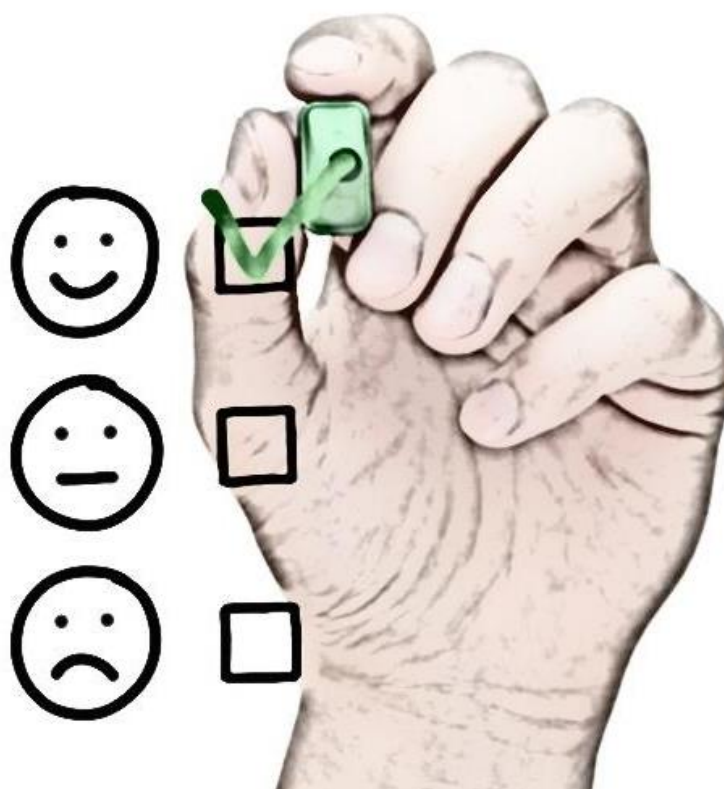




Republika Hrvatska  
Ministarstvo uprave

# Analize Ministarstva uprave

Broj 2.



Zagreb, listopad 2016.

PRIPREMA I IZDAJE:

Republika Hrvatska, Ministarstvo uprave

Adresa: Maksimirska 63, 10000 Zagreb

Telefon: 01 2357 555, Fax: 01 2357 607

Internet adresa: <http://uprava.gov.hr>

E-mail kontakt: [kontakt-uprava@uprava.hr](mailto:kontakt-uprava@uprava.hr)

MOLIMO KORISNIKE DA PRILIKOM KORIŠTENJA PODATAKA IZ OVE PUBLIKACIJE OBVEZNO  
NAVEDU IZVOR

## Sadržaj

PREDGOVOR.....	4
O AUTORICI.....	5
OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U HRVATSKOJ: ANALIZA SUSTAVA OCJENJIVANJA U RAZDOBLJU 1994. - 2016. GODINE, IZAZOVI ZA POBOLJŠANJE I PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE.....	6
1. Uvodne napomene .....	6
2. Propisi koji uređuju područje ocjenjivanja .....	7
3. Metodologija ocjenjivanja prema razdobljima primjene .....	7
3.1. Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 1994. do 2006. ....	7
3.2. Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 2006. do 2012. ....	9
3.3. Postojeći sustav ocjenjivanja od 2012. godine do danas .....	12
4. Ocjene službenika i namještenika za razdoblje od 2011. do 2015. ....	17
5. Izazovi za poboljšanje sustava ocjenjivanja i preporuke za njegovo unapređenje .....	25
5.1. Uloga nadređenih/rukovodećih službenika .....	25
5.2. Ocjenjivači, kriteriji ocjenjivanja i posljedice ocjenjivanja .....	26
6. Zaključak .....	29

## PREDGOVOR



Poštovane građanke i građani,

Nastavno na odlično prihvaćene i citirane Statističke prikaze Ministarstva uprave, pred vama je drugi broj *Analiza Ministarstva uprave*.

Tema drugog broja *Analiza* obrađuje uvijek aktualnu temu ocjenjivanja državnih službenika i namještenika, odnosno u širem kontekstu upravljanja radnim učinkom zaposlenih. Autorica analizira sustav ocjenjivanja državnih službenika i namještenika u Hrvatskoj u razdoblju 1994. - 2016. godine. Istaknula je izazove, moguća područja poboljšanja te dala preporuke za unapređenje postojećeg sustava.

Zaposleni i njihove kompetencije te motivacija za rad moraju biti u fokusu upravljanja ljudskim potencijalima, jer zaposleni stvaraju dodanu vrijednost organizacije. Stoga u državnoj upravi, ukoliko se želi privući i zadržati motivirane, kompetentne i učinkovite zaposlenike s integritetom u obavljanu službe, treba stvoriti jednostavan sustav motiviranja/nagrađivanja, u kojem se posebno obraća pažnja na implementaciju postupaka vrednovanja učinkovitosti zaposlenih i njihovog doprinosa realizaciji ciljeva organizacije kroz što objektivniji proces ocjenjivanja.

Vrednovanje učinkovitosti zaposlenih ključno je za modernu državnu upravu, kako bi ona bila profesionalna i učinkovita te pružala kvalitetne usluge građanima i drugim korisnicima.

Ukoliko imate prijedloge tema koje bi trebalo obraditi u novim brojevima *Analiza*, molimo da nam se obratite na: [kontakt-uprava@uprava.hr](mailto:kontakt-uprava@uprava.hr)

Ministrica uprave  
dr. sc. Dubravka Jurlina Alibegović

## O AUTORICI



Mr. sc. Andreja Bakula je voditeljica Službe za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u državnoj službi u Sektoru za službenički sustav, Upravi za službeničke odnose Ministarstva uprave.

Diplomirala je na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu 1994. godine stekavši akademski naziv profesorice psihologije.

Akademski stupanj magistricе znanosti iz znanstvenog područja društvenih znanosti, polja ekonomije, grana: Menadžment i upravljanje, stekla je 2008. godine na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Radeći u državnoj službi stekla je 21 godinu radnog iskustva i kompetencija u svim područjima upravljanja i razvoja ljudskim potencijalima. Od 2009. godine radi u Ministarstvu uprave te navedene kompetencije dodatno usavršava i primjenjuje u području službeničkih odnosa.

Razvila je veći broj programa iz područja upravljanja i razvoja ljudskih potencijala te ih vodi kao trenerica. Članica je Državne ispitne komisije.

Od posebnog interesa su joj područja upravljanja radnim učinkom (ocjenjivanja), pribavljanja (zapošljavanja), izrade kompetencijskog okvira te upravljanja promjenama.

# OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA U HRVATSKOJ: ANALIZA SUSTAVA OCJENJIVANJA U RAZDOBLJU 1994. - 2016. GODINE, IZAZOVI ZA POBOLJŠANJE I PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE

## *1. Uvodne napomene*

Moderna državna uprava treba biti profesionalna i učinkovita te pružati kvalitetne usluge građanima i drugim korisnicima, uz zadovoljen uvjet nepristranog i transparentnog funkcioniranja.

U ostvarenju takve državne uprave važnu ulogu imaju ljudski potencijali, odnosno zaposleni u državnoj upravi, jer o njihovom znanju, kompetencijama, motivaciji i integritetu ovisi učinkovito i kvalitetno obavljanje poslova.

Stoga je upravljanje ljudskim potencijalima važna funkcija svakog državnog tijela jer obuhvaća niz bitnih aktivnosti usmjerenih na osiguravanje potrebnog broja i strukture zaposlenih, s odgovarajućim kompetencijama te razinom motivacije i ponašanja koja su potrebna za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Dakle, stručnost i motiviranost za rad u državnoj službi jako su bitni kriteriji prilikom postupka zapošljavanja u državnoj službi te rasporeda na radna mjesta. Kroz aktivnosti daljnjeg profesionalnog razvoja (upravljanje razvojem karijere) državnih službenika bitno je kroz formalno obrazovanje te neformalne i ostale oblike osposobljavanja i usavršavanja službenika tijekom rada u državnoj službi usmjeriti službenike da svoje kompetencije ostvaruju u obavljanju radnih zadataka/poslova na najbolji način u interesu pružanja usluga državne uprave korisnicima, a u skladu s njihovim profesionalnim interesima i realnim mogućnostima državnih tijela.

Također, bitno je posebnu pažnju posvetiti razvoju kvalitetnog sustava upravljanja radnim učinkom odnosno ocjenjivanja učinkovitosti rada državnih službenika, koji treba biti podloga za poticajno nagrađivanje za izvanredne radne rezultate i daljnji profesionalni razvoj državnih službenika, njihovo profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje na radna mjesta koja najviše odgovaraju njihovim kompetencijama, ali i za kažnjavanje za nepostizanje planiranih rezultata te, na temelju rezultata provedenih nezavisnih analiza, uključivanje u program zbrinjavanja.

U ovom se radu daje pregled zakonodavnog okvira i metodologije ocjenjivanja državnih službenika i namještenika. Rad sadrži i prikaz ocjena u razdoblju od 1994. do 2016. godine na uzorku od 20 radnih mjesta u državnoj upravi. Poseban dio rada sadrži kritički osvrt i izazove prisutne u postojećem sustavu ocjenjivanja državnih službenika i namještenika. Na kraju rada, na temelju provedene analize sustava ocjenjivanja, dane su preporuke za njegovo poboljšanje te navedene predstojeće aktivnosti koje se tiču poboljšanja sustava ocjenjivanja. U radu se također naglašava važnost uloge rukovodećih državnih službenika u motiviranju zaposlenih.

## *2. Propisi koji uređuju područje ocjenjivanja*

Ocjenjivanje državnih službenika provodi se u Hrvatskoj od 1994. godine, a uspostavljeno je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i o plaćama nositelja pravosudnih dužnosti ("Narodne novine", broj 74/1994, 86/1994-ispr. i 07/1995).

Pojavom sustava ocjenjivanja ocjene su vezane uz ostvarivanje pojedinih prava i obveza državnih službenika, ali se od tada bitno promijenio postupak i svrha ocjenjivanja.

Od 2006. godine prvi put je uspostavljen „merit based“ sustav sukladno odredbama Zakona o državnim službenicima („Narodne novine“, broj 92/2005) te Pravilnikom o sadržaju posebnog izvještaja o ocjeni rada i učinkovitosti državnih službenika („Narodne novine“, broj 78/2006).

Ocjenjivanje se provodi kao kontinuirani proces koji počinje planiranjem poslova i dogovornim utvrđivanjem ciljeva koje državni službenik treba ispuniti, nastavlja se periodičnom kontrolom rada i učinkovitosti i završava ocjenom, koja mora biti utvrđena prema rezultatima koje je službenik postigao tijekom razdoblja ocjenjivanja.

Od 1. siječnja 2012. godine u primjeni je postojeći sustav ocjenjivanja.

Postojeći propisi koji definiraju ocjenjivanje državnih službenika i namještenika su:

- Zakon o državnim službenicima („Narodne novine“, broj 92/2005, 107/2007, 27/2008, 34/2011, 49/2011, 150/2011, 34/2012, 49/2012 - pročišćeni tekst, 37/2013 i 38/2013, 1/2015 i 138/2015), koji utvrđuje načela profesionalne državne službe te ujedno osigurava pravni okvir za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u državnoj službi i ocjenjivanje državnih službenika.
- *Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika* („Narodne novine“, broj 133/2011), koja propisuje postupak i kriterije ocjenjivanja državnih službenika.

## *3. Metodologija ocjenjivanja prema razdobljima primjene*

### *3.1. Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 1994. do 2006.*

Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 1994. do 2001. godine uspostavljen je navedenim Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i o plaćama nositelja pravosudnih dužnosti iz 1994. godine. Zakon se primjenjivao od 26. listopada 1994. do 30. ožujka 2001. godine kada je stupio na snagu Zakon o državnim službenicima i namještenicima ("Narodne novine", broj 27/2001).

Zakon iz 1994. godine definirao je ocjenu kao ocjenu stručnosti i učinkovitosti rada državnih službenika utvrđenu na način i po postupku uređenom zakonom. Kriteriji su bili propisani kao: stručno znanje, učinkovitost rada i poštivanje službene dužnosti.

Obrazac za ocjenjivanje bio je propisan Pravilnikom („Narodne novine“, broj 85/1995) koji je donio ministar uprave. Pravilnikom nisu bili pojašnjeni kriteriji ocjenjivanja niti postupak ocjenjivanja. Državne službenike ocjenjivao je čelnik tijela na prijedlog neposredno nadređenog

službenika. Bile su propisane četiri vrste ocjena službenika: „naročito uspješan“, „uspješan“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“.

Prijedlog ocjene nadređeni službenik dostavljao je kadrovskoj službi koja je izrađivala rješenje. Prijedlog ocjene nije se razmatrao na višoj razini, već bi čelnik rješenjem „potvrdio“ predloženu ocjenu. Komunikacija sa službenikom provodila se tek u fazi priopćavanja prijedloga ocjene ili je službenik saznao za ocjenu tek kada mu je rješenje uručeno. Po primitku rješenja, službenik je imao mogućnost podnijeti prigovor čelniku tijela tj. istoj osobi koja je rješenje donijela.

Ocjena je bila podloga i imala utjecaja na sljedeće:

- službeniku se pružala mogućnost redovnog ili izvanrednog promaknuća u više zvanje odnosno viši platni razred,
- prestanak službe po sili zakona,
- razmatrala se kao otegotna ili olakotna okolnost koja je utjecala na vrstu i visinu kazne izrečene u postupku zbog povrede službene dužnosti,
- uvećanje broja dana godišnjeg odmora,
- mogućnost isplate dodataka za naročite uspjehe u radu.

U pogledu postupka ocjenjivanja, donošenja rješenja i roka za prigovor za ocjenjivanje namještenika važile su odredbe navedenog Zakona o državnim službenicima i namještenicima i o plaćama nositelja pravosudnih dužnosti koje su se primjenjivale na službenike. Za razliku od službenika, namještenici nisu mogli biti ocijenjeni ocjenom „naročito uspješan“, već samo „ne zadovoljava“, „zadovoljava“ i „uspješan“.

Zakon o državnim službenicima i namještenicima iz 2001. godine u većem je dijelu preuzeo odredbe o ocjenjivanju iz navedenog Zakona iz 1994. godine. Ključna razlika bila je u davanju ovlasti ministru uprave da propiše način provođenja ocjenjivanja i kriterije za ocjenjivanje. Prema zakonskim odredbama, prijedlog ocjene neposredno nadređenog službenika temeljio se na istim kriterijima a zadržane su i iste četiri vrste ocjena kao po Zakonu iz 1994. godine.

Novina je bila donošenje Pravilnika o ocjenjivanju iz 2002. godine („Narodne novine“, broj 18/2002) koji je propisivao način i kriterije ocjenjivanja za sva državna tijela. Uz Pravilnik su objavljeni i obrasci koje je nadređeni službenik trebao popuniti kada je predlagao ocjenu službenika.

Kriteriji za ocjenjivanje prema Pravilniku bili su podijeljeni u tri grupe: a) kriteriji vezani uz primjenu kompetencija službenika kao osobe (stručnost, kreativnost i samoinicijativnost), b) kriteriji vezani uz obavljeni posao (kvaliteta, opseg, rokovi) te c) poštivanje radnog vremena.

Svaki kriterij stupnjevan je opisno, a svakom stupnju pripadao je odgovarajući broj bodova. Ocjena službenika dobivala se zbrojem broja bodova kojima je njihov rad ocijenjen prema svim kriterijima, kako slijedi:

- „naročito uspješan“, ako je zbroj postignutih bodova službenika bio od 71 do 80 bodova,
- „uspješan“, ako je zbroj postignutih bodova službenika bio od 51 do 70 bodova,
- „zadovoljava“, ako je zbroj postignutih bodova službenika bio od 35 do 50 bodova,
- „ne zadovoljava“, ako je zbroj postignutih bodova službenika bio do 34 bodova.



U vezi procjene kriterija propisanih Pravilnikom o ocjenjivanju iz 2001. godine, radi se o listi prisilnog izbora jer se ocjenjivač morao odlučiti za jedan od ponuđenih stupnjeva unutar pojedinog kriterija.

Ocjena službenika bila je povezana s mogućnostima rasporeda na više radno mjesto, uvećanja godišnjeg odmora i materijalnog nagrađivanja.

Zakon iz 2001. propisivao je mogućnost materijalnog nagrađivanja službenika i namještenika za natprosječne rezultate u radu. Službenici i namještenici mogli su svake godine ostvariti dodatak za uspješnost u radu u iznosu najviše tri plaće službenika ili namještenika. No, Uredba Vlade Republike Hrvatske koja je trebala propisati kriterije utvrđivanja natprosječnih rezultata i način isplate dodataka za uspješnost u radu, te kao obvezan kriterij uzeti u obzir ocjenu rada službenika, odnosno namještenika nije donesena.

O ocjeni državnog službenika i namještenika se donosilo rješenje, a mogućnosti pobijanja rješenja bile su jednako regulirane kao Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i o plaćama nositelja pravosudnih dužnosti iz 1994. godine. Zakon je posebno naglasio obvezu tijela da rješenje mora biti obrazloženo, s obzirom da je uočeno kako se u praksi rješenja ne obrazlažu u skladu s propisima.

Glavna prednost tadašnjeg sustava ocjenjivanja bila je u tome što je po prvi puta „mlada“ državna uprava Republike Hrvatske uvela u poslovnu praksu takav sustav i razradila ga za primjenu sukladno postojećem kontekstu i mogućnostima. Prednost je bila i korištenje jednostavnog obrasca za procjenu službenika koji se mogao brzo popuniti od strane ocjenjivača.

Nedostaci sustava bili su:

- needuciranost ocjenjivača zbog nepostojanja odgovarajuće edukacije kojom bi stekli nužna znanja i vještine o provedbi postupka te nepostojanje institucije koja bi bila nositelj i organizator edukacije ocjenjivača,
- neobjektivnost u ocjenjivanju zbog nedostatka pojašnjenih i mjerljivih kriterija za procjenu zbog čega su rukovodeći službenici mogli različito tumačiti kriterije ocjenjivanja,
- jednosmjerna komunikacija kao dominantna značajka tadašnjeg sustava ocjenjivanja do stupanja na snagu Zakona o državnim službenicima i namještenicima iz 2001. godine kada se počinje uvoditi dvosmjerna komunikacija ocjenjivača i službenika.

### 3.2. Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 2006. do 2012.

Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 2006. do 2012. godine uspostavljen je Zakonom o državnim službenicima („Narodne novine“, broj 92/2005) te Pravilnikom o sadržaju posebnog izvještaja o ocjeni rada i učinkovitosti državnih službenika („Narodne novine“, broj 78/2006).

Svrha ocjenjivanja rada i učinkovitosti bila je poticanje državnih službenika na učinkovito izvršavanje zadaća i utvrđivanje doprinosa državnog službenika u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi.

Uvedeno je po prvi put u državnoj upravi da se postupak ocjenjivanja rada i učinkovitosti službenika provodi kroz tri glavne faze:

- a) planiranje poslova koje državni službenik treba obaviti, pri čemu službenik i njegov nadređeni dogovorno utvrđuju plan rada, postavljajući ciljeve koje podređeni službenik treba ostvariti,
- b) kontrola rada i učinkovitosti, pri čemu službenik i njegov nadređeni periodično obavljaju pregled onoga što je do tada ostvareno te po potrebi prilagođavaju dogovoreni plan rada,
- c) ocjenjivanje rada i učinkovitosti, pri čemu cjelokupni rad državnog službenika ocjenjuje nadređeni službenik prema postignutim rezultatima.

U različitim fazama postupka ocjenjivanja rada i učinkovitosti službenika korišten je poseban izvještaj o ocjeni rada i učinkovitosti, čiji je sadržaj propisan navedenim Pravilnikom o sadržaju posebnog izvještaja o ocjeni rada i učinkovitosti državnih službenika.

Ocjena rada i učinkovitosti uzimala se u obzir kod utvrđivanja:

- a) potrebe izobrazbe pojedinih državnih službenika ili grupe državnih službenika,
- b) ispunjavanja uvjeta za napredovanje,
- c) postojanja uvjeta za nastavak rada državnih službenika na probnom radu ili prestanak službe,
- d) postojanja uvjeta za upućivanje državnog službenika na rad izvan državne službe,
- e) postojanja uvjeta za korištenje plaćenog studijskog dopusta.

Ocjena rada i učinkovitosti službenika uzimala se u obzir prilikom izricanja kazni za povrede službene dužnosti.

Rad i učinkovitost državnog službenika ocjenjuje neposredno nadređeni službenik, pri čemu utvrđuje njegovu učinkovitost uspoređivanjem rezultata izvršenih poslova s rezultatima utvrđenim u opisu njegovog radnog mjesta i radnim planovima.

Ako službenik nije bio zadovoljan predloženom ocjenom, imao je pravo dati primjedbu nadređenom službeniku, koji je bio dužan tu primjedbu razmotriti zajedno sa službenikom.

Pravilnost predložene ocjene kontrolirao je službenik koji je neposredno nadređen službeniku koji je predložio ocjenu te prijedlog ocjene zajedno sa svojim mišljenjem dostavljao čelniku tijela koji je donosio rješenje o ocjeni.

Rad i učinkovitost državnog službenika ocjenjivala se ocjenama kako slijedi:

- a) „izvanredan“ – ukoliko je rad i učinkovitost državnog službenika najviše kvalitete i osigurava najbolje i jedinstveno izvršavanje službe,
- b) „odličan“ – ukoliko je rad i učinkovitost državnog službenika naročito dobar i osigurava prvorazredno izvršavanje službe,
- c) „dobar“ – ukoliko je rad i učinkovitost državnog službenika prosječne kvalitete osiguravajući pouzdano obavljanje službe,
- d) „zadovoljava“ – ukoliko rad i učinkovitost državnog službenika osigurava najmanju moguću mjeru prihvatljivih standarda kvalitete i preciznosti u obavljanju službe,
- e) „ne zadovoljava“ – ukoliko je rad i učinkovitost državnog službenika ispod minimuma standarda kvalitete, te nije dovoljan da osigura pouzdano i prihvatljivo obavljanje službe.

Državnog službenika koji je bio ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“, upućivalo se na dodatno stručno osposobljavanje ili se premještao na drugo radno mjesto, dok je državnom službeniku koji je dva puta uzastopce ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestala državna služba po sili zakona danom konačnosti rješenja o ocjenjivanju.

Navedenim Pravilnikom bio je utvrđen sadržaj posebnog izvještaja o ocjeni rada i učinkovitosti državnih službenika.

Čelnik državnog tijela ocjenjivao je državne službenike na prijedlog njihovog neposredno nadređenog službenika. Obrazac izvještaja o ocjeni rada i učinkovitosti državnog službenika sadržavao je:

- osnovne podatke o državnom službeniku i radnom mjestu,
- prikaz planiranih poslova,
- prikaz neplaniranih poslova,
- periodičnu kontrolu rada i učinkovitosti,
- prijedlog ocjene rada i učinkovitosti,
- primjedbe na predloženu ocjenu,
- mišljenje o prijedlogu ocjene.

Periodična kontrola rada i učinkovitosti obuhvaćala je rezultate kontrole planiranih i neplaniranih poslova, kojim se utvrđuje izvršenje odnosno neizvršenje planiranih i neplaniranih poslova, razloge neizvršenja i ocjenu kvalitete izvršenja, datum periodične kontrole rada i učinkovitosti, koju potvrđuju svojim potpisom državni službenik i neposredno nadređeni službenik, a provedena je periodično, najmanje polugodišnje.

Prijedlog ocjene rada i učinkovitosti državnog službenika obuhvaćao je prijedlog ocjene rada i učinkovitosti izražen kroz raspon ocjena od „izvanredan“ do „ne zadovoljava“, obrazloženje predložene ocjene, potpis neposredno nadređenog službenika i datum kada je predložio ocjenu. U obrazloženju predložene ocjene rada i učinkovitosti ukratko su se navodili razlozi zbog kojih je predložena konkretna ocjena, a s obzirom na kvalitetu rada i izvršenje ciljeva i zadataka u planiranom roku.

Primjedba državnog službenika na predloženu ocjenu unosila se u obliku kratkog obrazloženja razloga zbog kojih nije zadovoljan predloženom ocjenom, odnosno kao napomena da je upoznat s ocjenom i da nema primjedbi.

Mišljenje drugo nadređenog o prijedlogu ocjene prvo nadređenog unosilo se u obliku kratkog obrazloženja razloga zbog kojih državni službenik koji je neposredno nadređen službeniku koji je predložio ocjenu ne prihvaća predloženu ocjenu, odnosno kao napomena da nema primjedbi na predloženu ocjenu.

Rad i učinkovitosti državnog službenika ocjenjivane su s pet ocjena i to: „izvanredan“, „odličan“, „dobar“, „zadovoljava“, „ne zadovoljava“.

Ključne prednosti ovog sustava ocjenjivanja državnih službenika u odnosu na ocjenjivanje u razdoblju od 1994. do 2006. godine bile su u sljedećem:

- prvi puta su uvedene faze u postupku ocjenjivanja i dan je naglasak na praćenje rada službenika,
- prvi puta je uveden „merit based“ sustav ocjenjivanja.

Nedostaci ovog sustava ocjenjivanja bili su u sljedećem:

- ocjene nisu bile dovoljno jasno opisane,
- nisu definirani mjerljivi kriteriji ocjenjivanja,
- nije postojala procjena kompetencija službenika.

Stoga su ti nedostaci u većoj mjeri „ispravljeni“ kroz naredni sustav ocjenjivanja državnih službenika i namještenika koji je i danas u primjeni, a koji se počeo primjenjivati od 1. siječnja 2012. godine.

### 3.3. Postojeći sustav ocjenjivanja od 2012. godine do danas

Postojeći postupak ocjenjivanja propisan je Zakonom o državnim službenicima („Narodne novine“, broj 92/2005, 107/2007, 27/2008, 34/2011, 49/2011, 150/2011, 34/2012, 49/2012 - pročišćeni tekst, 37/2013 i 38/2013, 1/2015 i 138/2015) i *Uredbom o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika* („Narodne novine“, broj 133/2011), a primjenjuje se od 1. siječnja 2012. godine.

Rješenja o ocjenama u tom postupku prvi puta su donesena početkom 2013. godine.

Detaljan opis kriterija i sam tijek postupka ocjenjivanja propisani su odredbama članaka 82.-89. Zakona o državnim službenicima i odredbama Uredbe o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika.

Svrha ocjenjivanja definirana je kao poticanje državnih službenika na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje u skladu s Etičkim kodeksom državnih službenika („Narodne novine“, broj 40/2011 i 13/2012) te utvrđivanje njihovog doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi.

Ocjene su jedan od uvjeta za ostvarivanje prava i obveza državnih službenika u sljedećim područjima: napredovanje, izobrazba, studijski dopusti, upućivanje na rad izvan državne službe, dodatni dani godišnjeg odmora, prestanak državne službe po sili zakona i dr.

Ne ocjenjuju se državni službenici koji su u prethodnoj kalendarskoj godini radili manje od šest mjeseci, bez obzira na razloge, te službenici na probnom radu.

U postupku ocjenjivanja aktivno sudjeluju službenik kojeg se ocjenjuje (koji ima pravo dati primjedbe na ocjenu nadređenom, koji je istu dužan razmotriti, te prilaže dokaze ukoliko smatra da ga je potrebno ocijeniti višom ocjenom) i nadređeni (mišljenje na prijedlog ocjene daju svi po hijerarhijskom redu nadređeni službenici iznad prvog nadređenog - ocjenjivača).

Čelnik najviše ustrojstvene jedinice, uz prijedlog ocjene za svakog službenika, podnosi čelniku državnog tijela ili službenoj osobi ovlaštenoj za donošenje rješenja o ocjeni skupno izvješće o prijedlogu ocjena službenika ustrojstvene jedinice kojom upravlja.

Jedinica za ljudske potencijale državnog tijela dužna je pružati stručnu potporu u procesu ocjenjivanja, pripremati rješenja i voditi evidenciju o ocjenama.

Tri su faze postupka postojećeg sustava ocjenjivanja:

1. Planiranje poslova, kao godišnji proces koji uključuje razgovor (intervju) na početku godine kako bi se utvrdili radni zadaci i ciljevi za nadolazeću godinu.
2. Kontrola rada i učinkovitosti, tijekom koje nadređeni kontinuirano prati rad i učinkovitost službenika kroz cijelu godinu/izvještajno razdoblje, te pruža službeniku podršku i savjete.
3. Ocjenjivanje rada i učinkovitosti, istekom ocjenjivačke godine kada se sa službenikom vodi razgovor i utvrđuje uspjeh u realizaciji postavljenih ciljeva i zadataka, prikazuje cjelokupna ocjena rada i učinkovitosti, definiraju novi zadaci i ciljevi za sljedeću godinu te eventualne potrebe za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem.

Propisani su i po prvi puta opisani kriteriji za ocjenjivanje.

Kod ocjenjivanja državnih službenika, uz ostvarene rezultate rada (pokazana učinkovitosti rada uspoređivanjem opsega, kvalitete i rokova izvršenja poslova s opisom poslova njegovog radnog mjesta i radnim planovima državnog tijela), uzimaju se u obzir poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje službenika/namještenika.

Opći kriteriji za ocjenjivanje službenika su: djelotvornost u obavljanju poslova, točnost, preciznosti i pouzdanost u obavljanju poslova, pridržavanje rokova za izvršavanje poslova i učinkovitost u obavljanju poslova.

Posebni kriteriji za ocjenjivanje službenika koji se primjenjuju ovisno o poslovima na koje je službenik raspoređen su: stupanj inovativnosti, kreativnosti, pisano izražavanje, usmeno izražavanje, komunikacijske vještine, sposobnost rada u timu.

Pored toga, kod ocjenjivanja se mogu primijeniti i dodatni kriteriji, odnosno primjena posebnih znanja, sposobnosti i vještina potrebnih za obavljanje poslova pojedinih radnih mjesta.

Za rukovodeće službenike, osim općih i posebnih kriterija, po prvi puta uvedeno je procjenjivanje (ocjenjivanje) sljedećih kompetencija: organizacija i koordinacija obavljanja poslova, donošenje odluka za koje je ovlašten, motiviranje službenika, rješavanje konflikata, praćenje rada i davanja uputa za rad i implementacija strateških ciljeva (ako je rukovodeći državni službenik odgovoran za ispunjenje ciljeva).

Provodi se i procjena osobnog ponašanja koje se procjenjuje primjenom sljedećih kriterija: odnos prema radu (motivacija), odnos prema građanima, odnos prema nadređenim službenicima, odnos prema suradnicima, poštivanje radnog vremena, ispunjavanje obveze pohađanja programa izobrazbe, odnos prema izobrazbi, odnos prema službenicima kojima je rukovodeći državni službenik nadređen (samo za rukovodeće službenike).

Pri predlaganju ocjene i odlučivanju o ocjeni državnog službenika također se uzima u obzir i poštivanje službene dužnosti, ako su državnom službeniku tijekom kalendarske godine učestalo upućivana upozorenja na propuste i nepravilnosti u poštivanju službene dužnosti ili izvršnim rješenjem nadležnog tijela izrečena kazna za počinjenu laku ili tešku povredu službene dužnosti.

U Zakonu o državnim službenicima predviđeno je i detaljnije opisano pet ocjena za državne službenike, odnosno četiri ocjene za namještenike.

Ocjene državnih službenika su: „ne zadovoljava“, „zadovoljava“, „uspješan“, „primjeran“ i „izuzetan“, a ocjene namještenika „ne zadovoljava“, „zadovoljava“, „uspješan“ i „primjeran“ . Detaljan opis ocjena radi preglednosti opisan je u Tablici 1.

Tablica 1: Opis ocjena državnih službenika i namještenika

	IZUZETAN*	PRIMJERAN	USPJEŠAN	ZADOVOLJAVA	NE ZADOVOLJAVA
<b>Stručnost i kompetencije</b>	pored ispunjavanja uvjeta za ocjenu primjeran, obavlja poslove u <b>opsegu znatno većem</b> od uobičajenog ili je <b>inovativan i kreativan</b>	pokazuje <b>visoku</b> razinu stručnosti i kompetencija	pokazuje <b>potrebnu</b> razinu stručnosti i kompetencija	pokazuje <b>nižu</b> razinu stručnosti i kompetencija od potrebne za uredno izvršavanje službenih zadataka	<b>ne pokazuje potrebnu</b> stručnost i kompetencije za ostvarivanje minimuma standarda kvalitete rada te pouzdanog i prihvatljivog obavljanja službe
<b>Obavljanje službe</b>	te aktivno sudjeluje u <b>unapređenju upravnog područja</b> ili <b>se dodatno angažira u upravnom području</b> u kojem je zaposlen, odnosno upravnom području iz djelokruga državnog tijela,  <b>radom na poslovima i izvan opisa poslova</b> radnog mjesta ili <b>objavlivanjem stručnih radova ili publikacija</b> ili sudjelovanjem kao <b>predavač</b> na stručnim savjetovanjima ili seminarima ili kao <b>trener</b> na radionicama u organiziranim programima izobrazbe	čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju <b>prvorazredno</b> obavljanje službe  koji pored ispunjavanja uvjeta za ocjenu uspješan, daje <b>korisne prijedloge</b> za unapređenje službe ili pokazuje <b>iznimnu motivaciju</b> za rad	čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju <b>pouzdan</b> obavljanje službe  koji svoje službene zadatke obavlja <b>pravodobno i u skladu s</b> pravilima struke	čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju <b>najmanju moguću mjeru</b> prihvatljivih standarda kvalitete rada i preciznosti u obavljanju službe  koji <b>ima pogreške</b> u radu i postupanju, odnosno koji službene zadatke bez opravdanog razloga <b>obavlja izvan rokova ili protivno pravilima struke</b>	koji ima <b>značajne pogreške u radu</b> ili postupanju,  odnosno koji službene zadatke <b>učestalo izvršava izvan rokova</b> ili <b>protivno pravilima struke</b>

	IZUZETAN*	PRIMJERAN	USPJEŠAN	ZADOVOLJAVA	NE ZADOVOLJAVA
<b>Rezultati</b>	čime pridonosi svom osobnom <b>profesionalnom razvoju i unapređenju rada</b> u odgovarajućem upravnom području	te postiže rezultate u radu <b>bolje od predviđenih</b> za radno mjesto na koje je raspoređen	a pogreške u radu i <b>postupanju su zanemarive</b>	na čiji rad i postupanje nadređeni službenik <b>ima primjedbe</b>	te <b>ne pokazuje interes za kvalitetu</b> svog rada unatoč tome što nadređeni službenik ili čelnik tijela ima primjedbe na njegov rad i što ga upozorava na propuste i nepravilnosti, pod uvjetom da je najkasnije tri mjeseca prije isteka ocjenjivačkog razdoblja <b>pisanim putem upozoren na mogućnost dobivanja negativne ocjene</b> te ni nakon toga nije otklonio propuste i nepravilnosti u radu

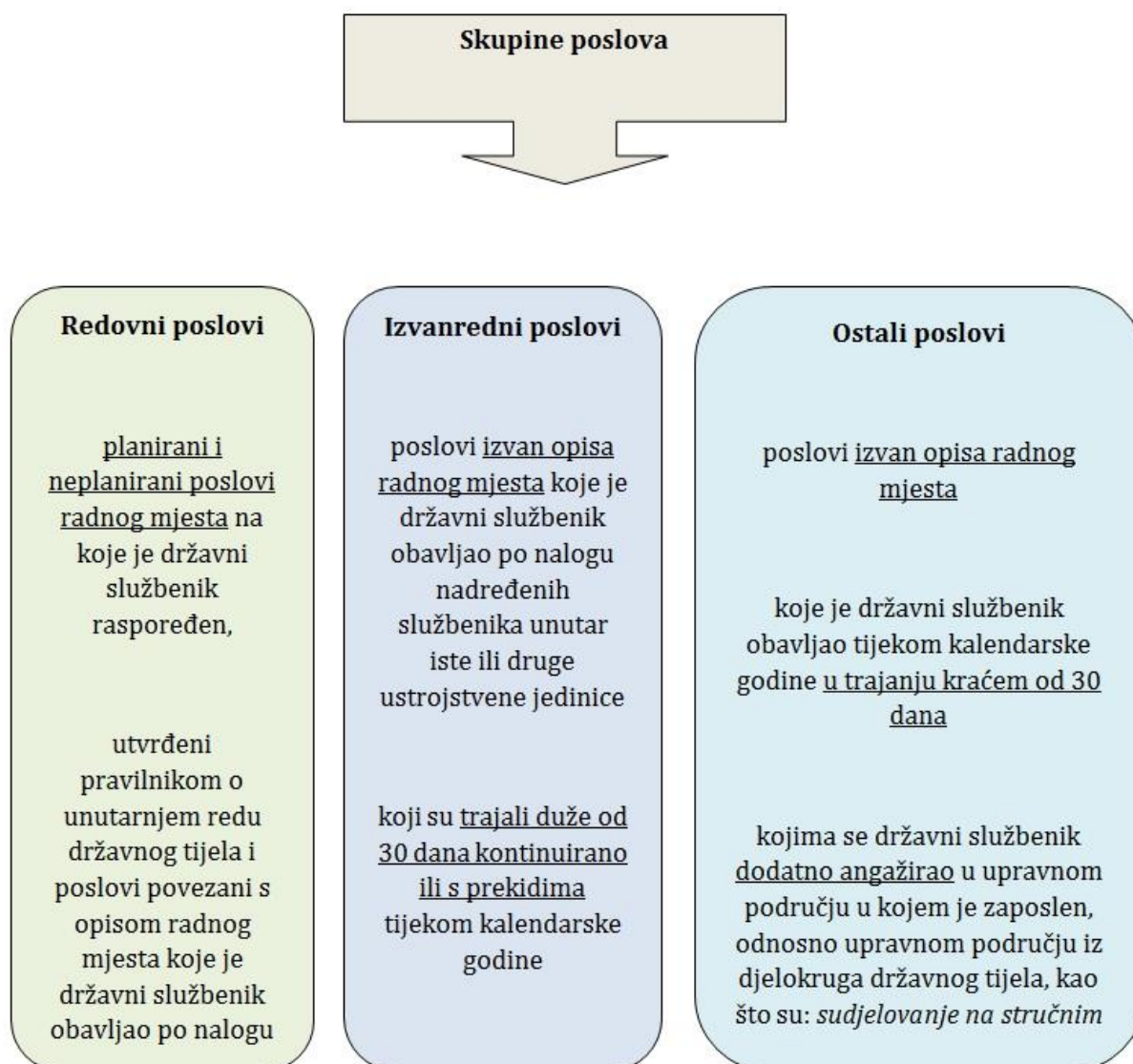
Napomena: \* Ocjenjivanje namještenika regulirano je odredbama članka 139. b i c Zakona o državnim službenicima. Sukladno članku 139. c Zakona namještenik može biti ocijenjen ocjenama: primjieran, uspješan, zadovoljava i ne zadovoljava.

Izvor: Zakon o državnim službenicima.

U postojećem sustavu ocjenjivanja po prvi puta su definirani redovni, izvanredni i ostali poslovi, koji su opisani u grafičkom prikazu 1.



Grafički prikaz 1: Skupine poslova koji se razmatraju prilikom predlaganja ocjene



Izvor: Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika.

Prilikom donošenja konačne ocjene službenik ima pravo tražiti da se u predlaganju ocjene uzmu u obzir, uz redovne poslove, i svi ostali poslovi koje je obavljao i priložiti odgovarajuće dokaze o tim poslovima. Navedeni poslovi se uzimaju u obzir ako bitno utječu na predlaganje ocjene i ako su povezani s radnim mjestom službenika.

Prednosti postojećeg sustava ocjenjivanja su:

- prvi puta su uvedene u procjenu, kao jedan od kriterija, kompetencije službenika i namještenika,
- prvi puta su ocjene i kriteriji detaljnije opisani (definirani),
- prvi puta su definirani redovni, izvanredni i ostali poslovi kako bi postupak procjene bio jasniji za sve dionike,



- organizirana je pravovremena i sadržajno izmijenjena edukacija za ocjenjivače, a tema ocjenjivanja uvrštena je i dodatno ažurirana i kao sadržaj programa za rukovodeće službenike koji provodi Državna škola za javnu upravu,
- nadležna ustrojstvena jedinica Ministarstva uprave uložila je dodatni napor kako bi se kontinuirano pružala stručna pomoć svim državnim tijelima u implementaciji procedura novog postupka ocjenjivanja, u izradi stručnih uputa tijelima te mišljenja u vezi ocjenjivanja,
- polučio je već u prvoj godini primjene efekt „približavanja“ prema razumnijoj distribuciji ocjena te se već nakon prve godine primjene i analizama ocjena za 2012. godinu povećao omjer ocjena „uspješan“ i „primjeren“ u odnosu na najvišu ocjenu „izuzetan“, odnosno te dvije ocjene (2. i 3. ocjena po redu) čine oko 70 posto svih ocjena, dok je ocjenom „izuzetan“ ocijenjeno oko 20 posto zaposlenih. Isti trend je zadržan i uočljiv i kod distribucije ocjena za 2013., 2014. i 2015. godinu.

Nedostaci postojećeg sustava ocjenjivanja detaljnije su razmatrani u petom poglavlju ovog rada u kojem su opisani izazovi za poboljšanje primjene sustava ocjenjivanja u praksi te su dane preporuke za unapređenje postojećeg sustava ocjenjivanja.

#### *4. Ocjene službenika i namještenika za razdoblje od 2011. do 2015.*

U ovom poglavlju daje se pregled ocjena službenika i namještenika na uzorku od 20 radnih mjesta koja obuhvaćaju više od 10.000 službenika i namještenika u državnoj službi. Uzorak radnih mjesta ne uključuje radna mjesta policijskih službenika jer se ocjenjivanje za policijske službenike provodi prema posebnim propisima. Navedeni službenici i namještenici čine oko 18 posto od ukupno zaposlenih službenika i namještenika u državnoj službi.

U tablici 7. daje se usporedni prikaz svih ocjena za državne službenike i namještenike u državnim tijelima, iskazane zasebno po godinama od 2011. do 2015.

Podaci prikazani u ovom poglavlju u tablicama 2. do 7. temelje se na dostupnim podacima u Registru zaposlenih u javnom sektoru, na dan 3. listopada 2016. godine. Potrebno je napomenuti da su se u aplikaciju Registra zaposlenih u javnom sektoru podaci o zaposlenima počeli unositi polovicom 2011. godine što je razlog za manji broj unesenih podataka o zaposlenima i ocjenama zaposlenih u 2011. godini.

Tablica 2: Ocjene državnih službenika i namještenika na uzorku radnih mjesta za 2011.

Naziv radnog mjesta	izvanredan	odličan	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se (rad manje od 6 mjeseci)
voditelj odjela	2					
voditelj odsjeka	347	137	13			2
voditelj odjeljka	40	31	8	1		
voditelj pododsjeka	169	74	5			
viši stručni savjetnik	249	55	7	1		
viši upravni savjetnik	38	17	4	2		
upravni savjetnik	102	130	8	2		1
stručni savjetnik	64	24	1	1		1
stručni suradnik	76	31				
samostalni upravni referent	71	121	14	1		4
viši stručni referent	84	33	2	2	1	1
viši upravni referent	119	115	5	1		2
stručni referent	291	211	29	2		
upravni referent	240	133	15			3
administrativni referent	319	353	36	5		5
računovodstveni referent	127	52	3	1		2
vozač		1				
<b>Ukupno</b>	<b>2.338</b>	<b>1.518</b>	<b>150</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>21</b>

Izvor: Registar zaposlenih u javnom sektoru.

Tablica 3: Ocjene državnih službenika i namještenika na uzorku radnih mjesta za 2012.

Naziv radnog mjesta	izuzetan	primjieran	uspješan	zadovoljava	ne zadovoljava	rad manje od 6 mjeseci	probni rad
načelnik sektora	107	20	3			1	
voditelj službe	267	89	12	1		1	
voditelj odsjeka	122	317	73	2		1	
voditelj odjeljka	21	53	30	1			
voditelj pododsjeka	78	153	64			4	
viši savjetnik - specijalist	14	8	1			1	
viši stručni savjetnik	435	395	178	7		14	1
viši upravni savjetnik	106	223	105	5		22	
stručni savjetnik	76	89	44	4		5	
upravni savjetnik	34	289	172	6		12	1
samostalni upravni referent	23	282	148	6		34	
viši stručni referent	128	217	115	3	1	4	
viši upravni referent	56	579	346	12		69	
stručni referent	281	638	839	6		7	1
stručni suradnik	115	96	36	2		14	5
upravni referent	118	969	666	24	1	36	1
administrativni referent	205	522	216	5		20	1
računovodstveni referent	40	119	47	2		3	
vozač		72	39	1			
<b>Ukupno</b>	<b>2.226</b>	<b>5.130</b>	<b>3.134</b>	<b>87</b>	<b>2</b>	<b>248</b>	<b>10</b>

Izvor: Registar zaposlenih u javnom sektoru.

Tablica 4: Ocjene državnih službenika i namještenika na uzorku radnih mjesta za 2013.

Naziv radnog mjesta	izuzetan	primjieran	uspješan	zadovoljava	ne zadovoljava	rad manje od 6 mjeseci	probni rad
načelnik sektora	153	23	3			5	
voditelj službe	437	92	11	3		6	2
voditelj odjela	449	263	77	2		18	2
voditelj odsjeka	109	250	47	4		2	
voditelj odjeljka	24	56	18	2			
voditelj pododsjeka	82	151	38				
viši savjetnik - specijalist	26	8				2	
viši stručni savjetnik	599	421	129	11		52	5
viši upravni savjetnik	148	243	53	3		28	
stručni savjetnik	82	77	32	2		18	
upravni savjetnik	43	297	131	8		28	1
samostalni upravni referent	41	280	115	5		36	
stručni suradnik	154	98	32	2		25	
viši upravni referent	98	610	251	10		72	
viši stručni referent	190	244	76	3		11	
stručni referent	479	833	597	11		52	
upravni referent	181	1.033	490	12	2	64	1
administrativni referent	241	536	185	11		26	
računovodstveni referent	40	132	40	3		1	
vozač		94	39	3		3	
<b>Ukupno</b>	<b>3.576</b>	<b>5.741</b>	<b>2.364</b>	<b>95</b>	<b>2</b>	<b>453</b>	<b>11</b>

Izvor: Registar zaposlenih u javnom sektoru.

Tablica 5: Ocjene državnih službenika i namještenika na uzorku radnih mjesta za 2014.

Naziv radnog mjesta	izuzetan	primjeran	uspješan	zadovoljava	ne zadovoljava	rad manje od 6 mjeseci	probni rad
načelnik sektora	188	36				4	2
voditelj službe	486	102	12			9	1
voditelj odjela	503	272	75	1		13	1
voditelj odsjeka	126	212	56	3		3	
voditelj odjeljka	25	51	19				
voditelj pododsjeka	99	112	38			6	
viši savjetnik - specijalist	56	10					
viši stručni savjetnik	787	494	141	7	1	60	12
viši upravni savjetnik	207	204	49	4		19	1
stručni savjetnik	98	81	67	3		13	2
upravni savjetnik	73	284	132	5		25	3
stručni suradnik	194	117	18	2		19	6
samostalni upravni referent	75	257	99	9		58	1
viši stručni referent	261	235	89	1		15	1
viši upravni referent	153	579	188	4	1	73	
stručni referent	679	859	617	11		39	2
upravni referent	247	994	391	10	2	67	3
administrativni referent	286	530	167	11		25	
računovodstveni referent	49	123	33	2		6	
vozač		98	46	1		2	
<b>Ukupno</b>	<b>4.592</b>	<b>5.650</b>	<b>2.237</b>	<b>74</b>	<b>4</b>	<b>456</b>	<b>35</b>

Izvor: Registar zaposlenih u javnom sektoru.

Tablica 6: Ocjene državnih službenika i namještenika na uzorku radnih mjesta za 2015.

Naziv radnog mjesta	izuzetan	primjeran	uspješan	zadovoljava	ne zadovoljava	rad manje od 6 mjeseci	probni rad
načelnik sektora	243	21	3				
voditelj službe	617	76	7	1		9	
voditelj odjela	654	279	47	1		21	
voditelj odsjeka	141	217	38	5		10	
voditelj odjeljka	35	67	24	3		1	
voditelj pododsjeka	104	125	37			10	
viši savjetnik - specijalist	100	11				1	
viši stručni savjetnik	988	443	89	14		80	5
viši upravni savjetnik	215	228	34	1		37	2
stručni savjetnik	114	77	60	1		21	2
upravni savjetnik	85	316	113	5		34	2
stručni suradnik	251	114	21	2		50	19
samostalni upravni referent	79	249	93	4		86	2
viši stručni referent	311	225	73	2		22	5
viši upravni referent	147	611	156	8		98	
stručni referent	875	875	507	12	1	83	3
upravni referent	260	1.059	321	8	1	97	
administrativni referent	337	665	223	9	1	63	3
računovodstveni referent	55	112	23	2		4	
vozač		101	50	4			
<b>Ukupno</b>	<b>5.611</b>	<b>5.871</b>	<b>1.911</b>	<b>82</b>	<b>3</b>	<b>727</b>	<b>43</b>

Izvor: Registar zaposlenih u javnom sektoru.

Tablica 7: Usporedni prikaz svih ocjena za državne službenike i namještenike u državnim tijelima, iskazane zasebno po godinama od 2011. do 2015.

Godina	Ocjena/podatak	državni službenici (broj)	državni službenici (%)	namještenici (broj)	namještenici (%)
2011.	izvanredan	6.243	47,19		
	odličan	5.644	42,66	28	54,91
	dobar	1.185	8,95	18	35,29
	zadovoljava	86	0,96	5	9,80
	ne zadovoljava	7	0,05	0	0,00
	ne ocjenjuje se - članak 82. ZDS	63	0,47	0	0,00
<b>Ukupan broj unosa ocjena/podataka o ocjenama u 2011.</b>		<b>13.228</b>		<b>51</b>	
2012.	izuzetan	5.295	21,56		
	primjeren	12.156	49,50	599	43,50
	uspješan	6.403	26,07	727	52,79
	zadovoljava	266	1,00	37	2,68
	ne zadovoljava	5	0,02	0	0,00
	ne ocjenjuje se - članak 82. ZDS	432	1,75	10	0,72
<b>Ukupan broj unosa ocjena/podataka o ocjenama u 2012.</b>		<b>24.557</b>		<b>1.377</b>	
2013.	izuzetan	6.755	26,48		
	primjeren	12.840	50,34	726	49,45
	uspješan	4.935	19,34	668	45,50
	zadovoljava	231	0,90	57	3,88
	ne zadovoljava	6	0,02	0	0,00
	ne ocjenjuje se - članak 82. ZDS	737	2,88	17	1,15

<b>Ukupan broj unosa ocjena/podataka o ocjenama u 2013.</b>		<b>25.504</b>		<b>1.468</b>	
<b>2014.</b>	<b>izuzetan</b>	8.171	30,70		
	<b>primjeran</b>	12.765	47,96	795	54,82
	<b>uspješan</b>	4.594	17,26	617	42,55
	<b>zadovoljava</b>	185	0,69	24	1,65
	<b>ne zadovoljava</b>	8	0,03	1	0,06
	ne ocjenjuje se - članak 82. ZDS	888	3,33	13	0,89
<b>Ukupan broj unosa ocjena/podataka o ocjenama u 2014.</b>		<b>26.611</b>		<b>1.450</b>	
<b>2015.</b>	<b>izuzetan</b>	9.933	29,77		
	<b>primjeran</b>	14.537	43,58	947	33,90
	<b>uspješan</b>	6.359	19,06	1.677	60,15
	<b>zadovoljava</b>	286	0,85	48	1,70
	<b>ne zadovoljava</b>	7	0,02	0	0
	ne ocjenjuje se - članak 82. ZDS	2.235	6,70	116	4,16
<b>Ukupan broj unosa ocjena/podataka o ocjenama u 2015.</b>		<b>33.357</b>		<b>2.788</b>	

Napomena: ZDS = Zakon o državnim službenicima.

Izvor: Registar zaposlenih u javnom sektoru.

Usporedbom podataka u tablicama 2 do 7 može se zaključiti sljedeće:

- da je od unosa podataka o ocjenama za 2011. godine do zaključno za 2015. godinu kontinuirano rastao broj unesenih ocjena u Registar zaposlenih u javnom sektoru, sukladno dinamici uključivanja državnih tijela u Registar te je s unosom ocjena za 2015. godinu dosegnuta realna razina očekivanih unosa podataka o ocjenama službenika i namještenika,
- da je od uvođenja novog sustava ocjenjivanja od 1. siječnja 2012. godine najveći broj ocjena umjesto one najviše „prenesen“ na drugu i treću ocjenu po redu što obuhvaća oko 70 posto svih ocjena,
- da ima prostora za dodatna poboljšanja u sustavu ocjenjivanja s ciljem još objektivnije provedbe postupka ocjenjivanja, o čemu se detaljnije govori u petom poglavlju ovog rada.



## *5. Izazovi za poboljšanje sustava ocjenjivanja i preporuke za njegovo unapređenje*

### **5.1. Uloga nadređenih/rukovodećih službenika**

Uloga nadređenog službenika u procesu ocjenjivanja radnog učinka službenika i namještenika je vrlo važna, jer je on u samom procesu vođa tima, savjetnik, podrška, a prvo nadređeni je i predlagatelj ocjene.

Nadređeni/rukovodeći službenik treba prepoznati koje su prednosti („jake strane“) svakog službenika u njegovom timu te ga poticati, ali i prepoznati područja njegovog razvoja (unapređenja kompetencija). Također, treba prepoznati potencijale službenika i zajedno s njim raditi na izradi njegovog osobnog plana razvoja (primjerice, razvoj kompetencija službenika za posao budućeg rukovoditelja, specijalista u određenom području, itd.).

Nema univerzalnog rješenja tj. idealnog motivacijskog sustava organizacije koji je svugdje primjenjiv, već on ovisi o politici konkretne organizacije, njenom ustroju te nekim drugim specifičnostima vezanim uz djelatnost koju obavlja.

No, bitno je definirati politiku i ciljeve politike/sustava nagrađivanja kao dijela cjelovitog modela kompenzacijskog menadžmenta državne uprave.

Treba naglasiti da sustav nagrađivanja i motiviranja ne smije ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovoditelja, već treba biti sastavni dio poslovne politike, propisa i definiranih pravila koja iz navedenog proizlaze.

U tom kontekstu ocjenjivanje ima važnu ulogu i bitno je osposobiti nadređene za ulogu ocjenjivača tj. za provedbu postupka ocjenjivanja kako bi se sam postupak učinio što je moguće objektivnijim.

Kao potpora osposobljavanju nadređenih za ulogu ocjenjivača Ministarstvo uprave i Državna škola za javnu upravu organiziraju godišnje aktivnosti. Državna škola organizira tematske radionice a Ministarstvo uprave kontinuirano pruža stručnu podršku svim državnim tijelima te priprema prema potrebi upute o postupanju, daje mišljenja i pruža stručne savjete vezano uz konkretne upite o provedbi procedure ocjenjivanja.

Na taj način rukovodećim službenicima daju se korisne informacije i savjeti vezani za ocjenjivanje državnih službenika i namještenika, osiguravaju standardi/dobra praksa u ocjenjivanju i uspostavlja tzv. kultura ocjenjivanja. Time se osigurava postizanje svrhe/cilja ocjenjivanja i izbjegava/ograničava svođenje ocjenjivanja na puku formalnost, kada rukovodeći službenici ocjenjivanje službenika i namještenika doživljavaju kao dodatnu obvezu od koje nema previše koristi.

Rukovodeći službenici trebaju biti svjesni činjenice da mogu odigrati veliku ulogu u dugoročnom zadržavanju kvalitetnih stručnjaka i motivacije državnih službenika na maksimalan doprinos u obavljanju poslova i zadaća državnog tijela.

## 5.2. Ocjenjivači, kriteriji ocjenjivanja i posljedice ocjenjivanja

Ocjenjivači često nailaze na probleme nedostatnog vremena u kojem se mogu posvetiti praćenju rada i ocjenjivanju svojih suradnika (državnih službenika i namještenika), jer su i sami neposredni izvršitelji niza poslova u ustrojstvenoj jedinici.

Najviše prigovora u postupku ocjenjivanja odnosi se na postupanje ocjenjivača, odnosno nepravедnost i subjektivnost u ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika, što naglašava potrebu za nastavkom provedbe odgovarajuće edukacije ocjenjivača.

Kod propisivanja kriterija za ocjenjivanje nije se dovoljno pažnje posvetilo posebnostima/specifičnostima pojedinih radnih mjesta i poslova, nego je samo u Obrascu 2 – Izvješće o učinkovitosti, pod točkom 2.2. Dodatni kriteriji, državnim tijelima ostavljena mogućnost unosa posebnih kriterija svojstvenih pojedinom upravnom području ili vrsti poslova, prema kojima se ocjenjuje primjena posebnih kompetencija (znanja i vještina službenika).

Posljedice ocjenjivanja u praksi često imaju ulogu samo za potrebe dobivanja dodatnih dana godišnjeg odmora prema Kolektivnom ugovoru za državne službenike i namještenike, a ne za potrebe osobnog razvoja i napredovanja.

Primjetna je usredotočenost službenika na određene ciljeve, jer se usmjeravaju na one zadatke koji se primijete i ocjenjuju (koje okolina i nadređeni više primjećuje, koji su „vidljivi“) umjesto da se vodi briga i o učinkovitosti te kvaliteti i ostalih manje „vidljivih“ kontinuiranih radnih zadaća koje nadređeni često ne vide (nisu ih u mogućnosti pratiti operativno nego imaju uvid preko izvješća o radu službenika).

Nastavno na sve navedeno, potrebno je nastaviti rad na unaprjeđenju/poboljšanju sustava ocjenjivanja i razvoju kulture ocjenjivanja. U smislu budućih izazova mogu se istaknuti neka od područja poboljšanja sustava ocjenjivanja.

Temeljna pretpostavka za sva poboljšanja je da dionici sustava ocjenjivanja na svim razinama usvoje premisu da se ocjenjivanje mora povezati s nagrađivanjem i napredovanjem, i kažnjavanjem kako bi imalo svrhu.

Državni službenici, kao i svi zaposleni, imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite preferencije. Neke ljude motiviraju materijalni dobici (plaća, dodaci na plaću), dok druge više motiviraju uvjeti rada, poslovna i razvojna politika organizacije, klima u organizaciji itd.

Stoga je potrebna kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih, kako bi se obuhvatile potrebe svih zaposlenih te razrada sustavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije kroz jedinstven pravni okvir tj. novi zakon o plaćama.

Kada se razmatraju konkretna područja za poboljšanja treba izdvojiti sljedeće:

a) edukacija/razmjena iskustava ocjenjivača

Radi poboljšanja ocjenjivanja nužno je nastaviti rad na edukaciji ocjenjivača i po mogućnosti proširiti broj i način godišnjih aktivnosti vezanih uz tu edukaciju te osim praktičnih

jednogodišnjih radionica organizirati tematske okrugle stolove/sastanke u državnoj upravi. Na taj način će se moći dodatno razvijati znanja, sposobnosti i vještine ocjenjivača vezano za postavljanje ciljeva, praćenje i poticanje rada suradnika, komunikaciju sa suradnicima i dr. na način da sadržaj tih aktivnosti edukacije/razmjene iskustava mora biti usredotočen na dobru praksu, posebno vezano za postupke procjene i davanje povratnih informacija službenika o njegovom radu.

#### b) postupak ocjenjivanja

Moguće je uspostaviti jednostavniji sustav ocjenjivanja, jer što je sustav jednostavniji, veća je vjerojatnost da će on jamčiti pravu razinu razumijevanja, uključenosti i motivacije službenika i njihovih ocjenjivača.

Pojednostavljenje postupka ocjenjivanja podrazumijeva pojednostavljenje sadržaja obrazaca koji se koriste pri ocjenjivanju ali i podršku IT tehnologije kroz uvođenje standardne aplikacije za praćenje rada i ocjenjivanje u državnoj upravi.

#### c) analiza poslova

Za uspostavu kvalitetnog sustava ocjenjivanja potrebno je napraviti novu analizu opisa poslova radnih mjesta (zadnja analiza u državnoj upravi rađena je 2008. godine) i utvrditi potreban/odgovarajući stručni profil državnih službenika na pojedinim radnim mjestima (ne samo potrebno formalno obrazovanje i radno iskustvo te znanje stranog jezika već i posebna znanja, sposobnosti i vještine potrebne za kvalitetno obavljanje poslova), odnosno napraviti popis ključnih kompetencija državnih službenika na određenim radnim mjestima koje će biti moguće mjeriti i usporediti s postignućima drugih službenika odgovarajućih kompetencija i složenosti poslova opisa/radnih mjesta.

#### d) „360° feedback“, samoprocjenjivanje i ponderiranje

Metoda „360° feedback“ potencijalno je vrlo vrijedan alat, koji može pridonijeti povećanju objektivnosti postupka. Izazov njegovog uvođenja vezan je uz nužnu IT podršku, s obzirom na određene specifičnosti državnih tijela, dislociranost ustrojstvenih jedinica u državnim tijelima, brojnost zaposlenih u određenim ustrojstvenim jedinicama i državnim tijelima i sl.

Korištenjem tog alata, zaposlenik se, u prenesenom smislu, nalazi u središtu zamišljenog kruga. Procjene o ponašanju zaposlenog te o načinu i „outputima“ njegova rada prikupljaju se od podređenih, kolega i nadređenih.

Također, 360° feedback može sadržati i povratne informacije iz vanjskih izvora, npr. od osoba iz poslovnih subjekata kojima se pružaju određene usluge, a s kojima je zaposleni u čestom kontaktu (koje nisu zaposlenici organizacije).

Također, „360° feedback“ uključuje i samoprocjenu.

S obzirom da je samoprocjenjivanje zaposlenih vrlo korisno kao prvi (početni) input za postupak procjene, poželjno ga je uključiti u proceduru čak i samostalno, s obzirom da trenutno ne postoji jedinstvena aplikacija za državnu upravu kao „it podloga“ za primjenu 360° feedback metode. Na taj će način sam postupak ocjenjivanja biti aktivniji za osobu koja se ocjenjuje, jer će se svaki

zaposleni suočiti s time da samoprocjenjuje sebe, svoj uradak i rezultate rada prema propisanim kriterijima te će se time povećati aktivno dokumentiranje vlastitog rada kao i transparentnost cijelog postupka ocjenjivanja.

Značajka ovog alata je da on omogućava usporedbu samopercepcije zaposlenog i percepcije od strane drugih osoba te daje mogućnost uvida u nedostatke zaposlenog ili područja u kojima on može biti bolji, a možda toga nije ni svjestan. Percepcija ponašanja osobe od strane drugih ljudi unutar iste sredine, bez obzira na to je li ona točna ili ne, jedan je od čimbenika koji utječe na razinu uspjeha zaposlenika.

Jedan od izazova je i ponderiranje tj. definiranje važnosti propisanih kriterija za ocjenjivanje i samim time njihovog odnosa u postupku ocjenjivanja. Na taj način bi se dodatno jasnije definiralo koliko su od utjecaja na ukupnu ocjenu državnog službenika kompetencije i radna učinkovitost, a koliko poštivanje odredaba Etičkog kodeksa državnih službenika.

#### e) standardi radne uspješnosti i kalibracija

Standardi radne uspješnosti su mjerila za vrednovanje rada državnog službenika. Standardi mogu biti konkretizirani kroz ciljeve, vezani uz kvantitetu i kvalitetu rada, koje treba obaviti na nekom radnom mjestu. Oni upućuju državne službenike što se od njih očekuje da naprave, koliko, koje kvalitete i sl. tj. realizacija aktivnosti postaje mjerljiva i usporediva u pogledu kvantitete, kvalitete, utrošenog vremena i sredstava (što i kako treba napraviti i u kojem roku) te ujedno olakšavaju državnim službenicima samokontrolu i praćenje da li rade dobro ili ne, postižu li standarde ili ne.

Standardi radne uspješnosti pomažu ocjenjivačima da objektiviziraju svoja očekivanja u pogledu rezultata rada pojedinog državnog službenika te ujedno državnom tijelu daju smjernice za realnije planiranje organizacijskih ciljeva u godišnjem planu rada tijela.

U dodatno unaprijeđenom sustavu ocjenjivanja moguće je predvidjeti stručna tijela za kalibraciju tj. ujednačavanje standarda ocjenjivanja uspoređivanjem poslova iste složenosti i razine, uz realizaciju pretpostavki dobrog sustava ocjenjivanja radnog učinka: relevantnost, pouzdanost, osjetljivost, prihvatljivost i praktičnost.

#### f) sustav ocjena

Jedan od izazova je razmotriti mogućnost za drugačiji sustav ocjena, koji neće upućivati na razine ocjena u školi, odnosno da se „srednja“ ocjena (sada ocjena „uspješan“) ne poistovjećuje s ocjenom dobar (3) u školi.

Primjerice, moguće je uvesti umjesto postojećih pet ocjena sustav od četiri ocjene koje bi upućivale na:

- a) neprihvatljiv učinak,
- b) učinak koji je najvećim dijelom/u potpunosti u skladu sa zahtjevima radnog mjesta;
- c) učinak iznad zahtjeva radnog mjesta ili
- d) izniman učinak koji daleko premašuje zahtjeve radnog mjesta.

## 6. Zaključak

Ljudi i njihove kompetencije i motivacija za rad u fokusu su upravljanja ljudskim potencijalima, jer ljudi stvaraju dodane vrijednosti organizacije.

Stoga menadžment organizacije, pa tako i državna te u konačnici cijela javna uprava, ako želi privući i zadržati kvalitetne ljude, treba stvoriti jednostavan sustav motiviranja/nagrađivanja.

Jako je važno stvoriti kulturu i klimu u organizaciji koja podržava i potiče dobre međuljudske odnose, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja te posebice obraća pažnju na implementaciju postupaka vrednovanja učinkovitosti zaposlenih i njihovog doprinosa realizaciji ciljeva organizacije kroz što objektivniji proces ocjenjivanja.

Na taj se način može osnažiti povjerenje svih u organizaciju i menadžment. Povećanje uspješnosti svih ili većine zaposlenih vodi ka uspješnosti cijele organizacije.

Stoga je važna zadaća upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi poboljšanje sustava ocjenjivanja državnih službenika, dodatno pojednostavljenje i transparentnost postupka ocjenjivanja te objektivni i mjerljivi kriteriji za ocjenjivanje.

Ocjenu treba vezati za ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva zaposlenih te je propisati kao uvjet za nagrađivanje ukoliko zaposleni svojom efikasnošću i kvalitetom rada premašuje očekivanja vezana uz opis posla svojeg radnog mjesta/poslova koje obavlja, jer će u tom slučaju zaslužena ocjena biti snažna motivacija za bolji rad državnih službenika i njihovu zainteresiranost za daljnje stručno osposobljavanje i usavršavanje.

Zbog svega navedenog bitno je uspostaviti svrhovit i cjelovit sustav upravljanja ljudskim potencijalima u segmentu ocjenjivanja/nagrađivanja zaposlenih donošenjem novog zakona o plaćama, u kojem bi se plaća vezala ne samo za složenost poslova radnog mjesta na koje je zaposlenik raspoređen, nego i za učinkovitost svakog zaposlenika.