

**ПРИРУЧНИК О
ПРОЦЕДУРАМА И
СТАНДАРДИМА
ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА
ЗАПОСЛЕНИХ У
УПРАВИ ЗА
ИНДИРЕКТНО
ОПОРЕЗИВАЊЕ**

БАЊА ЛУКА, 2022. ГОДИНЕ

САДРЖАЈ

ЗНАЧЕЊЕ ПОЈМОВА	3
ПОПИС СКРАЋЕНИЦА	3
1. МЈЕСТО ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА У СИСТЕМУ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У УПРАВИ ЗА ИНДИРЕКТНО ОПОРЕЗИВАЊЕ.....	4
1.1. Предмет, сврха и допринос.....	4
2. УВОД.....	6
3. ОБАВЕЗЕ И ОДГОВОРНОСТИ УЧЕСНИКА У ПОСТУПКУ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА	7
3.1. Запослени – ко се оцјењује?	7
3.1.1. Права и обавезе запосленог чији рад се оцјењује	7
3.2. Директно надређени - оцјењивач	8
3.3. Претпостављени директно надређеном - контролор	8
3.4. Руководилац основне организационе јединице	10
3.5. Директор УИО	10
4. ОБАВЕЗЕ И ОДГОВОРНОСТИ СЛУЖБИ ЗА ПОДРШКУ У ПОСТУПКУ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА	11
4.1. Одсјек за професионалне стандарде	11
4.2. Сектор за пословне услуге.....	12
5. УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА.....	12
5.1. S.M.A.R.T. матрица	13
6. КРИТЕРИЈУМИ ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ РАДА – ШТА СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?.....	16
6.1. Степен испуњења постављених радних циљева	16
6.2. Компетенције као критеријуми за оцјењивање рада државних службеника	16
6.2.1. Начин оцјењивања компетенција	19
6.3. Стандарди за оцјењивање рада запосленика	21
7. ВРСТЕ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА.....	23
7.1. Редовно оцјењивање рада	23
7.2. Привремено оцјењивање рада	23
7.3. Ванредно оцјењивање	24
7.3.1. Пробни рад.....	24
7.3.2. Престанак радног односа	24
7.3.3. Незадовољавајући резултати у раду (пријевремено оцјењивање).....	24

7.3.4. Ванредно оцјењивање по захтјеву директора, запосленог или на приједлог оцјењивача	25
7.3.5. Негативна оцјена рада.....	25
8. УТВРЂИВАЊЕ ОЦЈЕНЕ И ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАСЦА ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ РАДА	26
8.1. Садржај обрасца за оцјењивање рада запосленог	27
8.2. Повјерљивост поступка оцјењивања рада	30
9. ТЕХНИКЕ ЗА ВОЂЕЊЕ РАЗГОВОРА	30
9.1. Упутство за оцјењивача	31
10. ПОСЉЕДИЦЕ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА.....	33
10.1. Позитивне посљедице оцјењивања.....	34
10.2. Негативне посљедице оцјењивања	34
10.3. Праћење и развој потенцијала запосленог	35
11. ЗАКЉУЧАК.....	36
12. ПРИЛОЗИ	37
12.1. Обрасци који се користе у поступку оцјењивања рада запосленог	37

ЗНАЧЕЊЕ ПОЈМОВА

Преглед значења основних појмова који се користе у Приручнику о процедурама и стандардима оцјењивања рада запослених у Управи за индиректно опорезивање:

Државни службеник - лице постављено управним актом на радно мјесто у Управи за индиректно опорезивање, у складу са законом;

Запосленик - лице које је у радном односу у Управи за индиректно опорезивање на основу уговора о раду;

Запослени - државни службеници и запосленици који су у радном односу у Управи за индиректно опорезивање;

Оцјењивани - запослени чији рад подлијеже поступку оцјењивања;

Директно надређени (оцјењивач) - лице које врши оцјењивање рада запосленог, односно непосредни руководилац запосленог;

Претпостављени директно надређеном (контролор) - сваки сљедећи руководилац оцјењивача у хијерархијској линији руковођења;

Руководилац основне организационе јединице - шеф Кабинета директора, помоћници директора и начелници одјелења;

Компетенције - скуп знања, вјештина и понашања потребних за успјешно обављање послова одређеног радног мјеста државног службеника;

Стандарди - дефинисана мјерила за оцјењивање рада запосленика.

ПОПИС СКРАЋЕНИЦА

УИО	Управа за индиректно опорезивање
Правилник	Правилник о оцјењивању рада запослених у Управи за индиректно опорезивање
Приручник	Приручник о процедурама и стандардима оцјењивања рада запослених у Управи за индиректно опорезивање
Оцјењивач	Директно надређени запосленог
Контролор	Претпостављени директно надређеног

1. МЈЕСТО ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА У СИСТЕМУ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У УПРАВИ ЗА ИНДИРЕКТНО ОПОРЕЗИВАЊЕ

1.1. Предмет, сврха и допринос

Правилно спровођење поступка оцјењивања рада запослених у Управи за индиректно опорезивање (у даљем тексту: УИО) један је од значајних предуслова за успјешност рада УИО. Планирањем, праћењем, вредновањем и усмјеравањем резултата рада запослених (индивидуалних и тимских) доприноси се општем успјеху и остваривању стратешких циљева институције. Дјелотворан систем планирања, праћења и усмјеравања рада запослених на остваривање стратешких циљева, односно управљање према циљевима, доприноси томе да запослени у УИО:

- схвате значај личног доприноса циљевима и задацима УИО;
- недвосмислено разумију шта се од њих очекује, уз истовремено утврђивање да ли сваки од запослених посједује потребне вјештине и подршку за испуњавање таквих очекивања;
- сврсисходно ускладе и повежу циљеве свих нивоа и остваре ефикасну комуникацију на нивоу читаве институције;
- изграде добре међуљудске односе, засноване на повјерењу, подршци и оснаживању.

Потреба за оцјењивањем резултата рада запослених у државним институцијама наметнута је самим промјенама које се дешавају у непосредном окружењу. Да би адекватно одговорила на те изазове свака администрација мора да се мијења и прилагођава, а промјене у окружењу у посљедње вријеме су вишеструке: прво, повећала су се очекивања грађана у погледу квалитета услуга које добијају од државне администрације и вредновања оног што добијају за новац који издвајају за плаћање пореза; даље, грађани су много више информисани о законским процедурама и могућностима и очекују да државна администрација буде транспарентна; такође, ефикасност и дјелотворност администрације су постале кључни интерес владе сваке државе.

Као одговор на изазове који долазе из окружења, администрације већине земаља су постале отвореније за промјене и мијењају своју организацију тако што уводе системе управљања према циљевима. Овакав вид управљања подразумијева постојање јасних индикатора резултата рада и одговарајуће планирање буџета, али захтијева и нове лидерске компетенције, додатне вјештине руковођења и адекватну техничку подршку раду запослених како би они успјели да остваре очекиване резултате.

Од оцјењивања, односно вредновања резултата рада, се очекује да води ка бољем планирању свих ресурса и економичнијем трошењу средстава из буџета, постизању веће транспарентности оног што запослени раде на начин да оно што је остварено буде јасно и видљиво. Најзад, оно је и израз одговорности институција државе према грађанима, јер се кроз бригу о постигнутим резултатима исказује и брига о квалитету услуга које грађани добијају од државне управе.

Добробити које запослени имају од оцјењивања су вишеструке и везане су за систем награђивања, напредовања и развоја запослених и администрације уопште, при чему оцјењивање представља „срце” тог система. Искуства земаља које више година, или чак деценија, примјењују оцјењивање рада запослених, указују на то да је предуслов за успостављање ваљаног и фер система награђивања и напредовања заправо успостављен објективан и сврсисходан систем оцјењивања, а то подразумева, између осталог, и да то оцјењивање буде базирано на:

- утврђеним радним циљевима;
- успостављеној вези између индивидуалних и организационих циљева;
- једноставној скали оцјена;
- дијалогу са непосредно надређенима;
- добро успостављеним процедурама које имају подршку у законској регулативи;
- успостављеном систему саопштавања и образлагања оцјене кроз повратну информацију;
- схватању и прихватању оцјењивања рада као дијела ширег управљачког механизма.

Бављење овим потребама свакако намеће и другачији приступ управљању људским ресурсима у односу на период када оцјењивања није било.

Оцјењивање постигнутих резултата запослених, као дио процеса управљања постигнућима једне организације, постало је једна од значајних тема данашњице која се налази у средишту система управљања људским ресурсима.

Осим што говоре о ефикасности рада у институцији, резултати оцјењивања рада треба да буду стално присутни и исти представљају одраз постојећих знања и вјештина, али и основ за доношење одлука о правцу и интензитету потребног развоја запослених.

Предуслов за правилну примјену резултата оцјењивања јесте постојање усклађености управљања људским ресурсима и пословне стратегије организације.

Начин на који ће се то постићи представља посебан изазов за руководство институције.

2. УВОД

Приручник о процедурама и стандардима за оцјењивање рада запослених у Управи за индиректно опорезивање (у даљем тексту: Приручник) пружа основне информације о правним аспектима оцјењивања запослених, као и о мјесту и значају система оцјењивања у руковођењу уопште, а посебно у процесу управљања људским ресурсима. Приручник никако не може бити замјена за прописе који регулишу област оцјењивања, првенствено Закон о Управи за индиректно опорезивање¹ и Правилник о оцјењивању рада запослених у Управи за индиректно опорезивање (у даљем тексту: Правилник)².

Предмет оцјењивања су резултати рада запослених и радно понашање које запослени исказује на радном мјесту.

Начела на којима се заснива поступак оцјењивања запослених су дефинисана Правилником, на начин да поступак мора бити спроведен на објективан, независан и непристрасан начин, односно да учесници у поступку оцјењивања не смију бити изложени притисцима или примати инструкције и упутства којима би се утицало на оцјене. Пристрасно оцјењивање или оцјењивање обављено без интегритета поткопало би циљеве, сврху и значај овог аспекта управљања људским ресурсима и могло би се сматрати повредом службене дужности и као такво би било предмет дисциплинске одговорности.

Оцјењивање запослених није *ad hoc* активност која се спроводи једном годишње, већ је то континуирани процес који подразумијева мање или више активну улогу свих учесника, односно заинтересованих страна. То је превасходно један интерактивни однос између руководиоца и извршилаца који подразумијева сталну комуникацију о томе шта се очекује од запосленог, у којој мјери он остварује та очекивања, како му руководиоца може помоћи да постиже боље резултате и слично.

Од руководиоца се захтијева да свакодневно прате и надгледају рад запосленог, да дају савјете и инструкције, мотивишу запосленог и усмјеравају његов рад у правцу постизања што бољих резултата. Попуњавање обрасца о оцјењивању на крају периода за оцјењивање представља само сумирање и формализовање свих оних значајних корака које овај поступак заправо подразумијева.

¹ Закон о Управи за индиректно опорезивање ("Службени гласник БиХ", број 89/05). Више о томе видјети у Поглављу VIII - Управљање људским потенцијалима.

² Правилник о оцјењивању рада запослених у Управи за индиректно опорезивање ("Службени гласник БиХ", број 22/22). Правилником се уређује поступак праћења и оцјењивања рада запослених у УИО, период оцјењивања, учесници у поступку оцјењивања, критеријуми за оцјењивање, поступак и начин оцјењивања и друга питања у вези са оцјењивањем рада запослених у УИО.

3. ОБАВЕЗЕ И ОДГОВОРНОСТИ УЧЕСНИКА У ПОСТУПКУ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА

3.1. Запослени – ко се оцјењује?

Лица која се оцјењују су **сви запослени** који су у радном односу у УИО и који су у периоду за оцјењивање **провели најмање три мјесеца на раду**.

Од оцјењивања су изузети:

- запослени који су у периоду за оцјењивање радили краће од три мјесеца у УИО и
- приправници.

Вријеме проведено на годишњем одмору не сматра се основом за изузетак од оцјењивања.

Лица која су засновала радни однос са непуним радним временом се оцјењују уколико се број сати рада уклапа у минимум од три мјесеца рада.

Приправници се не оцјењују за вријеме док траје приправнички стаж.

3.1.1. Права и обавезе запосленог чији рад се оцјењује

Оцјењивани запослени није пасивни учесник у поступку оцјењивања; од њега се очекује да активно и конструктивно учествује у готово свим фазама оцјењивања, а посебно приликом утврђивања радних циљева и у фази разговора о оцјени. Такође, сваки запослени би требало да се током периода оцјењивања консултује са претпостављеним у вези са властитим доприносима, да тражи савјет о томе како да побољша свој рад, да тражи повратну информацију, али и да је даје, да се информише о могућностима стручног усавршавања и да активно планира сопствени развој.

Запослени има право да поднесе приговор на оцјену рада у року од осам дана од дана пријема обрасца за оцјењивање са коначном оцјеном рада. Приговор је писмени поднесак који садржи разлоге за његово подношење. Уколико запослени прије подношења приговора захтијева разговор са директно надређеним, његовим претпостављеним или са запосленим у организационој јединици која пружа стручну помоћ у спровођењу поступка оцјењивања, овом захтјеву се удовољава. У одређеном броју случајева, запослени које се оцјењује одустаје од подношења приговора након што добије информацију и објашњење у додатном разговору.

О приговору на оцјену рада директор УИО одлучује рјешењем. У случају основаности приговора на коначну оцјену рада, сачињава се нови образац са оцјеном рада, који је саставни дио рјешења.

3.2. Директно надређени - оцјењивач

Директно надређени (у даљем тексту: оцјењивач) је непосредни руководиоца запосленог, односно, онај који оцјењује његов рад. Непосредни руководиоци ма ког нивоа су оцјењивачи, а неки од њих истовремено имају и улогу претпостављеног директно надређеном (у даљем тексту: контролор). Ослањање на непосредног руководиоца као оцјењивача је разумно јер је то особа која свакодневно прати рад запосленог чији се рад оцјењује, има или би требало да има најбољи увид у оно што запослени ради и како ради, те је он најпозванији да даје приједлоге о напредовању запосленог.

Вјештина оцјењивања је нешто што се стиче и јача с годинама искуства у послу оцјењивања, али и на разним обукама које оцјењивачима пружају потребна знања и појашњавају поједине аспекте релевантне за спровођење фер и смисленог поступка оцјењивања.

Обавезе оцјењивача током циклуса оцјењивања су вишеструке и значајне. Оцјењивач је тај који:

- планира и, уз сагласност контролора, утврђује радне циљеве за запослене којима је непосредни руководиоца и са њима обавља разговор о тим циљевима;
- прати и надгледа рад запослених током читавог периода за оцјењивање и прикупља доказе релевантне за одабир и образложење оцјена;
- врши оцјењивање тако што у прописани образац за оцјењивање уноси оцјене за постављене критеријуме (радне циљеве и компетенције за државне службенике, односно, радне циљеве и прописане стандарде за запосленике), уз коментаре и аргументе који подржавају те оцјене;
- обавља разговор са запосленим о оцјени рада;
- потписан образац за оцјењивање, након обављеног разговора, доставља контролору на потпис. Изузетак је ситуација када се оцјењују руководиоци основних организационих јединица, у којем случају образац потписује само директор УИО;
- комуницира са контролором и службама задуженим за подршку систему оцјењивања рада, ради благовременог и потпуног обављања свих послова везаних за процедуру оцјењивања;
- учествује у обукама о оцјењивању рада како би развио вјештине оцјењивача.

3.3. Претпостављени директно надређеном - контролор

Контролор би требало својом улогом да обезбиједи баланс између оцјењивача и запосленог, уколико за тим постоји потреба, односно да интервенише у ситуацијама када је тај баланс нарушен. Иако је контролор удаљенији од рада запосленог чији рад се оцјењује, он и даље посједује одређена сазнања о раду и постигнутим успјесима,

односно неуспјесима. Сваки сљедећи руководиоца у хијерархији руковођења има улогу контролора.

Главне дужности контролора су сљедеће:

- учествује у утврђивању радних циљева запосленог и интервенише у ситуацији када оцјењивач и запослени не могу да се договоре око радних циљева за текући период оцјењивања, односно у случајевима када запослени одбије да потпише образац за утврђивање радних циљева;
- потписује образац са оцјеном рада;
- врши провјеру обрасца о оцјењивању који добије од оцјењивача у смислу његове правилне попуњености и враћа га оцјењивачу на корекцију, уколико за тиме постоји потреба (провјерава да ли запослени има услове за оцјењивање рада, провјерава исправност унесених радних циљева, да ли је узета у обзир привремена оцјена, да ли је приложен привремени образац за оцјењивање, да ли постоје формални пропусти у попуњавању обрасца, да ли су образац потписали сви учесници итд);
- у случају да се установе техничке грешке и недостаци у обрасцу за оцјењивање, враћа образац на отклањање недостатака оцјењивачу;
- на крају периода за оцјењивање провјерава исправност обрасца за оцјењивање који добије од оцјењивача, у смислу да ли су оцјене довољно добро образложене и да ли су изнесени ваљани аргументи, уноси своје коментаре и ставља контролни потпис;
- провјерава да ли су главне примједбе изнесене на обрасцу поткријепљене одговарајућим информацијама и објашњењима;
- уколико је предложена негативна оцјена рада контролор се стара о томе да таква оцјена буде довољно аргументована;
- рјешава несугласице које се могу појавити између запосленог и директно надређеног, а које су у вези са садржајем обрасца за оцјењивање или предложеним оцјенама;
- провјерен и потписан образац за оцјењивање доставља сљедећем руководиоцу у хијерархији руковођења на верификацију, односно утврђивање коначне оцјене рада;
- у случају када се мишљење контролора значајно разликује од мишљења оцјењивача у погледу оцјена (можда контролор сматра да је оцјењивач био сувише благ или сувише строг) и када то неслагање не могу ни на један други начин да ријеше, он свој став може да искаже у обрасцу за оцјењивању у простору предвиђеном за коментар и то тако да наведе с којим конкретно оцјенама се не слаже, које друге оцјене предлаже и исто је дужан да аргументује; На тај начин, сваки сљедећи руководиоца у хијерархији руковођења има могућност и право да предложи другу оцјену рада запосленог, уз обавезно образложење разлога;
- руководиоци основних организационих јединица, у својству контролора, имају обавезу да директору УИО доставе обрасце за оцјену рада руководиоца свих

унутрашњих организационих јединица, ради давања коначне сагласности на предложену оцјену;

- контролор преузима обавезе оцјењивача у случају спријечености оцјењивача да изврши своје дужности у поступку оцјењивања рада.

3.4. Руководилац основне организационе јединице

Руководилац основне организационе јединице у поступку оцјењивања рада има следеће дужности:

- има улогу контролора, а у неким случајевима и оцјењивача, и самим тим је дужан да изврши све обавезе које имају ова лица у поступку оцјењивања;
- одговоран је за благовремено и уредно утврђивање радних циљева запослених, као и уједначеност спровођења поступка оцјењивања, те благовремено и исправно попуњавање образаца за оцјењивање рада;
- утврђује коначну оцјену рада запосленог у случајевима неслагања оцјењивача и контролора;
- својим потписом на обрасцу руководиоца основне организационе јединице потврђује коначност оцјене рада, са изузетком запослених чија оцјена постаје коначна потписом директора;
- одговоран је за доставу оригиналних образаца за оцјењивање са коначном оцјеном рада Одсеку за управљање људским потенцијалима у Главној канцеларији и одсјецима за пословне услуге у регионалним центрима ради улагања у персонални досије запослених, одмах по окончању поступка оцјењивања рада у организационој јединици којом руководи;
- обрасце са оцјеном рада руководиоца унутрашњих организационих јединица, која ће постати коначна потписом директора, одмах по окончању радњи у основној организационој јединици, доставља директору УИО на верификацију;
- одговоран је за уредно вођење прописане евиденције о оцјени рада запослених у основној организационој којом руководи и дужан да исту благовремено достави Одсеку за професионалне стандарде, Одсеку за управљање људским потенцијалима и одсјецима за пословне услуге у регионалним центрима, те по потреби другим организационим јединицама, ради предузимања радњи из њихове надлежности.

3.5. Директор УИО

Директор УИО се у поступку оцјењивања рада ослања на рад оцјењивача и контролора. Ипак, он може да захтијева додатне информације и да измијени оцјене предложене у обрасцу за оцјењивање уколико се са њима не слаже. Директор врши измјену у ситуацијама у којима процијени да оцјене или коментари нису реални или ако има

неријешених питања између оцјењивача и запосленог, односно између оцјењивача и контролора.

Директор има значајну улогу у поступку оцјењивања рада, на начин да:

- директор је оцјењивач руководиоцима основних организационих јединица;
- директор својим потписом даје коначну сагласност на оцјену рада руководиоца свих организационих јединица;
- оцјена руководиоца организационих јединица на коју је директор дао сагласност је коначна;
- директор одлучује о приговору на оцјену рада запосленог;
- директор извјештава Агенцију за државну службу БиХ о спроведеном поступку оцјењивања рада.

4. ОБАВЕЗЕ И ОДГОВОРНОСТИ СЛУЖБИ ЗА ПОДРШКУ У ПОСТУПКУ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА

4.1. Одсјек за професионалне стандарде

Одсјек за професионалне стандарде је организациона јединица која прати спровођење поступка оцјењивања рада, пружа стручну помоћ учесницима у поступку оцјењивања о питањима која су значајна за његово спровођење и обавља послове везане за савјетовање и координацију поступка оцјењивања.

За сваки период оцјењивања, Одсјек за професионалне стандарде благовремено подсјећа учеснике на обавезу спровођења поступка оцјењивања рада и утврђивање радних циљева за наредну годину. Будући да су у питању познате фактичке информације, ово обавјештење може бити прослијеђено путем једног циркуларног акта или електронске поште.

Ова организациона јединица провјерава исправност образаца за оцјењивање које потписује директор УИО (за руководиоце свих организационих јединица) без бављења садржајем или објективношћу оцјене, јер одговорност за оцјену сносе оцјењивач и контролор. У случају било које техничке грешке или недостатка у обрасцу, враћа образац надлежној основној организационој јединици на исправку. По потписивању образаца од стране директора, исте враћа припадајућим основним организационим јединицама ради евидентирања оцјена и просљеђивања служби надлежној за одлагање у персонални досије запосленог.

Одсјек за професионалне стандарде анализира сваки циклус оцјењивања, прати ефекте оцјењивања и извјештај о томе доставља директору УИО. Врши поређење са претходним периодима за оцјењивање и биљежи посебна запажања значајна за спровођење поступка оцјењивања, нарочито проблеме, ако их је било, уз навођење приједлога и сугестија за њихово превазилажење у наредном периоду.

На прописаном обрасцу припрема извјештај о спроведеном редовном оцјењивању рада.

4.2. Сектор за пословне услуге

Имајући у виду надлежности организационих јединица Сектора за пословне услуге, то из поступка оцјењивања рада произилазе одређене обавезе ових организационих јединица.

Обавеза Одсјека за управљање људским потенцијалима и одсјека за пословне услуге у регионалним центрима је да, у року од 30 дана од дана запримања образаца са коначном оцјеном рада, копира образац за оцјењивање, оригинал обрасца уложи у персонални досије запосленог, а копију обрасца, путем оцјењивача, уручи запосленом.

Одсјек за управљање људским потенцијалима и одсједи за пословне услуге у регионалним центрима воде рачуна о правима и обавезама запосленог које произилазе из поступка оцјењивања рада (премјештај, кретање у оквиру платних разреда, престанак радног односа и др).

Одсјек за обуке користи податке из обрасца за утврђивање потреба за обуком код негативне оцјене рада (посебно из дијела који се односи на потребе за стручним усавршавањем) у правцу организације предложених обука.

5. УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА

Планирање и управљање према утврђеним радним циљевима је дио постојећег система оцјењивања рада, тако да постоји обавеза утврђивања радних циљева за сваки период оцјењивања, за сваког запосленог, и сваки запослени треба бити оцијењен за остварене резултате у односу на постављене радне циљеве.

Радни циљеви произилазе из описа посла и сврхе радног мјеста. Они морају бити реално постављени, остварљиви, са постављеним реалним роковима и, по могућности, мјерљиви. Претпоставка је да се циљеви утврђују на основу стратешких и оперативних циљева УИО, планова рада организационих јединица и онога што запослени стварно раде на својим радним мјестима.

Да би запослени био оцијењен за остварене резултате, радни циљеви морају бити унапријед утврђени и договорени између запосленог и оцјењивача. Рок за утврђивање радних циљева за запослене је најмање 15 дана прије почетка периода оцјењивања.

Радни циљеви се утврђују у наведеном року за оне запослене који су у то вријеме присутни на послу. Уколико је запослени на боловању или је одсутан по другим основама, за њега се циљеви утврђују по повратку на рад.

Радне циљеве, којих може бити најмање три а највише шест, у зависности од сложености послова које запослени обавља, утврђује оцјењивач за сваког запосленог,

уз сагласност контролора, а на основу сврхе и описа посла радног мјеста, као и стратешких тј. оперативних циљева УИО. У том смислу, радни циљеви се формулишу у складу са Правилником о унутрашњој организацији радних мјеста у Управи за индиректно опорезивање³ и описом посла радног мјеста на које је запослени распоређен.

Радни циљеви треба да произлазе из онога што запослени ради на радном мјесту на које је распоређен и у том смислу оцјењивач нема слободу да по сопственом нахођењу и произвољно уноси послове у радне циљеве, већ радни циљеви треба да „говоре” о очекивањима које он као руководилац има од запосленог у погледу онога што су његове главне дужности на послу. У том смислу циљеви могу да се разликују од године до године за истог запосленог, зависно од контекста посла и измијењених очекивања које руководилац има, а све ради остваривања потребних резултата у раду.

Утврђени радни циљеви уносе се, према редослиједу значаја, у прописани образац.

У циљу постизања уједначености и економичности система оцјењивања рада, у случајевима у којима више запослених обавља исту врсту посла, постављају се општи оперативни (генерички) циљеви. Исте утврђују руководиоци основних организационих јединица посебним актом, уз обавезу упознавања запослених с истим.

5.1. S.M.A.R.T. матрица

Радни циљеви би требало да буду формулисани по принципу тзв. „S.M.A.R.T.” матрице, односно сваки циљ би требало да буде:

Табела број 1 (S.M.A.R.T. матрица)

<i>S</i>	<i>Specific</i>	Специфичан/конкретан	М	Мјерљив
<i>M</i>	<i>Measurable</i>	Мјерљив	У	Увремењен
<i>A</i>	<i>Attainable</i>	Достижан	Д	Достижан
<i>R</i>	<i>Realistic</i>	Реалан	Р	Реалан
<i>T</i>	<i>Timely</i>	Временски одређен	О	Особен

Специфичан/конкретан

Циљеви би требало да буду директни, јасни и у њима је потребно нагласити шта тачно желимо да се деси. Специфичност се огледа у одговорима на питања *Шта?* и *Како?*, односно, *Шта треба постићи? Како нешто радити?*

³ Правилник о унутрашњој организацији радних мјеста у Управи за индиректно опорезивање ("Службени гласник БиХ", бр. 29/13, 11/16, 72/16, 47/17, 55/17, 41/19, 43/21 и 71/21).

На примјер, ако некоме у опису послова стоји да „учествује у (некој активности)...”, да бисмо формулисали циљ, важно је да се питамо како он то учествује, на који начин, шта је посљедица тог учествовања, тј. шта желимо да се деси као резултат тог учествовања.

Мјерљив

То значи да постоје показатељи или мјерљиви стандард на основу којег ће на крају године и оцјењивачу и оцјењиваном бити сасвим јасно да ли је циљ остварен или није. Мјерљиви стандард може бити количина, квалитет, утрошено вријеме, новац и сл, дакле нешто што нам може говорити о успјешности рада запосленог.

На примјер, умјесто да неком кажемо да „желимо да ради брже и да буде прецизнији” циљ ћемо формулисати тако да кажемо колико тачно предмета је потребно да обрађује у одређеном временском периоду, као и колико и каквих грешака ћемо толерисати.

Достижан

Сваки циљ би требало да буде достижан за појединца коме је намијењен у смислу да он посједује све ресурсе за остварење датог циља. Иако циљ треба да има и дозу изазовности, он не треба да буде превише висок у погледу захтјева. Дакле, циљ треба да се односи на стандардна постигнућа која важе у једној радној средини и свако ко их оствари – не ради ништа посебно, само стандардно добро обавља свој посао. Да би добио већу оцјену, запослени треба да ради више, боље или брже од оног што је стандардно добро.

Као што циљ не треба да буде високо постављен, тако не треба да буде ни превише лак за остваривање. Да би био мотивишући, циљ треба да буде остварен уз одређени напор. Прениско постављени циљеви шаљу поруку да нисмо много способни и амбициозни. Циљ који захтијева улагање одређеног напора подстиче напредовање.

Циљ треба да буде у оквиру домаћаја и да особа осјећа да га може остварити. На примјер, ако поставимо циљ да неко мјесечно обави 100 контрола, тако висок захтјев ће демотивисати особу да се уопште труди. Осјећај успјеха у остваривању задатака помаже да останемо мотивисани да нешто реализујемо.

Реалан

Сваки запослени би требало да има контролу над остваривањем циља, односно, требало би да може да преузме директну одговорност и да има могућност да достигне циљ. Циљ треба да је дефинисан у складу са ситуацијом и контекстом у којима се рад одвија, односно уз уважавање реалности у којој извршавамо послове. Реалност циља подразумијева да је он усклађен са условима рада, расположивим средствима за рад, нивоом знања и вјештина у организацији, стварним потребама посла, са мисијом и вриједностима организације и сл.

Временски одређен

Неопходно је да циљ има јасне рокове у којима треба да буде реализован. То може бити конкретан датум до којег нешто треба постићи, али може имати и разне друге облике,

као што су: „током првог квартала”, „до краја трећег квартала”, „током године”, „континуирано”, „у законском року”, „у року од 15 дана од дана...”, „у року који одреди руководилац” итд.

Одређивање рока даје јасније смјернице у погледу очекивања, али и представља јасан критеријум за процјену да ли је циљ остварен или није.

Разговор о радним циљевима у којем запослени и оцјењивач размјењују информације, ставове и приједлоге, обавезна је фаза поступка оцјењивања. Након што оцјењивач формулише циљеве и, уз сагласност контролора, исте унесе у прописани образац, он обавља разговор са запосленим у којем му предочава и образлаже планиране циљеве. Тај разговор, у начелу, треба да се реализује најкасније до половине децембра текуће године за предстојећи циклус оцјењивања, односно наредну годину. Радне циљеве за наредну годину би требало да заједнички размотре оцјењивач и запослени на састанку на којем се дискутује о планираним активностима и жељеним посљедицама. Циљ разговора о радним циљевима је постизање обостраног разумијевања око планираних резултата и начина њиховог достизања.

Разговору о циљевима треба посветити једнаку пажњу као и разговору о учинку у претходном периоду и професионалном развоју. Радни циљеви не требају бити претенциозно постављени како се не би дошло у ситуацију да не постоје реалне могућности за њихово остварење.

Утврђивање радних циљева није једностран процес одозго надолу. По обављеном разговору, саставља се листа радних циљева, која се уписује у прописани образац, који потписују запослени, оцјењивач и контролор. Потписани оригинални образац за утврђивање радних циљева се чува у основној организационој јединици у којој запослени обавља послове, док се копија обрасца уручује запосленом.

У изузетним случајевима, када није постигнута сагласност у погледу радних циљева, оцјењивач ће циљеве утврдити у договору са контролором.

У случају потребе, радни циљеви се мијењају током године када се за то стекну услови, односно када постоје неке објективне околности усљед којих је извјесно да се планирани циљеви неће реализовати. Могући разлози за промјену су: промјена радног мјеста, промјена описа послова, промјена приоритета у раду институције или организационе јединице, немогућност запосленог да оствари радне циљеве усљед неких суштинских, објективних или непредвиђених разлога и слично.

Измијењени радни циљеви се утврђују на исти начин и на истом обрасцу као и радни циљеви у редовном поступку утврђивања циљева и прилажу се претходно утврђеним радним циљевима.

6. КРИТЕРИЈУМИ ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ РАДА – ШТА СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

Критеријуми за оцјењивање рада су подијељени у двије групе:

- 1) критеријуми који су везани за остваривање резултата рада и утврђивање постављених радних циљева⁴ и
- 2) критеријуми који су везани за радно понашање запосленог, капацитете, способности, склоности и сл, као што су: самосталност, стваралачка способност, предузимљивост, прецизност и савјесност, квалитет сарадње и евентуални други критеријуми, односно сва она понашања на основу којих запослени показује супериорност у извршавању послова одређеног радног мјеста. У конкретном случају, критеријуми за оцјењивање рада запосленог у УИО, који су везани за радно понашање, су компетенције за оцјењивање државних службеника и то: професионални развој и интегритет, рјешавање проблема, иницијатива и промјене, тимски рад, комуникација, лична ефикасност и усмјереност на резултат, вјештине руковођења, развој запослених и стратешко усмјеравање, те стандарди за оцјењивање рада запосленика и то: самосталност у раду, однос према послу, однос према другима у обављању послова и задатака и вјештине комуникације и спремност прилагођавања промјенама.

Ове двије групе критеријума учествују са по 50% у оцјени рада запосленог.

6.1. Степен испуњења постављених радних циљева

Степен испуњења постављених радних циљева показује колико је запослени успјешан у испуњавању утврђених радних циљева и остваривању резултата рада.

Успјешност у остваривању радних циљева се процјењује на основу количине урађеног, квалитета рада и рокова који су били постављени за реализацију циљева. Јединство ова три елемента представља основ за утврђење и аргументацију оцјене.

6.2. Компетенције као критеријуми за оцјењивање рада државних службеника

Имајући у виду да су компетенције један од основних критеријума запошљавања државних службеника у институцијама Босне и Херцеговине, па и УИО, то је изузетно значајно да оне буду и један од критеријума за оцјењивање њиховог рада.

Компетенције представљају скуп радних понашања потребних за дјелотворно обављање послова и задатака радног мјеста државног службеника, односно, начин примјене специфичних знања и вјештина у обављању радних активности у контексту

⁴ Детаљније видјети члан 11. Правилника.

захтјева одређеног посла. Оне представљају скуп знања, вјештина, искуства и ставова, тј. свих карактеристика које покрећу и обликују понашање које је од пресудног значаја за успјешност службеника у послу.

За државне службенике у УИО врши се оцјена сљедећих компетенција:

а) Професионални развој и интегритет

Професионални развој и интегритет је компетенција која подразумијева да запослени континуирано стиче и примјењује знања и вјештине неопходне за конкретно радно мјесто. Запослени који има развијену ову компетенцију преузима одговорност за лични и професионални развој, показује мотивацију и посвећеност учењу и личном усавршавању и дијели стечена знања и искуства са другима. Он придобија повјерење и поштовање досљедним понашањем са високим системом вриједности, придржава се Кодекса понашања запослених у Управи за индиректно опорезивање⁵ и супротставља кршењу његових правила од стране других запослених.

б) Рјешавање проблема, иницијатива и промјене

Ова компетенција претпоставља способност проактивног дјеловања и позитивног, креативног и конструктивног реаговања на промјене и нове захтјеве. Подразумијева предузимање иницијативе у дјелокругу послова које запослени обавља, те предлагање и развој нових идеја којима се изналазе рјешења за изазове који се појављују у раду. Запослени који има изражену ову компетенцију подстиче иновације и отворен је за промјене. Проналази креативне начине сагледавања ситуације и преиспитује конвенционалне приступе. Не зауставља се на изношењу проблема, већ предлаже рјешења, рјешава тешке и сложене изазове и помаже другима да у њима учествују.

ц) Тимски рад

Подразумијева способност рада у тимовима и групама, сарадња са члановима тима и допринос раду активним учешћем у сврху постизања заједничких циљева. Тимски рад се односи на изградњу конструктивних међуљудских односа заснованих на сарадњи, као и прихватању и поштовању других. Запослени који је "тимски играч" помаже другима како би разријешили осјетљиве несугласице или конфликте. Он поштује различита становишта и прихвата различитост, гради и одржава конструктивне и продуктивне односе са другима.

⁵ Кодекс понашања запослених у Управи за индиректно опорезивање одређује правила понашања свих запослених у УИО и има за циљ да укаже запосленима и руководиоцима на понашање које се од њих очекује, као и на који начин да приступе захтјевима који се пред њих стављају.

д) Комуникација

Ова компетенција се огледа у способности дјелотворне усмене и писмене комуникације с руководиоцима, колегама, странкама и грађанима, као и способности јасног, тачног и благовременог преношења информација. Подразумијева тактичност, стрпљење и учтивост у обраћању, ефикасно преношење идеја, активно слушање саговорника, подстицање других да дају повратне информације, као и прилагођавање стила комуникације саговорнику.

Запослени који има развијену ову компетенцију добро просуђује и учтиво се понаша у свим облицима интеракције. Има способност преношења идеја, чињеница и упутстава у усменој и писаној форми на јасан начин, који ће особе којима се обраћа најбоље разумјети. Посвећује пажњу, разумије и учи, те подстиче друге и даје повратне информације другима. Прилагођава приступ и стил комуникације потребама и приоритетима саговорника којем се обраћа.

е) Лична ефикасност и усмјереност на резултат

Лична ефикасност и усмјереност на резултат подразумијева досљедно постизање резултата на високом нивоу, укључујући континуирано побољшавање квалитета рада и фокусирање на најбоље начине за постизање жељених резултата. Такође подразумијева високу прецизност у раду, ефикасно управљање временом и ресурсима, доношење благовремених одлука, аналитичко размишљање и задржавање прибраности у стресним или нежељеним ситуацијама. Ова компетенција омогућује запосленом постизање задовољавајућих резултата на вријеме и уз минимални надзор. Запослени који има изражену личну ефикасност и усмјереност на резултат остварује и одржава ниво задовољства странака и грађана пруженим услугама тако што премашује њихова очекивања. Обухвата обраћање пажње на детаље и остваривање резултата са високом прецизношћу, као и побољшавање продуктивности управљајући временом, приоритетима и ресурсима у постизању циљева и сврсисходној употреби расположивих средстава. Подразумијева доношење правовремених одлука заснованих на чињеницама, циљевима, ограничењима и ризицима, као и примјену аналитичког размишљања и задржавање прибраности у стресним или нежељеним ситуацијама.

ф) Вјештине руковођења

Ова компетенција подразумијева способност повезивања стратешких циљева институције са свакодневним радним задацима, вјештину постављања циљева и дјелотворно делегирање послова. Претпоставља способност мотивисања других да постижу високе резултате у раду и стварање позитивног радног окружења у којем запослени улажу максималан труд. Укључује мотивисање других кроз давање повратне информације или конструктивне критике, као и пружање узора личним примјером. Запослени са развијеном овом компетенцијом оставља јасне, сврсисходне, захтјевне, али истовремено и остварљиве циљеве и очекивања.

г) Планирање и организација

Планирање и организација је компетенција која се огледа кроз способност дјелотворног планирања, организовања, координације и праћења активности и радних задатака за себе и чланове тима. Подразумијева коришћење расположивих ресурса на најбољи могући начин, израду квалитетних планова организационих јединица који су разумљиви запосленима и садрже неопходне ресурсе и вјештине. Укључује способност за договарање појединачних радних задатака којима се остварују планови и циљеви институције, планирање рада и вршење надзора над радом запослених, као и позивање на одговорност за непостизање договорених резултата, процјену ризика и утврђивање реалних планова управљања ризицима. Укључује понашања којима се осигурава поштовање предвиђених рокова и правовремено предузимање мјера у ситуацијама које се могу одразити на придржавање постављених рокова.

х) Развој запослених

Ова компетенција се односи на допринос професионалном развоју запослених како би достигли свој пуни потенцијал и побољшали резултате у раду. Подразумијева способност препознавања потенцијала запослених, креирање планова за усавршавање у сврху достизања и остварења њиховог пуног потенцијала, утврђивање потреба за обуком запослених и предузимање мјера како би се те потребе задовољиле примјеном различитих метода усавршавања. Огледа се кроз лично усмјеравање запослених како би побољшали свој радни учинак.

и) Стратешко усмјеравање

Стратешко усмјеравање је способност одређивања стратешког правца институције као одговор на потребе надлежних институција и грађана, те обезбјеђивање његове примјене. Подразумијева израду стратешких планова којима се осигурава успјешност у раду институције, утврђивање и праћење реализације планова за постизање стратешких циљева. Односи се на осигуравање ресурса потребних за постизање стратешких циљева, преузимање одговорности за постизање тих циљева, као и израду дјелотворног управљачког тима који уједињује институцију у раду.

6.2.1. Начин оцјењивања компетенција

У поступку оцјењивања рада, као **критеријум за оцјењивање рада руководиоца основних организационих јединица** узима се свих девет компетенција.

Као **критеријум за оцјењивање рада руководиоца унутрашњих организационих јединица** узимају се све компетенције изузев стратешког усмјеравања.

Као **критеријум за оцјењивање рада државних службеника** који немају руководну функцију било којег нивоа процјењује се првих пет компетенција и то: професионални

развој и интегритет, рјешавање проблема, иницијатива и промјене, тимски рад, комуникација и лична ефикасност и усмјереност на резултат.

Слика бр. 1 (Пирамидални приказ компетенција)



6.3. Стандарди за оцјењивање рада запосленика

За запосленике су постављена четири стандарда који се узимају као критеријуми за оцјењивање:

а) Самосталност у раду

Самосталност показује колико је запосленик способан планирати и испуњавати утврђене радне циљеве самостално и без континуиране помоћи претпостављених. Она није везана за звање у које је разврстано радно мјесто, већ за понашање запосленог у односу на обављање послова и задатака. Сваки запослени у било ком звању, мора имати једнаке шансе да добије било коју оцјену зависно од тога колико и како он лично демонстрира своју самосталност у послу. Манифестације овог мјерила могу бити различите, зависно од врсте посла и контекста у коме се посао одвија. Начелно, самосталност се огледа кроз то колико неко испуњава задатке и рјешава проблеме без ослањања на подршку и савјете колега или надређених, колико је спреман да се прилагођава промјенама и новим околностима и сл. Наравно, тражење савјета или подршке није само по себи негативно, посебно у сложеним или новим ситуацијама и када за тим постоји смислена потреба.

б) Однос према послу

Однос према послу показује радну етику запосленика која се огледа у радиности и одговорности, ефикасности у раду, поштовању радног времена, досљедности у раду и односу према средствима рада. Показује колико запослени благовремено и правилно обавља своје послове, а може се манифестовати кроз поштовање рокова, нарочито кратких, кроз потпуно и коректно испуњавање задатака, чак и под притиском и уз постављање посебних захтјева, као и кроз праћење дефинисаних процедура и правила струке и сл.

ц) Однос према другима у обављању послова и задатака и вјештине комуникације

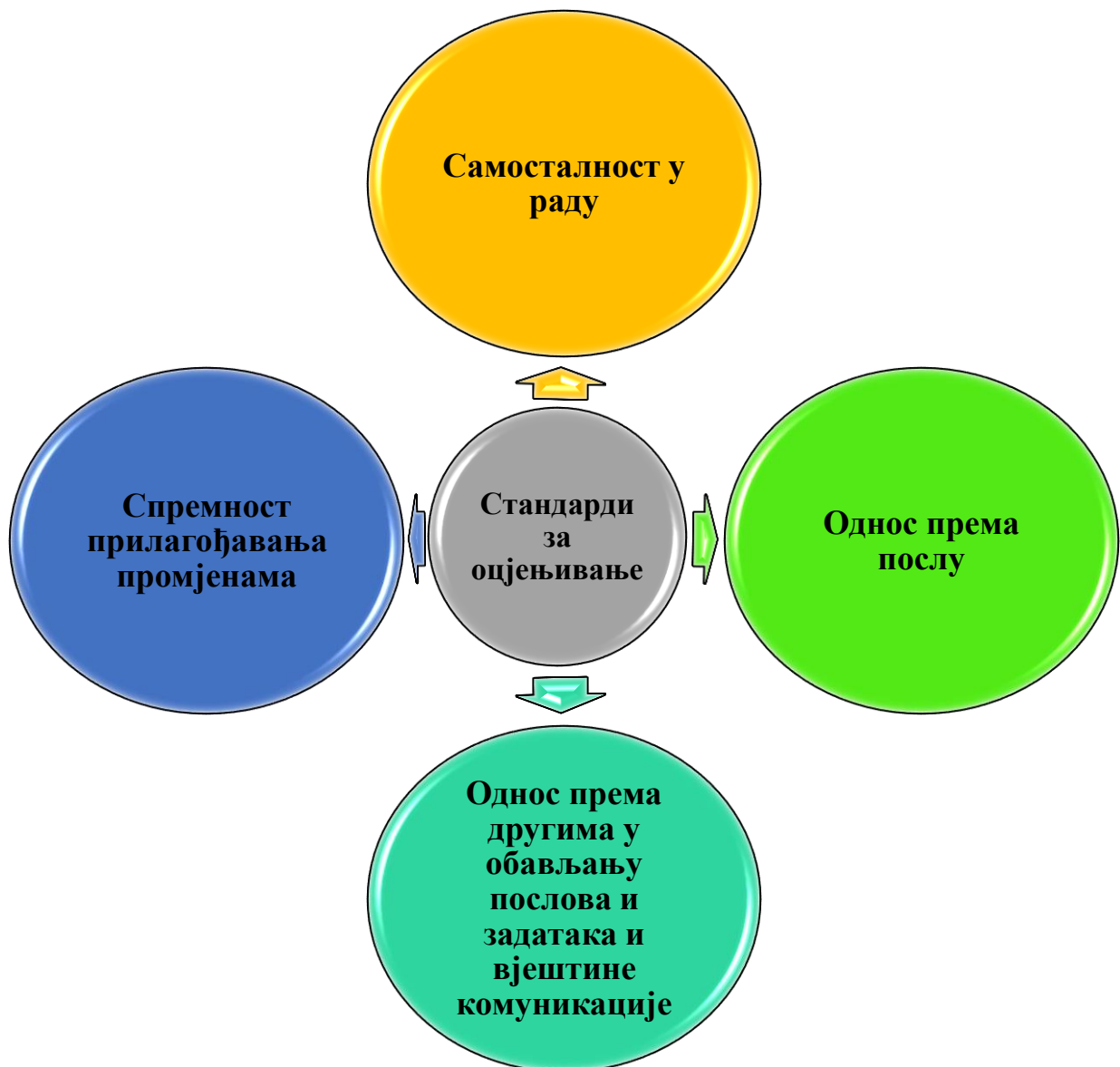
Овај стандард подразумијева способност складне усмене и писмене интеракције са колегама и странкама приликом обављања послова и задатака. Вјештина комуникације огледа се и кроз посједовање и испољавање ентузијазма и позитивне енергије, такта и самоконтроле, као и кроз развијеност осјећаја за тимски рад и припадност организацији. Показује колико запослени дјелотворно и складно ради и контактира с претпостављенима, себи равнима и подређенима у својој организационој јединици и колико повезује и усклађује своје дјеловање са запосленима из осталих организационих јединица. Индикатори за овај стандард понашања могу се пронаћи у свакодневной комуникацији са свим релевантним странама у послу: претпостављенима, колегама, подређенима и странкама. Идентификујемо га на основу тога колико успешно неко

успијева да повеже и усклади сопствене активности са активностима других запослених у својој организацији, као и колико неко одржава професионални однос са колегама и странкама без обзира на њихов карактер и ставове (нпр. предусретљивост према грађанима, отвореност и подршка колегама, одлучност према сарадницима из других институција).

д) **Спремност прилагођавања промјенама**

Изражава степен флексибилности коју запосленик показује у погледу прихватања и афирмисања нових рјешења која служе унапређењу радних процеса, као и спремност на континуирано професионално усавршавање и примјену стечених знања.

Слика бр. 2 (Шематски приказ стандарда)



7. ВРСТЕ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА

Оцјењивање рада је континуирани процес који се одвија током цијеле године, који започиње утврђивањем радних циљева и завршава се формалним попуњавањем обрасца за оцјењивање. Током читавог периода оцјењивања, оцјењивач прати резултате рада запосленог, даје савјете запосленом о одређеним аспектима његовог рада и документује позитивне и негативне радње. Све ово би требало да буде унесено у образац за оцјењивање на крају периода оцјењивања и да се користи за потребе образлагања и аргумендовања оцјене.

У УИО се спроводи поступак **редовног (коначног) оцјењивања, привременог оцјењивања и ванредног оцјењивања рада.**

7.1. Редовно оцјењивање рада

Редовно оцјењивање рада се спроводи једном годишње и обухвата период од 1. јануара до 31. децембра, при чему се рад запосленог оцјењује у року од 30 дана од дана истека периода оцјењивања.

7.2. Привремено оцјењивање рада

У случајевима промјене оцјењивача или премјештаја запосленог на друго радно мјесто, утврђује се привремена оцјена рада. За привремено оцјењивање рада, неопходно је да је запослени провео најмање мјесец дана у једној организационој јединици.

У случају промјене оцјењивача, исти је дужан да изврши привремено оцјењивање рада запослених у организационој јединици којом је руководио, на начин прописан за редовно оцјењивање рада. Обрасци са привременим оцјенама рада се уручују новом руководиоцу организационе јединице, како би били узети у обзир у поступку утврђивања коначне оцјене рада.

У случају премјештаја запосленог на друго радно мјесто, претходни оцјењивач дужан је да изврши привремено оцјењивање рада запосленог и образац са оцјеном рада достави новом оцјењивачу у року од 15 дана од дана премјештаја запосленог.

Период за који се врши привремено оцјењивање обухвата период у којем је запослени обављао послове на одређеном радном мјесту. Приликом утврђивања коначне оцјене рада нови оцјењивач узима у обзир привремену оцјену рада.

Дакле, привремени образац за оцјењивање се доставља руководиоцу основне организационе јединице, односно директору УИО, зависно од тога ко је оцјењивач, на начин прописан за редовно оцјењивање рада, те се након верификације враћа непосредном руководиоцу запосленог, како би исти био узет у обзир приликом утврђивања коначне оцјене рада. Зато је важно да одлазећи оцјењивач заврши

привремено оцјењивање у што краћем року, а најкасније прије краја периода оцјењивања.

Благовременост поступка оцјењивања је посебно значајна у случајевима привременог оцјењивања, гдје привремени образац треба бити достављен новом оцјењивачу. Ова надлежност је посебно важна у ситуацијама када није могуће слиједити формалну хијерархију руковођења.

7.3. Ванредно оцјењивање

Ванредно оцјењивање се спроводи у било које вријеме током периода оцјењивања и обухвата изузетке од редовног оцјењивања рада. Случајеви у којима се спроводи ванредно оцјењивање рада су:

7.3.1. Пробни рад

Поступак и критеријуми оцјењивања запослених на пробном раду су једнаки поступку и критеријумима редовног оцјењивања рада, с тим што је период оцјењивања једнак периоду за који је запослени био ангажован по основу пробног рада.

7.3.2. Престанак радног односа

Изузетак од стандардног поступка оцјењивања представља оцјена рада запосленог коме престаје радни однос и који одлази из УИО или који ће дуже вријеме бити одсутан (формално школовање, мировање радног односа и сл).

У случају престанка радног односа, оцјењивање рада се обавља на захтјев запосленог којем престаје радни однос независно од периода за оцјењивање. Уколико запослени поднесе такав захтјев, он мора бити оцијењен у року од 30 дана од дана када је поднио захтев.

7.3.3. Незадовољавајући резултати у раду (пријевремено оцјењивање)

У случајевима када запослени у току периода оцјењивања не постиже задовољавајуће резултате у односу на постављене радне циљеве, оцјењивач има могућност да предложи пријевремено оцјењивање рада запосленог. Поступак пријевременог оцјењивања рада се спроводи на исти начин и на обрасцима прописаним за редовно оцјењивање. Уколико у поступку пријевременог оцјењивања рад запосленог буде оцијењен оцјеном "не задовољава", на истог се примјењују одредбе Правилника које регулишу негативну оцјену рада.

7.3.4. Ванредно оцјењивање по захтјеву директора, запосленог или на приједлог оцјењивача

Директор УИО има могућност да у току редовног периода оцјењивања затражи ванредно оцјењивање рада запосленог.

Поред директора, запослени и оцјењивач такође могу поднијети захтјев директору УИО за ванредно оцјењивање рада, уз изношење оправданих разлога за исто.

7.3.5. Негативна оцјена рада

Ванредно оцјењивање се спроводи и у случају негативне оцјене рада. Негативном оцјеном рада сматра се оцјена „не задовољава“. Уколико је запослени оцијењен негативном оцјеном рада он се упућује на додатну обуку у трајању од шест мјесеци, са циљем постизања задовољавајућих резултата у раду. На тај начин, систем додатног стручног усавршавања пружа неопходне инструменте за идентификацију и давање подршке онима који желе да унаприједи своје знање и постигнуће. Уколико је то могуће, запослени треба да буду укључени у редовне програме стручног усавршавања који обухватају све запослене, али им се могу понудити и посебни програми намијењени само запосленима који су оцијењени оцјеном „не задовољава“. Области за додатну обуку запосленог утврђује оцјењивач, уз сагласност контролора, и по окончању периода обучавања о истој сачињава извјештај који доставља руководиоцу основне организационе јединице. Области за обучавање и извјештај о стручном оспособљавању и усавршавању запосленог сачињава се на прописаном обрасцу. Након завршене обуке, запослени подлијеже ванредном оцјењивању рада. Ванредно оцјењивање мора да буде завршено у року од седам дана након истека периода за ванредно оцјењивање.

Уколико не постигне задовољавајуће резултате у раду, запосленом престаје радни однос.

Ванредно оцјењивање у случају негативне оцјене рада је усмјерено на потенцијале запосленог, тј. могућа будућа побољшања његовог рада. Потребно је утврдити да ли запослени треба да добије другу шансу или је прекид радног односа одговарајућа мјера јер не постоје реалне могућности да запослени пружи оно што служба захтијева. За то је потребан фер однос и разуман суд лица која учествују у ванредном оцјењивању – а то су оцјењивач и контролор, који сада заједно преузимају одговорност за једну значајну одлуку. За разлику од редовног оцјењивања које представља поглед у прошлост, ванредно оцјењивање у случају негативне оцјене рада подразумијева поглед у будућност. За добру прогнозу је од кључног значаја то да се свака оцјена унесена у образац (позитивна или негативна) пропрати одговарајућим аргументима.

Дио ванредног оцјењивања у случају негативне оцјене јесте и разговор са запосленим који се оцјењује. Овај разговор има различиту сврху у односу на разговор код редовног оцјењивања. Оцјењивач и контролор треба да утврде да ли постоје неке олакшавајуће околности које могу да објасне оцјену „не задовољава“. Ова лица, такође, треба да

омогуће да запослени у потпуности схвати разлоге приједлога који, уколико садржи оцјену „не задовољава”, доводи до прекида радног односа.

8. УТВРЂИВАЊЕ ОЦЈЕНЕ И ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАСЦА ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ РАДА

Постизање реалног, објективног и непристрасног оцјењивања свакако није лако достижно и захтијева, прије свега, значајну посвећеност оцјењивача, посједовање знања и свјесности о томе који су потенцијални извори субјективности у процјени, као и ослањање на искуство у овом послу. Показало се да је можда пресудан фактор интегритет оцјењивача и воља или спремност да се овај посао обавља ваљано и на смислен начин.

У пракси, највећи број оцјењиваних се жали на субјективност у оцјењивању, односно на то да се оцјене доносе под утицајем позитивних или негативних осјећања које оцјењивач има према оцјењиванима. Најчешћи потенцијални извори субјективности су:

- склоност да се фаворизују поједини запослени на рачун неких других, искључиво на бази допадања или недопадања, без уважавања реалних чињеница;
- склоност да се општи утисак о неком запосленом преноси на све оцјене, било да се ради о резултатима рада или о неком од осталих мјерила за оцјењивање;
- склоност да се изузетан успјех при извршењу индивидуалног задатка (ефекат „доброг гласа”) или потпуно подбацивање код другог (ефекат „црне мрље”) пресликају на цјелокупно оцјењивање, по свим критеријумима;
- склоност да се скорији резултати, добри или лоши, узму у обзир, а да се занемаре доприноси током читавог периода за оцјењивање;
- склоност да се запослени пореди са другима умјесто да се анализирају његова постигнућа у односу на жељени стандард или изузетност у раду;
- склоност ка тзв. константности у процјени – највише оцјене дате од једног руководиоца не морају бити еквивалент највишим оцјенама датим од стране другог руководиоца; Неки оцјењивачи очекују више од својих запослених него неки други;
- склоност ка давању истовјетних оцјена свим запосленима – неки оцјењивачи су склони да дају исте оцјене свим запосленима и тако избјегну одговорност за прављење разлике између оних који су изузетни у односу на оне просјечне, односно оне који су испод просјека у раду;

- склоност оцјењивача да у оцјењивање укључи неке своје личне ставове и увјерења која има о људима уопште, или покушај изналагања образложења за нечије успјехе или неуспјехе, умјесто бављења чињеницама;
- оцјена дата као резултат личног односа, односно, личног сукоба између руководиоца и запосленог. У пракси, незадовољавајућа оцјена рада често се даје у ситуацијама када је нарушен однос између оцјењивача и оцјењиваног.

Начелно, препорука је да се треба усредсредити на сам процес оцјењивања рада, а не на нешто друго, као нпр. одржавање професионалних веза, охрабривање запосленог са слабијим учинком или избјегавање замјерања и конфронтације са агресивнијим запосленим и сл.

Оцјењивање рада би требало да буде везано за параметре које оцјењивани може да контролише, а не за оне који су изван његове контроле.

8.1. Садржај обрасца за оцјењивање рада запосленог

У току поступка оцјењивања обавезно је коришћење стандардног Обрасца за оцјењивање рада државног службеника (Прилог 2) и Обрасца за оцјењивање рада запосленика (Прилог 3).

Овај образац садржи сљедеће дијелове:

Податке о врсти и периоду оцјењивања - Оцјењивач се одабиром изјашњава да ли врши коначно, привремено или ванредно оцјењивање рада запосленог и уноси временски период за који врши оцјењивање.

Општи подаци – Уносе се подаци о оцјењиваном, оцјењивачу и контролору.

Критеријуми за оцјењивање – Уносе се радни циљеви који су договорени на почетку датог периода оцјењивања. Уколико је током године било измјена у радним циљевима, уносе се сви циљеви чије се извршење оцјењује током тог периода. У овом дијелу су побројане све компетенције, односно, стандарди за оцјењивање рада.

Оцјена опште успјешности у раду - Уносе се сви подаци релевантни за оцјену успјешности рада запосленог према постављеним радним циљевима и осталим критеријумима (компетенције за државне службенике и стандарди за запосленике). Приликом оцјењивања ових аспеката радног понашања важно је идентификовати, односно препознати релевантне индикаторе или начине њиховог манифестовања у раду и понашању. Правилником су предвиђене сљедеће оцјене:

"Не задовољава" (1)

Одређује се запосленом чији укупни радни учинак који се односи на степен испуњења утврђених радних циљева и друге утврђене критеријуме, није био на нивоу

минималних захтјева послова и задатака конкретног радног мјеста. Ова оцјена се примјењује, на примјер, у случају када запослени јасно (у вези са квалитетом, квантитетом и поступањем у складу са роковима) пропусти да испуни било који или већину радних циљева, и када његов лош успјех није компензован кроз примјену прописаних компетенција, односно стандарда.

"Задовољава" (2)

Одређује се запосленом који је са минималним резултатом остварио утврђене радне циљеве и захтјеве радног мјеста. Овом оцјеном ће бити оцијењен запослени уколико је испунио барем већину радних циљева на ниском, али ипак прихватљивом нивоу. Код запосленог могу да постоје области у којима треба да се побољша, а недостаци у вези са осталим циљевима нису толико озбиљни да би неутралисали његова позитивна остварења.

"Успјешан" (3)

Одређује се запосленом који је са просјечним резултатом остварио радне циљеве и чији укупни радни учинак у потпуности одговара захтјевима послова и задатака конкретног радног мјеста. Ова оцјена се даје запосленом који је испунио постављене радне циљеве и који је испунио редовне захтјеве посла на стандардан начин. Према овој дефиницији, запослени који испуњава очекивања али их не превазилази је стандардно добар запослени. По правилу, то лице треба да испуни све радне циљеве на поштен и разуман начин, у односу на квалитет, квантитет и рокове. Не треба да постоје неки реални недостаци који се тичу успјешности.

"Нарочито успјешан" (4)

Одређује се запосленом који је са натпросјечним резултатом остварио утврђене радне циљеве и захтјеве радног мјеста. Ова оцјена се даје када оцјењивани у континуитету и у значајној мјери превазилази очекивања и обавља послове боље него што би се то могло стандардно очекивати од запосленог у том звању. Ова оцјена треба да буде риједак изузетак који је резервисан само за стварно изузетне запослене који, по свим критеријумима, значајно превазилазе очекивања и као такви су препознати и признати од стране себи једнаких, подређених или претпостављених службеника, као и странака са којима раде.

Оцјена опште успјешности у раду - Оцјена опште успјешности у раду се добије када се збир просјечне оцјене радних циљева и просјечне оцјене компетенција/стандарда за оцјењивање подијели бројем 2. Добијена укупна просјечна оцјена се изражава дескриптивно и нумерички, у складу са сљедећом скалом:

- а) „Не задовољава“ (испод 1,50),
- б) „Задовољава“ (1,50 – 2,49),
- ц) „Успјешан“ (2,50 – 3,49) и
- д) „Нарочито успјешан“ (3,50 и више).

Оцјена опште успјешности показује колико је запослени био успјешан у погледу реализације радних циљева са аспекта количине, квалитета и рокова, као и примјени прописаних компетенција и стандарда за оцјењивање рада.

Општу оцјену успјешности треба да прате коментари који аргументују предложено оцјену. Коментари се могу односити на објективне околности које су отежавале рад запосленом у периоду оцјењивања, неслагање са предложеном оцјеном или друге елементе који су значајни за одређивање оцјене рада и служе у сврху разјашњења датих оцјена. Такође, могу укључивати све оно што је било значајно за дати период оцјењивања а тиче се рада оцјењиваног, као што су промјена звања, укупно одсуствовање са посла у тој години, различите ситуације или околности које су утицале на његов успјех итд.⁶

У случају негативне оцјене рада запосленог, оцјењивач је дужан оцјену посебно образложити у рубрици за коментаре. Уколико простор предвиђен за коментаре није довољан, коментари се уносе на посебном листу папира који се прилаже као саставни дио обрасца за оцјењивање. Коментари се могу унијети у образац и у електронској верзији, тамо гдје је то могуће.

Запослени у овој рубрици може као коментар унијети све што сматра значајним и важним за њега, било да се тиче задовољства или незадовољства оцјеном.

У пракси се може десити да запослени одбије да потпише образац, у којем случају оцјењивач прави биљешку у простору за коментар оцјењивача и образац прослеђује даље по редовној процедури.

Преостале рубрике у обрасцу се попуњавају приликом самог разговора са запосленим.

Дакле, након што оцјењивач самостално попуни горе наведене рубрике, он дјелимично попуњен образац за оцјењивање доставља запосленом. Након тога, оцјењивач и запослени обављају разговор најкасније осам дана од дана када је запослени примио образац са приједлогом оцјене рада.

На самом разговору оцјењивач треба да оцјењиваном образложи све оцјене дате за радне циљеве и за остале критеријуме, у смислу изношења аргумената и доказа за сваку од њих.

⁶ Примјери погрешних коментара, тј. коментара који не подржавају оцјену уз коју стоје:

- уопштене формулације: „*остварен највиши ниво...*“; „*испунио очекивања*“; „*успјешно обавио посао*“ и сл.; (ово су релативне изјаве које не говоре ништа о стварном стању ствари);
- коментар не подржава оцјену: *за оцјену 4 „...радни циљеви остварени тачно и темељно...“* (такав коментар одговара оцјени „успјешан“; за оцјену „нарочито успјешан“ морају бити дати јасни и снажни докази да је оцјењивани значајно превазишао очекивану тачност и темељност у раду);
- неадекватни описи за поједине стандарде: нпр. за самосталност се у опису наводи „вјештина организовања“ (мијешају се стандарди или се наводе понашања која нису индикатори датог стандарда);
- наведени исти коментари за различите оцјене;
- наведени исти коментари за различите службенике итд.

Може се десити да запослени, иако је уредно позван, не дође на разговор без образложења или доказа о спријечености. У том случају оцјењивач исто констатује у пољу предвиђеном за коментаре, довршава попуњавање обрасца за оцјењивање и прослеђује га даље према редовној процедури оцјењивања.

Након обављеног разговора између оцјењивача и запосленог, уноси се датум оцјењивања/разговора, потпис оцјењиваног државног службеника/запосленика и оцјењивача. Овако попуњен образац се даље прослеђује контролору, који попуњава рубрику „**потпис претпостављеног директно надређеном**”. Начин рада контролора је детаљно описан у дијелу Приручника о задужењима контролора.

Поступак оцјењивања се довршава просљеђивањем обрасца вишим руководиоцима у хијерархијској линији руковођења, односно директору УИО, те се даље поступа по утврђеној процедури.

8.2. Повјерљивост поступка оцјењивања рада

Поступак оцјењивања рада је повјерљив. Разговор, као и садржај обрасца за оцјењивање, има карактер повјерљивости. Образац за оцјењивање доступан је само оцјењиваном, оцјењивачу, контролору, запосленима који предузимају радње везано за остваривање права и обавеза запосленог по основу оцјењивања рада и директору УИО.

Уз одобрење оцјењиваног, садржај обрасца може бити доступан и другим лицима.

9. ТЕХНИКЕ ЗА ВОЂЕЊЕ РАЗГОВОРА

Разговор за потребе оцјењивања је обавезан и свакако најзначајнији дио поступка оцјењивања јер подразумијева давање повратне информације о раду запосленог и потенцијалним областима за даље усавршавање, а давање повратне информације се сматра једним од кључних аспеката руковођења.

Начин вођења разговора о оцјени ће варирати, зависно од ситуације и од вјештина вођења разговора које оцјењивач има и које ће јачати кроз искуство.

Разговор о оцјени није само испуњавање форме већ представља срж самог поступка оцјењивања, односно суштинску карактеристику руковођења. Саопштавање запосленом гдје се сада налази у погледу својих вјештина и успјешности у раду, гдје желимо да буде и како тамо да стигне јесте суштина оцјењивања.

Генерално, оцјена на крају године не треба да буде изненађење. Уколико постоје било какви проблеми, они не би требало да буду објелодањени први пут на годишњем разговору, већ се од оцјењивача очекује да редовно током године пружи одговарајућу повратну информацију и да запослени зна шта се дешава и у ком правцу се ствари одвијају. Ово је једна од најважнијих одговорности руководиоца у систему оцјењивања рада.

Добар разговор о оцјени рада захтијева планирање, добру атмосферу, способност образлагања и слушања и, на крају, спровођења договореног.

Разговор, као и читав поступак оцјењивања, повјерљив је по свом карактеру и треба га спроводити без присуства трећих лица у просторији у којој је пријатна атмосфера и без ремећења његовог тока. Препоручено вријеме трајања разговора је око пола сата.

За разговор је потребно да се припреме и оцјењивач и оцјењивани у смислу аргументације и материјалних доказа у вези са предложеним оцјенама.

9.1. Упутство за оцјењивача

Вођење дјелотворног разговора захтијева да као оцјењивач посједуете вјештине вођења интервјуа и сљедеће сугестије могу бити од користи у вођењу разговора о оцјени.

Активно слушање оцјењиваног је посебно важно у току разговора о оцјењивању. Треbate допустити оцјењиваном да изнесе чињенице и да сам оцјени свој рад. Ви настојте бити активни слушалац у већем дијелу разговора и фокусирати се на постављање питања и одговоре запосленог, јер активним слушањем боље упознајете оцјењиваног. Пажљиво слушање је посебно важно када је у питању откривање правих разлога за неуспјех у раду.

Направите добру припрему за вођење разговора тако што ћете:

- прикупити све значајне информације о раду запосленог, размотрити резултате рада запосленог и вашу међусобну интеракцију;
- размотрити историју рада запосленог, погледати његове досадашње извјештаје о раду, тј. консултовати све релевантне изворе;
- идентификовати могуће претпоставке и изговоре за грешке које се тичу рада запосленог;
- сагледати властиту улогу и одговорност у проблемима које запослени има;
- унапријед идентификовати могуће узроке проблема у самом разговору и тако отклонити изненађења;
- започети разговор неком општом темом како би се смирила могућа тензија, nelaгода или трема код обе стране („пробијање леда”);
- објаснити запосленом сврху и структуру разговора;
- омогућити да запослени буде активни учесник у разговору а не само пасивни посматрач;
- прилагодити питања датој ситуацији, користити и тзв. отворена питања (која покрећу дискусију), а не само тзв. затворена питања (која своде одговоре на да или не);
- мијењати стил и брзину одвијања разговора (мијењати улоге – од лица које пружа информације до слушаоца и обрнуто);

- задржати професионалан и не превише неформалан тон;
- контролисати говор тијела (контакт очима, покрете); Сувише контаката очима може бити исто тако погрешно као и избјегавање погледа; Ипак, визуелни контакт се мора одржавати приликом критичних фаза разговора, нпр. приликом преношења негативних информација; Покрети руку и шака требају бити контролисани;
- бити свјестан сврхе разговора све вријеме и фокусирати се на посао и на резултате рада, а избјежавати дискусију о личним недостацима, осим уколико су они директно у вези са радним учинком; Небитне теме не би смјеле да доминирају разговором; Уколико се говори о неки недостацима они треба да се тичу искључиво учинка а не особе;
- засновати разговор на чињеницама, уз избјегавање било каквих генерализација и непрецизних израза; када износите позитивне или негативне оцјене, фокусирајте се на чињенице уз давање адекватних примјера како би се избјегле евентуалне нејасноће;
- критика би требало да буде конструктивна и изнесена на позитиван начин како би запослени могао да задржи осјећај самопоштовања; Умјесто критике и истицања грешака, много је корисније и сврсисходније говорити о томе како би ствари могле другачије да се ураде у будућности;
- фокусирати се на описивање понашања које желите да буде промијењено и због чега је то важно, а избјежавати вредновања запосленог као особе.

Разговор о оцјењивању има шест главних корака.

Корак 1. Појаснити сврху разговора

Запослени треба да разумије да је основна сврха оцјењивања преглед постигнутих резултата рада и потреба да се идентификују слабости које треба побољшати у будућности. Подсјетите запосленог да је и он активни учесник у процесу оцјењивања и да је дискусија изузетно важна. Овдје треба да се нагласи важност самопроцјене запосленог.

Корак 2. Извршити поређење постигнутих резултата са постављеним циљевима

За сваки циљ треба да сумирате прикупљене информације и да са њима упоредите остварене резултате. Тражите од запосленог да изврши самопроцјену, слушајте пажљиво и биљежите оно што је важно. Заједно са запосленим размотрите да ли су утврђени радни циљеви били јасни и смислени, да ли су рокови били адекватни и да ли је било неких посебних околности које су утицале на њихово остварење.

Провјерите да ли сте добро разумјели оно што запослени каже, односно оно што су његова осјећања и ставови у односу на остварене резултате. Образложите му своје

коментаре дате за сваки појединачни радни циљ у погледу квалитета, квантитета и благовремености учинка.

Корак 3. Саопштити оцјене за постигнуте резултате и за остале критеријуме

Кључне чињенице којих се треба држати током разговора тичу се испуњења постављених радних циљева. За сваки идентификовани циљ у процесу планирања, треба да имате припремљену оцјену. Оцјена се односи на резултате рада, а не на личност запосленог. Такође, за све остале критеријуме је потребно да образложите оцјену коју сте одабрали уз навођење јаких и слабих страна у раду запосленог.

Корак 4. Дискутовати о јаким и слабим странама

За сваки циљ продискутујте о основним разлозима за успјех и узроцима проблема. Дајте до знања запосленом шта није допринијело успјеху, односно, шта је могући узрок неуспјеха у остваривању постављених циљева и достизању потребних резултата. Такође, подсјетите запосленог које вјештине ће му помоћи да оствари радне циљеве.

Корак 5. Продискутовати о потреби за обукама

За уочене слабости у раду запосленог постоји могућност развоја и побољшања у наредном периоду, те је потребно да саслушате сугестије запосленог и заједно направите план обука које ће похађати следеће године. Предложени видови обуке могу бити усмјерени на превазилажење недостатака у раду или напредовању у каријери. У овом дијелу разговора треба мотивисати запосленог да размисли и изнесе свој план о професионалном развоју, продискутовати о могућности реализације, о томе да ли се његови циљеви поклапају с циљевима организације и какви позитивни ефекти ће се уз њих постићи.

Корак 6. Предложити оцјену рада

Потребно је попунити образац о оцјењивању и оставити могућност да запослени напише своје коментаре. Након потписивања обрасца, исти прослиједите контролору како би се наставила прописана процедура оцјењивања.

10. ПОСЉЕДИЦЕ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА

Оцјењивање рада запослених производи различите посљедице, како позитивне, тако и негативне, у складу са Законом о Управи за индиректно опорезивање.

Поред тога, систем оцјењивања омогућава идентификацију запослених који су испод или изнад просјека успјешности у погледу радног учинка.

10.1. Позитивне посљедице оцјењивања

Што се тиче позитивних посљедица, двије су најзначајније - планирање професионалног развоја запослених и награђивање, односно напредовање у формалном, хијерархијском смислу.

Планирање професионалног развоја је значајна посљедица оцјењивања у смислу јасног препознавања квалитета и потенцијала запосленог и идентификовања могућности за развој, односно овладавање одређеним знањима, вјештинама или другим компетенцијама које су важна подршка успјешнијем остваривању резултата у раду. Стручно усавршавање у најширем смислу би требало, између осталог, да буде планирано на основу оцјене радног учинка запосленог.

У начелу, врло мали број запослених заиста надмашује стандардна очекивања у погледу успјешности и они представљају категорију запослених која чини онај драгоцјени ресурс који треба задржати у институцији, па стога и њихове потребе и тежње које се тичу стручног усавршавања и развоја каријере, односно напредовања, треба да буду приоритет организације у којој раде. Зато би УИО требало да развије план професионалног развоја ових изузетних запослених, с циљем њиховог даљег развоја и напредовања и да документовано прати спровођење тог плана. Била би огромна грешка заустављати или успоравати изузетне запослене јер би, у таквим случајевима, они могли да напусте службу, уколико су свјесни да су њихове способности и вјештине употребљиве и тражене на тржишту рада, а као такве нису препознате од стране институције у којој су запослени. Оваквим запосленима се требају посебно бавити сви руководиоци у хијерархији руковођења, у смислу предлагања њиховог професионалног развоја.

Награђивање и напредовање се односе на разне врсте материјалних награда и бенефиција које запослени могу имати на основу оцјена које су добили, а најчешће је то помјерање на љествици платних разреда.

Напредовање у формалном смислу се може односити и на помјерање у више звање, било да се ради о премјештају, интерном конкурсима или преузимању, односно на ситуацију када се са радног мјеста у нижем прелази на радно мјесто у вишем звању, уз услов постојања одговарајућих оцјена у протеклом периоду.

10.2. Негативне посљедице оцјењивања

Негативне посљедице се превасходно односе на **губитак**, односно, **онемогућавање остваривања одређеног права из радног односа**.

Уколико је запослени оцијењен негативном оцјеном, а након завршене обуке и спроведеног ванредног оцјењивања рада не постигне задовољавајуће резултате у раду, њему престаје радни однос, у складу са законом.

Такође, запослени који је у посљедње четири године једном или више пута, али не узастопно, оцијењен оцјеном "не задовољава", не може се унапређивати на више радно мјесто, као ни запослени који је у посљедње двије године оцијењен оцјеном "задовољава".

10.3. Праћење и развој потенцијала запосленог

Генерално, руководиоци свих нивоа би требало да се баве и:

- идентификацијом јаких и слабих страна сваког запосленог – да препознају њихове потенцијале и послове који су им посебно интересантни и примјерени;
- професионалном оријентацијом запосленог како би на одређеном радном мјесту остварио свој пуни потенцијал;
- разматрањем средњорочних или дугорочних циљева запосленог у погледу његове каријере, креирањем и ажурирањем општег плана развоја каријере запосленог;
- разматрањем могућности премјештаја на друго радно мјесто (добра пракса показује да премјештај треба да се дешава на сваких три до пет година) и сл.

Поред тога, веома је значајно да руководиоци свих нивоа препознају да запослени који су оцијењени оцјеном „успјешан” заправо чине већину сваке администрације. Они су најбројнији и самим тим су главни носиоци посла у једној средини. Из наведеног разлога, важно је не заборавити на њих и њихове потребе и аспирације, које се временом могу мијењати и развијати.

11. ЗАКЉУЧАК

Овај Приручник има улогу водича и основна намјена му је пружање помоћи свим учесницима у поступку оцјењивању рада и појашњење недоумица које се могу јавити у пракси.

Успостављање система оцјењивања рада можемо сматрати кључним кораком у институционалном развоју и значајним инструментом у процесу управљања људским ресурсима.

Данашње окружење захтијева да организације користе савремени начин управљања постигнућем, укључујући и оцјену рада запослених. Користи се динамичан приступ у процесу доношења одлука којем је основа пословна стратегија институције, у чију су реализацију укључени сви запослени, а фокус је на сталним побољшањима.

Да би процес управљања постигнућем могао дјеловати као интегративан концепт, неопходно је планирати и мјерити радни учинак запослених, постигнућа пословних процеса, али и укупно организационо постигнуће. Само сагледавањем свих ових аспеката може се очекивати да институција достигне планирана побољшања у свим сферама дјеловања.

Имајући у виду комплексност организационе структуре и број запослених у нашој институцији, систем оцјењивања рада захтијева ангажовање свих ресурса како би се сам поступак оцјењивања спровео на одговарајући начин и тако испуниле обавезе и остварила права која по закону припадају свим запосленима у УИО.

Из тог разлога, овај Приручник је један од инструмената подршке за успјешно спровођење оцјењивања рада запослених.

На крају, битно је нагласити да овај Приручник треба схватити као „живи документ” који се може мијењати, унапређивати и усавршавати за потребе свих заинтересованих страна у поступку оцјењивања.

Било који коментар, критичка примједба или сугестија за измјену су добродошли.

Број: 01-02-2-1603-2/22

Датум: 24.11.2022.

ДИРЕКТОР

Др Миро Цакула

12. ПРИЛОЗИ

12.1. Обрасци који се користе у поступку оцјењивања рада запосленог

ПРИЛОГ 1

ОБРАЗАЦ ЗА УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА

ПЕРИОД ЗА КОЈИ СЕ УТВРЂУЈУ РАДНИ ЦИЉЕВИ: _____

ОПШТИ ПОДАЦИ

Име и презиме запосленог:
Назив радног мјеста запосленог:
Организациона јединица:
Име и презиме директно надређеног:
Радно мјесто директно надређеног:
Име и презиме претпостављеног директно надређеног:
Радно мјесто претпостављеног директно надређеног:

	УТВРЂЕНИ РАДНИ ЦИЉЕВИ
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Датум: _____

Потпис запосленог:
Потпис директно надређеног:
Потпис претпостављеног директно надређеног:

ПРИЛОГ 2**ОБРАЗАЦ ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ РАДА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА****ВРСТА ОЦЈЕЊИВАЊА: КОНАЧНО/ ПРИВРЕМЕНО/ ВАНРЕДНО (заокружити)****ПЕРИОД ОЦЈЕЊИВАЊА: _____****ОПШТИ ПОДАЦИ**

Име и презиме службеника:
Назив радног мјеста службеника:
Организациона јединица:
Име и презиме директно надређеног:
Радно мјесто директно надређеног:
Име и презиме претпостављеног директно надређеног:
Радно мјесто претпостављеног директно надређеног:

КРИТЕРИЈУМИ ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ

	РАДНИ ЦИЉЕВИ	ОЦЈЕНА
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
ПРОСЈЕЧНА ОЦЈЕНА (збир појединачних оцјена подијељен са бројем утврђених циљева)		

	КОМПЕТЕНЦИЈЕ	ОЦЈЕНА
1	Професионални развој и интегритет	1 2 3 4
2	Рјешавање проблема, иницијатива и промјене	1 2 3 4
3	Тимски рад	1 2 3 4
4	Комуникација	1 2 3 4
5	Лична ефикасност и усмјереност на резултат	1 2 3 4
6	Вјештине руковођења	1 2 3 4
7	Планирање и организација	1 2 3 4
8	Развој запослених	1 2 3 4

9	Стратешко усмјеравање	1	2	3	4
ПРОСЈЕЧНА ОЦЈЕНА (збир појединачних оцјена подијељен са бројем оцијењених компетенција)					

НАПОМЕНА: Компетенције од броја 1-9 оцјењују се за руководиоце основних организационих јединица, компетенције од броја 1-8 за руководиоце унутрашњих организационих јединица, а компетенције од броја 1-5 оцјењују се за све остале државне службенике.

ОЦЈЕНА ОПШТЕ УСПЈЕШНОСТИ У РАДУ

	ОЦЈЕНА	
	НУМЕРИЧКИ	ДЕСКРИПТИВНО
ПРОСЈЕЧНА ОЦЈЕНА РАДНИХ ЦИЉЕВА		
ПРОСЈЕЧНА ОЦЈЕНА КОМПЕТЕНЦИЈА		
ОЦЈЕНА ОПШТЕ УСПЈЕШНОСТИ (збир просјечних оцјена радних циљева и компетенција подијељен са два)		

НАПОМЕНА: Дескриптивне оцјене су: не задовољава (мање од 1,50), задовољава (од 1,50 до 2,49), успјешан (од 2,50 до 3,49) и нарочито успјешан (3,50 до 4).

Простор за коментаре учесника у поступку оцјењивања:

--

Датум оцјењивања: _____

Потпис државног службеника:	Датум:
Потпис директно надређеног:	Датум:
Потпис претпостављених директно надређеног:	Датум:
Потпис директора/руководиоца основне организационе јединице:	Датум:

ПРИЛОГ 3**ОБРАЗАЦ ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ РАДА ЗАПОСЛЕНИКА****ВРСТА ОЦЈЕЊИВАЊА: КОНАЧНО/ПРИВРЕМЕНО/ВАНРЕДНО (заокружити)****ПЕРИОД ОЦЈЕЊИВАЊА:** _____**ОПШТИ ПОДАЦИ**

Име и презиме запосленика:
Назив радног мјеста запосленика:
Организациона јединица:
Име и презиме директно надређеног:
Радно мјесто директно надређеног:
Име и презиме претпостављеног директно надређеног:
Радно мјесто претпостављеног директно надређеног:

КРИТЕРИЈУМИ ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ

	РАДНИ ЦИЉЕВИ	ОЦЈЕНА
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
ПРОСЈЕЧНА ОЦЈЕНА (збир појединачних оцјена подијељен са бројем утврђених радних циљева)		

	СТАНДАРДИ ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ	ОЦЈЕНА
1	Самосталност у раду	1 2 3 4
2	Однос према послу	1 2 3 4
3	Однос према другима у обављању послова и задатака и вјештине комуникације	1 2 3 4
4	Спремност прилагођавања промјенама	1 2 3 4
ПРОСЈЕЧНА ОЦЈЕНА (збир појединачних оцјена подијељен са бројем стандарда за оцјењивање)		

ОЦЈЕНА ОПШТЕ УСПЈЕШНОСТИ У РАДУ

	ОЦЈЕНА	
	НУМЕРИЧКИ	ДЕСКРИПТИВНО
<i>ПРОСЈЕЧНА ОЦЈЕНА РАДНИХ ЦИЉЕВА</i>		
<i>ПРОСЈЕЧНА ОЦЈЕНА СТАНДАРДА</i>		
ОЦЈЕНА ОПШТЕ УСПЈЕШНОСТИ (збир просјечних оцјена радних циљева и стандарда подијељен са два)		

НАПОМЕНА: Дескриптивне оцјене су: не задовољава (мање од 1,50), задовољава (од 1,50 до 2,49), успјешан (од 2,50 до 3,49) и нарочито успјешан (3,50 до 4).

Простор за коментаре учесника у поступку оцјењивања:

--

Датум оцјењивања: _____

Потпис запосленика:	Датум:
Потпис директно надређеног:	Датум:
Потпис претпостављених директно надређеног:	Датум:
Потпис руководиоца основне организационе јединице:	Датум:

ПРИЛОГ 4

ОБРАЗАЦ ЗА УТВРЂИВАЊЕ ПОТРЕБА ЗА ОБУКОМ

ОЦЈЕНА РАДА ЗАПОСЛЕНОГ: _____

ПЕРИОД ОЦЈЕЊИВАЊА: _____

ОПШТИ ПОДАЦИ

Име и презиме запосленог:
Назив радног мјеста запосленог:
Организациона јединица:
Име и презиме директно надређеног:
Радно мјесто директно надређеног:
Име и презиме претпостављеног директно надређеног:
Радно мјесто претпостављеног директно надређеног:

ПРИЈЕДЛОГ ЗА СТРУЧНО ОСПОСОБЉАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНОГ	
1	
2	
3	
4	
5	

Датум: _____

Потпис запосленог:
Потпис директно надређеног:
Потпис претпостављеног директно надређеног:

**ИЗВЈЕШТАЈ О СТРУЧНОМ ОСПОСОБЉАВАЊУ И УСАВРШАВАЊУ ЗАПОСЛЕНОГ
(сачињава директно надређени)**

1. Период трајања стручног оспособљавања и усавршавања:
2. Области рада које су биле обухваћене додатном обуком:
3. Да ли је запослени достигао потребан ниво стручног оспособљавања за обављање послова свог радног мјеста (образложити):
4. Коментари и препоруке:

Датум: _____

Потпис директно надређеног: _____

ПРИЛОГ 5

ЛИСТА ДИРЕКТНО НАДРЕЂЕНИХ

Број	Директно надређени	Запослени и организациона јединица
1	директор Управе	шеф Кабинета директора, помоћници директора, начелници одјељења
2	шеф Кабинета директора	шефови одсјека у Кабинету директора и запослени у Кабинету директора који не припадају одсјецима
3	помоћник директора за Сектор за пословне услуге	шефови одсјека и запослени у Сектору који не припадају одсјецима
4	помоћник директора за Сектор за царине	шефови одсјека и запослени у Сектору који не припадају одсјецима
5	помоћник директора за Сектор за порезе	шефови одсјека и запослени у Сектору који не припадају одсјецима
6	помоћник директора за Сектор за провођење прописа	шефови одсјека и запослени у Сектору који не припадају одсјецима
7	помоћник директора за Сектор за информационе технологије	шефови одсјека, шефови Група за информационе технологије у регионалним центрима и запослени у Сектору који не припадају одсјецима
8	начелник одјељења	шефови одсјека, шефови група и остали запослени у одјељењу који не припадају групама и одсјецима
9	шеф одсјека	шефови група и запослени у одсјеку који не припадају групи
10	шеф групе	запослени у групи
11	шеф царинске испоставе	вође царинских реферата и запослени у царинској испостави
12	вођа царинског реферата	запослени у царинском реферату