine i ocjenjivaču i ocjenjivanom biti sasvim jasno da li je cilj ostvaren ili nije. Mjerljivi standard može biti količina, kvaliteta, 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 točno predmeta je potrebno da obrađuje u određenom vremenskom razdoblju, 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 danog 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 svatko tko 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 izravnu 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 s uvjetima rada, raspoloživim sredstvima za rad, razinom znanja i vještina u organizaciji, stvarnim potrebama posla, s 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: „tijekom prvog tromjesečja”, „do kraja trećeg tromjesečja”, „tijekom godine”, „kontinuirano”, „u zakonskom roku”, „u roku od 15 dana od dana...”, „u roku koji odredi rukovoditelj”, 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, obvezna 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 prosinca tekuće godine za predstojeći ciklus ocjenjivanja, odnosno iduću godinu. Radne ciljeve za iduću 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 pozornost kao i razgovoru o učinku u prethodnom razdoblju 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 organizacijskoj jedinici u kojoj zaposleni obavlja poslove, dok se preslika obrasca uručuje zaposlenom.

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

U slučaju potrebe, radni ciljevi se mijenjaju tijekom 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 organizacijske 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 redovitom 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, kvalitetu suradnje i eventualni drugi kriteriji, odnosno sva ona ponašanja temeljem kojih zaposleni pokazuje superiornost u izvršavanju poslova određenog radnog mjesta. U konkretnom slučaju, kriteriji za ocjenjivanje rada zaposlenog u UNO, 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, osobna učinkovitost 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.

⁴ Detaljnije vidjeti članak 11. Pravilnika.

6.1. Stupanj ispunjenja postavljenih radnih ciljeva

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

Uspješnost u ostvarivanju radnih ciljeva se procjenjuje temeljem količine urađenog, kvalitete rada i rokova koji su bili postavljeni za realizaciju ciljeva. Jedinstvo ova tri elementa predstavlja osnovu 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 UNO, 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 UNO vrši se ocjena sljedećih kompetencija:

a) Profesionalni razvoj i integritet

Profesionalni razvoj i integritet je kompetencija koja podrazumijeva da zaposleni kontinuirano stječe i primjenjuje znanja i vještine neophodne za konkretno radno mjesto. Zaposleni koji ima razvijenu ovu kompetenciju preuzima odgovornost za osobni i profesionalni razvoj, pokazuje motivaciju i posvećenost učenju i osobnom usavršavanju i dijeli stečena znanja i iskustva sa drugima. On pridobiva povjerenje i poštivanje dosljednim ponašanjem s visokim sustavom vrijednosti, pridržava se Kodeksa ponašanja zaposlenih u Upravi za neizravno 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 poduzimanje 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

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

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 sudjeluju.

c) Timski rad

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

d) Komunikacija

Ova kompetencija se ogleda u sposobnosti djelotvorne usmene i pisane komunikacije s rukovoditeljima, kolegama, strankama i građanima, kao i sposobnosti jasnog, točnog i pravovremenog prenošenja informacija. Podrazumijeva taktičnost, strpljenje i učtivost u obraćanju, učinkovito 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 uputa u usmenoj i pisanoj formi na jasan način, koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti. Posvećuje pozornost, razumije i uči, te podstiče druge i daje povratne informacije drugima. Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sugovornika kojem se obraća.

e) Osobna učinkovitost i usmjerenost na rezultat

Osobna učinkovitost i usmjerenost na rezultat podrazumijeva dosljedno postizanje rezultata na visokoj razini, uključujući kontinuirano poboljšavanje kvalitete rada i fokusiranje na najbolje načine za postizanje željenih rezultata. Također podrazumijeva visoku preciznost u radu, učinkovito 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 osobnu učinkovitost i usmjerenost na rezultat ostvaruje i održava razinu zadovoljstva stranaka i građana pruženim uslugama tako što premašuje njihova očekivanja. Obuhvaća obraćanje pozornosti na detalje i ostvarivanje rezultata s visokom preciznošću, kao i poboljšavanje produktivnosti upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj uporabi 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 osobnim primjerom. Zaposleni s 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 organizacijskih 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 poštivanje predviđenih rokova i pravovremeno poduzimanje 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 poduzimanje mjera kako bi se te potrebe zadovoljile primjenom različitih metoda usavršavanja. Ogleda se kroz osobno 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 osiguravanje 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.

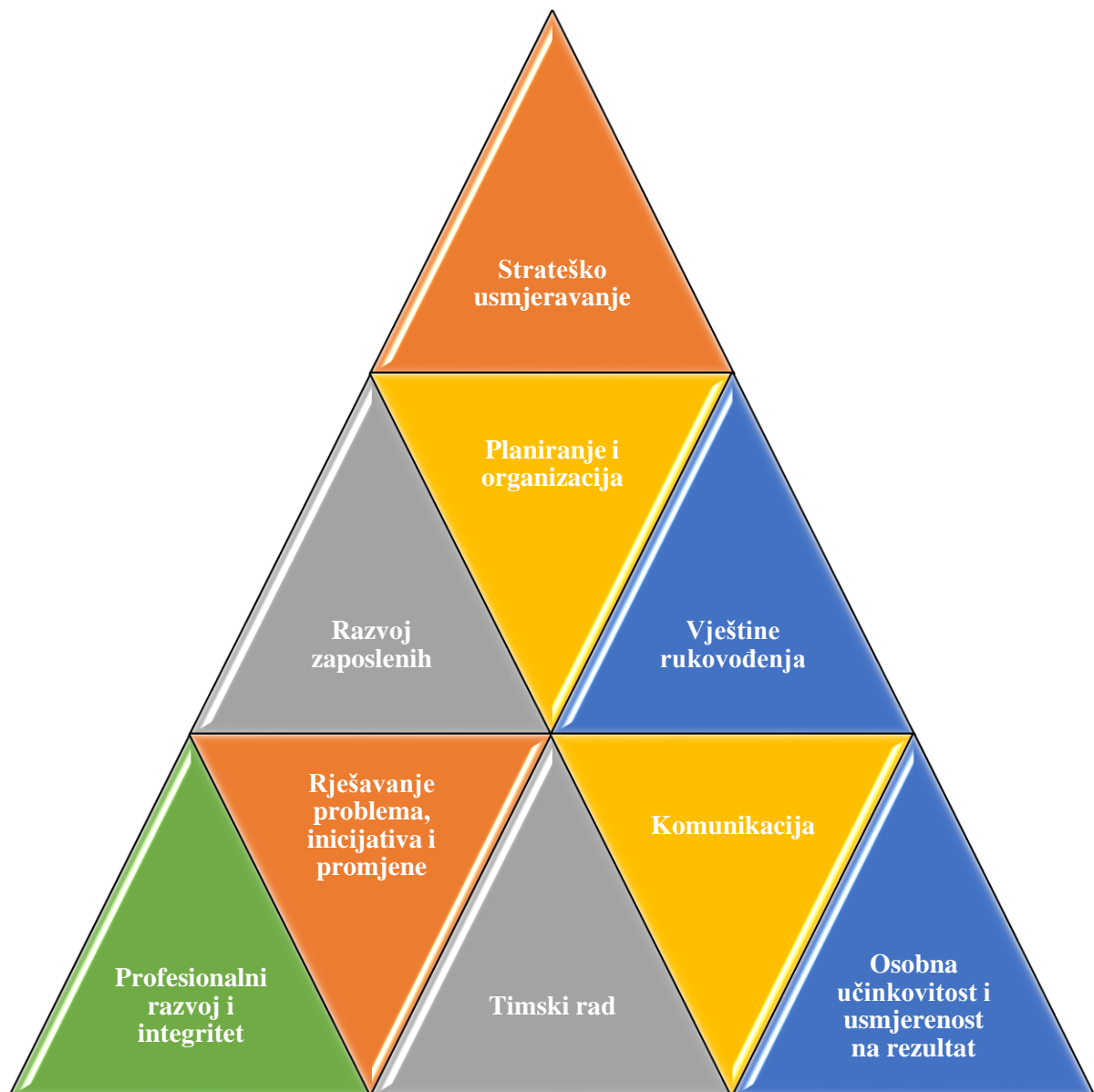
6.2.1. Način ocjenjivanja kompetencija

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

Kao **kriterij za ocjenjivanje rada rukovoditelja unutarnjih organizacijskih jedinica** uzimaju se sve kompetencije izuzev strateškog usmjeravanja.

Kao **kriterij za ocjenjivanje rada državnih službenika** koji nemaju rukovodnu funkciju bilo koje razine procjenjuje se prvih pet kompetencija i to: profesionalni razvoj i integritet, rješavanje problema, inicijativa i promjene, timski rad, komunikacija i osobna učinkovitost 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 osobno 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, učinkovitosti u radu, poštivanju 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.

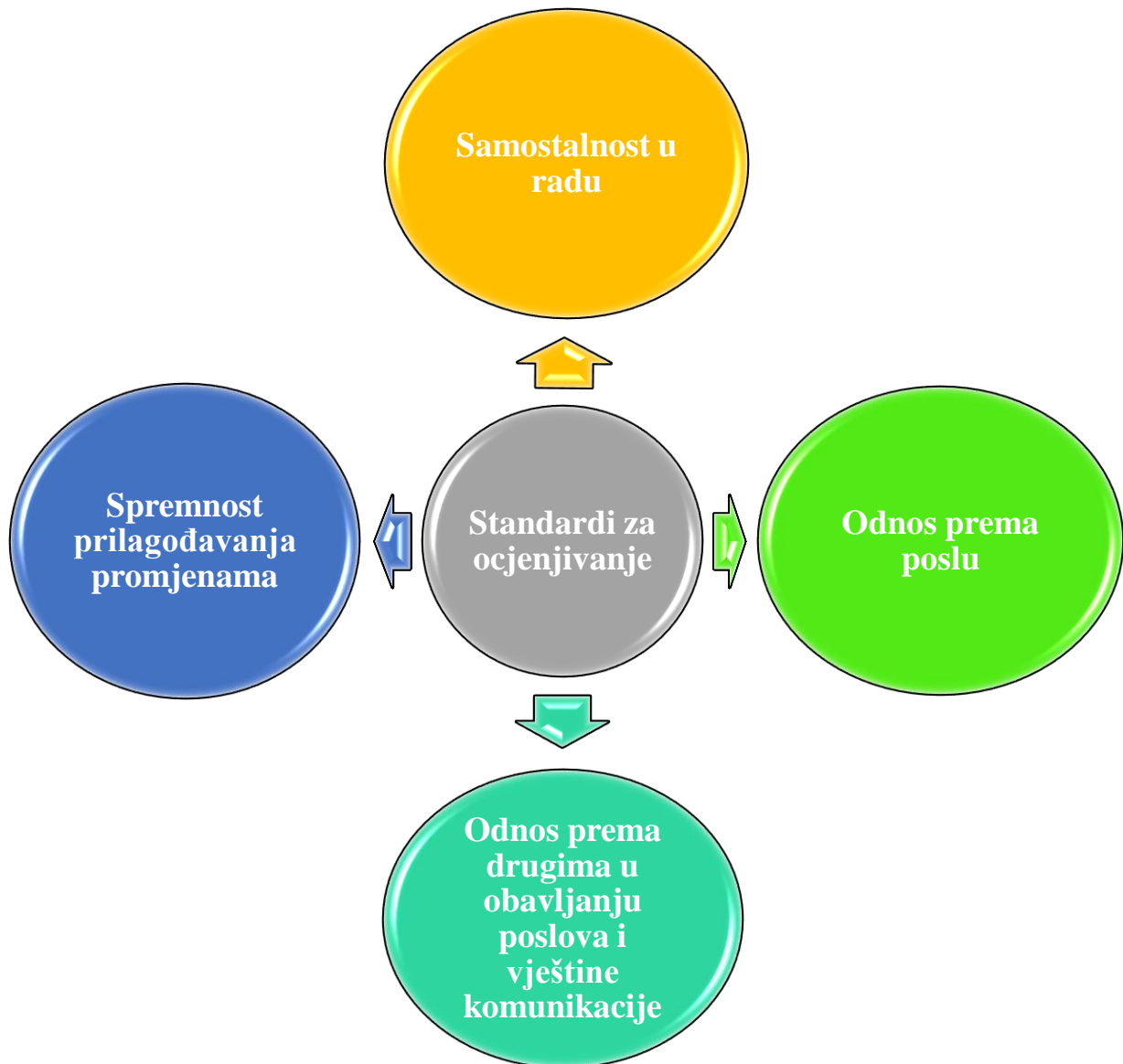
c) **Odnos prema drugima u obavljanju poslova i zadataka i vještine komunikacije**

Ovaj standard podrazumijeva sposobnost skladne usmene i pisane interakcije s 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 organizacijskoj jedinici i koliko povezuje i usklađuje svoje djelovanje sa zaposlenima iz ostalih organizacijskih 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 temeljem toga koliko uspješno netko uspijeva da poveže i uskladi sopstvene aktivnosti s aktivnostima drugih zaposlenih u svojoj organizaciji, kao i koliko neko održava profesionalni odnos s 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 stupanj fleksibilnosti koju zaposlenik pokazuje u pogledu prihvaćanja i afirmiranja novih rješenja koja služe unaprjeđenju radnih procesa, kao i spremnost na kontinuirano profesionalno usavršavanje i primjenu stečenih znanja.

Slika br. 2 (Shematski prikaz standarda)



7. VRSTE OCJENJIVANJA RADA

Ocjenjivanje rada je kontinuirani proces koji se odvija tijekom cijele godine, koji započinje utvrđivanjem radnih ciljeva i završava se formalnim popunjavanjem obrasca za ocjenjivanje. Tijekom čitavog razdoblja 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 razdoblja ocjenjivanja i da se koristi za potrebe obrazlaganja i argumentiranja ocjene.

U UNO se provodi postupak **redovitog (konačnog) ocjenjivanja, privremenog ocjenjivanja i izvanrednog ocjenjivanja rada.**

7.1. Redovito ocjenjivanje rada

Redovno ocjenjivanje rada se provodi jednom godišnje i obuhvaća razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca, pri čemu se rad zaposlenog ocjenjuje u roku od 30 dana od dana isteka razdoblja 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 organizacijskoj jedinici.

U slučaju promjene ocjenjivača, isti je dužan da izvrši privremeno ocjenjivanje rada zaposlenih u organizacijskoj jedinici kojom je rukovodio, na način propisan za redovito ocjenjivanje rada. Obrasci s privremenim ocjenama rada se uručuju novom rukovoditelju organizacijske 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 s ocjenom rada dostavi novom ocjenjivaču u roku od 15 dana od dana premještaja zaposlenog.

Razdoblje za koje se vrši privremeno ocjenjivanje obuhvaća razdoblje 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 rukovoditelju osnovne organizacijske jedinice, odnosno ravnatelju UNO, ovisno od toga tko je ocjenjivač, na način propisan za redovito ocjenjivanje rada, te se nakon verifikacije vraća neposrednom rukovoditelju 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 razdoblja 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. Izvanredno ocjenjivanje

Izvanredno ocjenjivanje se provodi u bilo koje vrijeme tijekom razdoblja ocjenjivanja i obuhvaća izuzetke od redovitog ocjenjivanja rada. Slučajevi u kojima se provodi izvanredno ocjenjivanje rada su:

7.3.1. Probni rad

Postupak i kriteriji ocjenjivanja zaposlenih na probnom radu su jednaki postupku i kriterijima redovitog ocjenjivanja rada, s tim što je razdoblje ocjenjivanja jednako razdoblju za koje je zaposleni bio angažiran po osnovi 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 UNO 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 razdoblja 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 tijekom razdoblja 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 redovito 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. Izvanredno ocjenjivanje po zahtjevu ravnatelja, zaposlenog ili na prijedlog ocjenjivača

Ravnatelj UNO ima mogućnost da tijekom redovitog razdoblja ocjenjivanja zatraži izvanredno ocjenjivanje rada zaposlenog.

Pored ravnatelja, zaposleni i ocjenjivač također mogu podnijeti zahtjev ravnatelju UNO za izvanredno ocjenjivanje rada, uz iznošenje opravdanih razloga za isto.

7.3.5. Negativna ocjena rada

Izvanredno 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, s ciljem postizanja zadovoljavajućih rezultata u radu. Na taj način, sustav 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 redovite programe stručnog usavršavanja koji obuhvaćaju 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 razdoblja obučavanja o istoj sačinjava izvješće koje dostavlja rukovoditelju osnovne organizacijske jedinice. Oblasti za obučavanje i izvješće o stručnom osposobljavanju i usavršavanju zaposlenog sačinjava se na propisanom obrascu. Nakon završene obuke, zaposleni podliježe izvanrednom ocjenjivanju rada. Izvanredno ocjenjivanje mora da bude završeno u roku od sedam dana nakon isteka razdoblja za izvanredno ocjenjivanje.

Ukoliko ne postigne zadovoljavajuće rezultate u radu, zaposlenom prestaje radni odnos.

Izvanredno 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 osoba koje sudjeluju u izvanrednom ocjenjivanju – a to su ocjenjivač i kontrolor, koji sada zajedno preuzimaju odgovornost za jednu značajnu odluku. Za razliku od redovitog ocjenjivanja koje predstavlja pogled u prošlost, izvanredno 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 izvanrednog ocjenjivanja u slučaju negativne ocjene jeste i razgovor sa zaposlenim koji se ocjenjuje. Ovaj razgovor ima različitu svrhu u odnosu na razgovor kod redovitog ocjenjivanja. Ocjenjivač i kontrolor treba da utvrde da li postoje neke olakšavajuće okolnosti koje mogu da objasne ocjenu „ne zadovoljava“. Ove osobe, 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 čimbenik 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 utjecajem 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 tijekom čitavog razdoblja 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 dane od jednog rukovoditelja ne moraju biti ekvivalent najvišim ocjenama danim od strane drugog rukovoditelja; 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 osobne stavove i uvjerenja koja ima o ljudima uopće, ili pokušaj iznalaženja obrazloženja za nečije uspjehe ili neuspjehe, umjesto bavljenja činjenicama;
- ocjena dana kao rezultat osobnog odnosa, odnosno, osobnog sukoba između rukovoditelja 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 sveza, ohrabrivanje zaposlenog sa slabijim učinkom ili izbjegavanje zamjermanja i konfrontacije s 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

Tijekom postupka ocjenjivanja obvezno 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 razdoblju ocjenjivanja - Ocjenjivač se odabirom izjašnjava da li vrši konačno, privremeno ili izvanredno ocjenjivanje rada zaposlenog i unosi vremenski razdoblje za koje vrši ocjenjivanje.

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

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

Ocjena opće uspješnosti u radu - Unose se svi podatci 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 stupanj ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i druge utvrđene kriterije, nije bio na razini minimalnih zahtjeva poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta. Ova ocjena se primjenjuje, na primjer, u slučaju kada zaposleni jasno (u svezi s kvalitetom, kvantitetom i postupanjem u skladu s 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 s minimalnim rezultatom ostvario utvrđene radne ciljeve i zahtjeve radnog mjesta. Ovom ocjenom će biti ocijenjen zaposleni ukoliko je ispunio barem većinu radnih ciljeva na niskoj, ali ipak prihvatljivoj razini. Kod zaposlenog mogu da postoje oblasti u kojima treba da se poboljša, a nedostaci u svezi s 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 redovite zahtjeve posla na standardan način. Prema ovoj definiciji, zaposleni koji ispunjava očekivanja ali ih ne prevazilazi je standardno dobar zaposleni. Po pravilu, ta osoba treba da ispuni sve radne ciljeve na pošten i razuman način, u odnosu na kvalitetu, kvantitetu 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 s 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. Dobivena 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 s aspekta količine, kvalitete 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 razdoblju ocjenjivanja, neslaganje s 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 dano razdoblje ocjenjivanja a tiče se rada ocjenjivanog, kao što su promjena zvanja, ukupno odsustvovanje s posla u toj godini, različite situacije ili okolnosti koje su utjecale na njegov uspjeh itd.⁶

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

- uopćene formulacije: „ostvarena najviša razina...“; „ispunio očekivanja“; „uspješno obavio posao“ i sl.; (ovo su relativne izjave koje ne govore ništa o stvarnom stanju stvari);

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 elektroničkoj verziji, tamo gdje je to moguće.

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 redovitoj proceduri.

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

Dakle, nakon što ocjenjivač samostalno popuni gore navedene rubrike, on djelomično 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 dane 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 redovitoj 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 izravno nadređenom**”. Način rada kontrolora je detaljno opisan u dijelu Priručnika o zaduženjima kontrolora.

Postupak ocjenjivanja se dovršava prosljeđivanjem obrasca višim rukovoditeljima u hijerarhijskoj liniji rukovođenja, odnosno ravnatelju UNO, 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,

-
- komentar ne podržava ocjenu: za ocjenu 4 „...radni ciljevi ostvareni točno i temeljno...” (takav komentar odgovara ocjeni „uspješan”; za ocjenu „naročito uspješan” moraju biti dani jasni i snažni dokazi da je ocjenjivani značajno prevazišao očekivanu točnost 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 danog standarda);
 - navedeni isti komentari za različite ocjene;
 - navedeni isti komentari za različite službenike itd.

kontroloru, zaposlenima koji poduzimaju radnje vezano za ostvarivanje prava i obveza zaposlenog po osnovi ocjenjivanja rada i ravnatelju UNO.

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

9. TEHNIKE ZA VOĐENJE RAZGOVORA

Razgovor za potrebe ocjenjivanja je obvezan 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. Priopćavanje 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 redovito tijekom 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 rukovoditelja u sustavu 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 osoba 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 svezi s predloženim ocjenama.

9.1. Uputa 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 tijekom razgovora o ocjenjivanju. Trebate dopustiti ocjenjivanom da iznese činjenice i da sam ocijeni svoj rad. Vi nastojte biti aktivni slušatelj u većem dijelu razgovora i fokusirati se na postavljanje pitanja i odgovore zaposlenog, jer aktivnim slušanjem bolje upoznate ocjenjivanog. Pozorno 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 historiju rada zaposlenog, pogledati njegova dosadašnja izvješća o radu, tj. konzultirati 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 sudionik u razgovoru a ne samo pasivni posmatrač;
- prilagoditi pitanja danoj 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 osobe koja pruža informacije do slušatelja 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, vizualni 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 osobnim nedostacima, osim ukoliko su oni izravno u svezi s 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 sudionik u procesu ocjenjivanja i da je diskusija izuzetno važna. Ovdje treba da se naglasi važnost samoprocjene zaposlenog.

Korak 2. Izvršiti poređenje postignutih rezultata s postavljenim ciljevima

Za svaki cilj treba da sumirate prikupljene informacije i da s 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 utjecale 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 dane za svaki pojedinačni radni cilj u pogledu kvalitete, kvantitete i pravovremenosti učinka.

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

Ključne činjenice kojih se treba držati tijekom 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 osobnost 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 idućem razdoblju, 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 neizravno oporezivanje.

Pored toga, sustav 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 kvalitete 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 temeljem ocjene radnog učinka zaposlenog.

U načelu, vrlo mali broj zaposlenih uistinu 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 UNO trebalo da razvije plan profesionalnog razvoja ovih izuzetnih zaposlenih, s ciljem njihovog daljnjeg razvoja i napredovanja i da dokumentirano prati provedbu 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 rukovoditelji 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 temeljem 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 razdoblju.

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 izvanrednog 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 unaprijeđivati na više radno mjesto, kao ni zaposleni koji je u posljednje dvije godine ocijenjen ocjenom "zadovoljava".

10.3. Praćenje i razvoj potencijala zaposlenog

Općenito, rukovoditelji svih razina 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 rukovoditelji svih razina prepoznaju da zaposleni koji su ocijenjeni ocjenom „uspješan” zapravo čine većinu svake administracije. Oni su najbrojniji i samim tim su glavni nositelji 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 sudionicima u postupku ocjenjivanju rada i pojašnjenje nedoumica koje se mogu javiti u praksi.

Uspostavljanje sustava 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 organizacijsko postignuće. Samo sagledavanjem svih ovih aspekata može se očekivati da institucija dostigne planirana poboljšanja u svim sferama djelovanja.

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

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.

RAVNATELJ

Dr. Miro Džakula

12.PRILOZI

12.1. Obrasci koji se koriste u postupku ocjenjivanja rada zaposlenog

PRILOG 1

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE RADNIH CILJEVA

RAZDOBLJE ZA KOJE SE UTVRĐUJU RADNI CILJEVI: _____

OPĆI PODATCI

Ime i prezime zaposlenog:
Naziv radnog mjesta zaposlenog:
Organizacijska jedinica:
Ime i prezime izravno nadređenog:
Radno mjesto izravno nadređenog:
Ime i prezime pretpostavljenog izravno nadređenog:
Radno mjesto pretpostavljenog izravno nadređenog:

	UTVRĐENI RADNI CILJEVI
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Datum: _____

Potpis zaposlenog:
Potpis izravno nadređenog:
Potpis pretpostavljenog izravno nadređenog:

PRILOG 2**OBRAZAC ZA OCJENJIVANJE RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA****VRSTA OCJENJIVANJA: KONAČNO/ PRIVREMENO/ IZVANREDNO (zaokružiti)****RAZDOBLJE OCJENJIVANJA: _____****OPĆI PODATCI**

Ime i prezime službenika:
Naziv radnog mjesta službenika:
Organizacijska jedinica:
Ime i prezime izravno nadređenog:
Radno mjesto izravno nadređenog:
Ime i prezime pretpostavljenog izravno nadređenog:
Radno mjesto pretpostavljenog izravno 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	Osobna učinkovitost 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 rukovoditelje osnovnih organizacijskih jedinica, kompetencije od broja 1-8 za rukovoditelje unutarnjih organizacijskih 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 sudionika u postupku ocjenjivanja:

--

Datum ocjenjivanja: _____

Potpis državnog službenika:	Datum:
Potpis izravno nadređenog:	Datum:
Potpis pretpostavljenih izravno nadređenog:	Datum:
Potpis ravnatelja/rukovoditelja osnovne organizacijske jedinice:	Datum:

PRILOG 3**OBRAZAC ZA OCJENJIVANJE RADA ZAPOSLENIKA****VRSTA OCJENJIVANJA: KONAČNO/PRIVREMENO/IZVANREDNO (zaokružiti)****RAZDOBLJE OCJENJIVANJA: _____****OPĆI PODATCI**

Ime i prezime zaposlenika:
Naziv radnog mjesta zaposlenika:
Organizacijska jedinica:
Ime i prezime izravno nadređenog:
Radno mjesto izravno nadređenog:
Ime i prezime pretpostavljenog izravno nadređenog:
Radno mjesto pretpostavljenog izravno 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 sudionika u postupku ocjenjivanja:

--

Datum ocjenjivanja: _____

Potpis zaposlenika:	Datum:
Potpis izravno nadređenog:	Datum:
Potpis pretpostavljenih izravno nadređenog:	Datum:
Potpis rukovoditelja osnovne organizacijske jedinice:	Datum:

PRILOG 4

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE POTREBA ZA OBUKOM

OCJENA RADA ZAPOSLENOG: _____

RAZDOBLJE OCJENJIVANJA: _____

OPĆI PODATCI

Ime i prezime zaposlenog:
Naziv radnog mjesta zaposlenog:
Organizacijska jedinica:
Ime i prezime izravno nadređenog:
Radno mjesto izravno nadređenog:
Ime i prezime pretpostavljenog izravno nadređenog:
Radno mjesto pretpostavljenog izravno nadređenog:

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

Datum: _____

Potpis zaposlenog:
Potpis izravno nadređenog:
Potpis pretpostavljenog izravno nadređenog:

**IZVJEŠĆE O STRUČNOM OSPOSOBLJAVANJU I USAVRŠAVANJU ZAPOSLENOG
(sačinjava izravno nadređeni)**

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

4. Komentari i preporuke:

Datum: _____

Potpis izravno nadređenog: _____

PRILOG 5

LISTA IZRAVNO NADREĐENIH

Broj	Izravno nadređeni	Zaposleni i organizacijska jedinica
1	ravnatelj Uprave	šef Kabineta ravnatelja, pomoćnici ravnatelja, načelnici odjeljenja
2	šef Kabineta ravnatelja	šefovi odsjeka u Kabinetu ravnatelja i zaposleni u Kabinetu ravnatelja koji ne pripadaju odsjecima
3	pomoćnik ravnatelja za Sektor za poslovne usluge	šefovi odsjeka i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
4	pomoćnik ravnatelja za Sektor za carine	šefovi odsjeka i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
5	pomoćnik ravnatelja za Sektor za poreze	šefovi odsjeka i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
6	pomoćnik ravnatelja za Sektor za provođenje propisa	šefovi odsjeka i zaposleni u Sektoru koji ne pripadaju odsjecima
7	pomoćnik ravnatelja za Sektor za informatičke 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 skupinama i odsjecima
9	šef odsjeka	šefovi skupina i zaposleni u odsjeku koji ne pripadaju skupini
10	šef grupe	zaposleni u skupini
11	šef carinske ispostave	vođe carinskih referata i zaposleni u carinskoj ispostavi
12	vođa carinskog referata	zaposleni u carinskom referatu