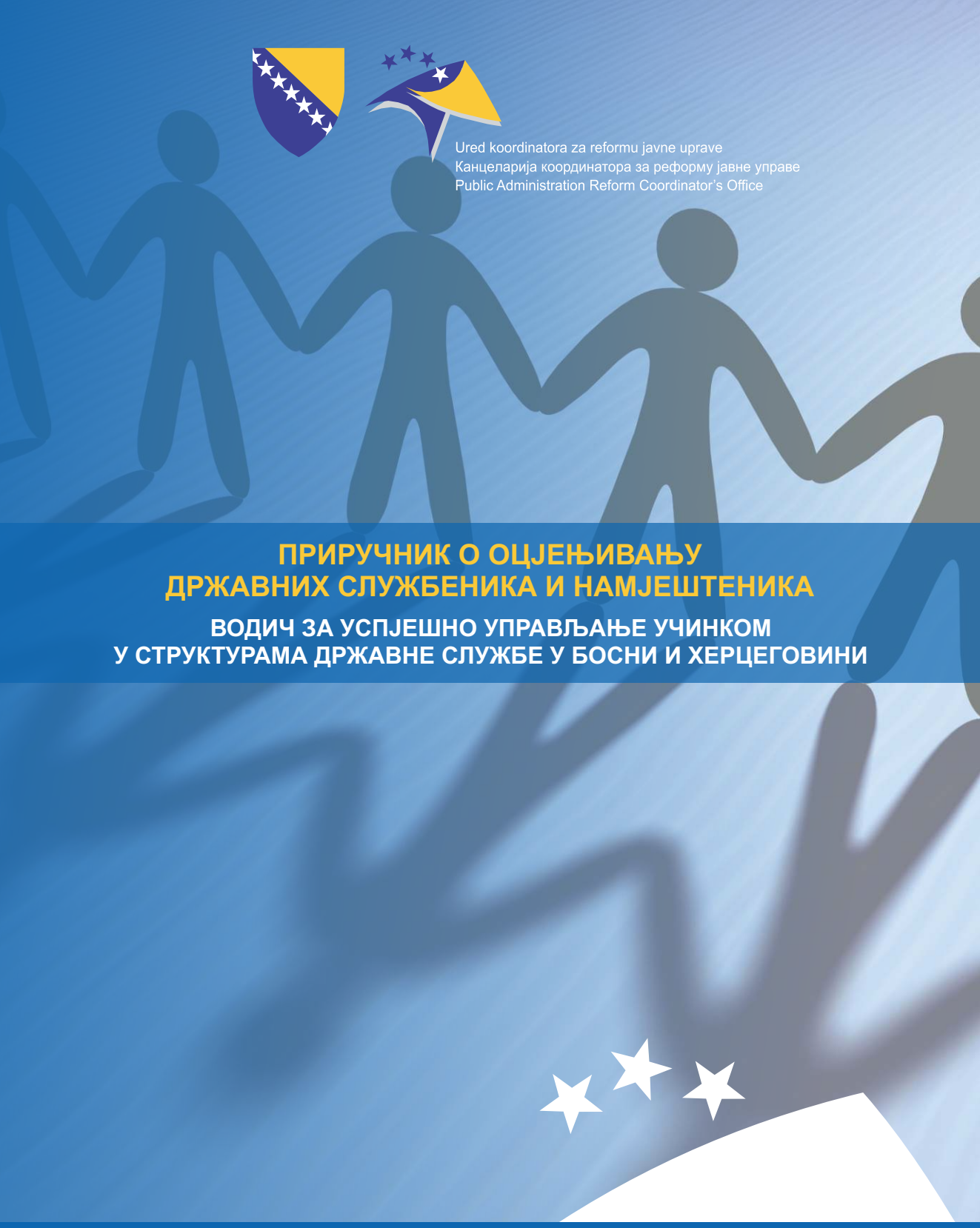


Ured koordinatora za reformu javne uprave
Канцеларија координатора за реформу јавне управе
Public Administration Reform Coordinator's Office

ПРИРУЧНИК О ОЦЈЕЊИВАЊУ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И НАМЈЕШТЕНИКА

ВОДИЧ ЗА УСПЈЕШНО УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ У СТРУКТУРАМА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕ У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

djikic™ CONSULTING SERVICES

Фонд за реформу јавне управе

ПРИРУЧНИК О ОЦЈЕЊИВАЊУ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И НАМЈЕШТЕНИКА

ВОДИЧ ЗА УСПЈЕШНО УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ У СТРУКТУРАМА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕ У БИХ

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Систематско праћење учинковитости појединца на послу релативно је нова пракса у контексту јавне управе у Босни и Херцеговини (у даљем тексту БиХ). Први подзаконски прописи о оцјењивању рада донешени су од стране агенција за државну службу/управу у периоду од 2002. до 2004. године, када је и започет процес оцјењивања у великом броју органа свих структура државне службе у БиХ.

Први покушаји да се уведе пракса оцјењивања нису, међутим, били у потпуности успјешни. Наишло се на доста отпора код оних који су требали да га спроводе, углавном због помањкања знања и вјештина које су потребне за оцјењивање. С друге стране, појављивала су се питања чему заправо оцјењивање кад није повезано с новчаном стимулацијом. Први правилници о оцјењивању које су донијеле Агенције за државну службу/управу били су засновани на традиционалном европском моделу оцјењивања који се заснива на већем броју стандардизованих критеријума оцјењивања. Веома брзо, међутим, коришћење овог модела показало је своје слабости у пракси због тешкоћа објективног утврђивања оцјене о раду. Због тога су, само неколико година касније, готово сви нивои државних структура у БиХ започели прелазак на савремене моделе оцјењивања који су засновани на договору о радним циљевима као главном критеријуму оцјене рада. Тако је, новим правилником из 2008. године, администрација Федерације Босне и Херцеговине увела оцјењивање по основу степена испуњења договорених циљева, што је правилником из 2009. године урадила и Агенција за државну управу Републике Српске. У Брчко дистрикту, 2008. године донешен је такође нови Првилник о оцјењивању, чији важан дио чини идентификација кључних задатака оцјењиваног.

У току 2011. године, сви нивои структура државне службе у БиХ интензивно су радили на побољшању правног оквира оцјене учинка, што је резултовало доношењем нових правилника те измјенама и допунама постојећих правилника о оцјењивању. Тако је Агенција за државну службу БиХ донијела нови Правилник о начину оцјењивања рада државних службеника у јулу 2011. године, док су у Републици Српској у августу 2011. усвојене измјене и допуне постојећег правилника. У Федерацији Босне и Херцеговине нови Правилник о оцјењивању рада државних службеника донијет је у септембру 2011. године. Доношење новог Правилника о оцјењивању у Брчко дистрикту очекује се након усвајања новог Закона о државној служби.

Сврха овог приручника је да пружи подршку примјени новог система оцјењивања кроз давање детаљнијих упутстава за све учеснике процеса оцјењивања. Дјелотворно функционисање система оцјене учинка захтијева улагање значајних напора у подизање нивоа знања о оцјени учинка како оцјењивача, особља које се бави управљањем људским потенцијалима, тако и самих државних службеника који би требали да буду активни учесници у процесу оцјењивања. Оцјењивање такође захтијева и развијање што вишег степена повјерења и континуираног дијалога између оцјењиваних и оцјењивача, као и остварење што веће транспарентности у раду. Циљ је да се оцјењивање схвати као позитивни инструмент развоја људских потенцијала државне службе, насупрот поједностављеном, увријеженом увјерењу да је оцјењивање само основа за добијања одређене награде или санкције.

Овај приручник треба да се схвати као живи документ отворен за измјене и допуне, како би се најбоља искуства из процеса оцјењивања како у БиХ, тако и у другим земљама, могла у сваком тренутку да искористи и тиме да унапреди овај први водич за успјешно управљање учинком у структурама државне службе у БиХ.

Поглавље 1

ОПШТИ ДИО

1. СТРАТЕШКИ ОКВИР

Свеобухватна реформа јавне управе у циљу испуњења критеријума за чланство у Европској унији стратешки је интерес БиХ. Реформа јавне управе представља битан услов за успјех реформи осталих сегмената друштва и с њима је нераскидиво повезана.

Стратегија реформе јавне управе усвојена је од стране Вијећа министара БиХ, влада ентитета и Владе Брчко дистрикта у другој половини 2006. године. Општи циљ реформе јавне управе утврђен овим стратешким документом је развој професионалне, политички непристрасне, национално изједначене, етичне, стабилне и активне јавне управе, која ће бити поштована и способна да пружа ефикасне услуге и владама и грађанима.

Акциони план 1 садржи низ препорука и реформских мјера за оперативну имплементацију Стратегије, као и детаљан преглед активности за шест кључних хоризонталних области реформе. Једна од кључних области реформе јесте управљање људским потенцијалима (Поглавље 6), у оквиру кога су дате смјернице за питање управљања резултатима рада и оцјењивања државних службеника у БиХ. Тиме је успостављен стратешки оквир за реформу цјелокупне јавне управе и дате су ближе упуте за реализацију активности које су везане за оцјену рада државних службеника. Акциони план 2 Стратегије реформе јавне управе наводи развој и јачање секторских капацитета. Реформа јавне управе ће се спровести у три фазе, а циљ је да БиХ постигне квалитетан ниво европског управног простора, као и спроведбу *acquisa* до краја 2014. године.

Споразум о стабилизацији и придруживању (СПП) између Европске заједнице и њених држава чланица, с једне стране, и БиХ, с друге стране, који је ратификовало Предсједништво БиХ у новембру 2008. године, садржи и одредбе о облицима сарадње у области јавне управе. Члан 111. ССП-а посебно се односи на реформу јавне управе, као што је приказано у оквиру 1.

У наредном периоду очекују се значајни реформски процеси како би БиХ што боље испунила критеријуме за чланство у ЕУ, док ће се у исто вријеме радити на имплементацији ССП-а. У том свјетлу, и реформа јавне управе још више добија на значају. Без успјешно спроведене реформе јавне управе биће немогуће испунити копенхагенške и мадридске критеријуме који су кључни за приступање ЕУ, а такође и подржати процес постепене интеграције јавне управе БиХ у »европски управни простор«.

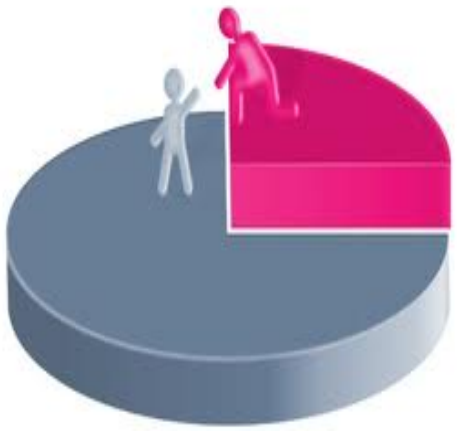
Оквир 1: Члан 111. ССП-а

„Циљ сарадње ће бити унапређивање развоја ефикасне и одговорне јавне управе у Босни и Херцеговини, допуњавајући реформске напоре предузете до сада у овој области.

Сарадња у овој области ће углавном бити усмјерена на изградњу институција, у складу са захтјевима Европског партнерства, и укључиваће аспекте попут израде и спровођења транспарентних и непристрасних процедура одабира запослених, управљања људским потенцијалима и напредовања у служби, сталне обуке, промовисања етике у оквиру јавне управе и јачања процеса доношења политика. Приликом спровођења реформи пажња ће бити посвећена циљевима фискалне одрживости, укључујући и аспекте фискалне структуре. Сарадњом ће бити обухваћени сви нивои јавне управе у Босни и Херцеговини."

2. СВРХА ОЦЈЕЊИВАЊА

Сврха оцјењивања јесте мотивисање државних службеника, односно намјештеника/запосленика да константно унапређују своја стручна знања и вјештине како би могли да напредују у каријери и развију свој пуни радни потенцијал. Циљ оцјењивања није санкционисање или награђивање државног службеника, већ пружање подршке државном службенику да, у сарадњи са својим претпостављеним, боље сагледа своје способности и слабости и достигне максимум свог професионалног развоја.



Оквир 2 : сврха оцјењивања

У многим службеничким системима, оцјењивање се доживљава првенствено као могућност награђивања или санкционисања државног службеника, умјесто његове ***улоге развоја пуног радног потенцијала запосленог****. Почетни напори на увођењу оцјењивања у БиХ били су такође везани за награђивање најучинковитијих појединаца односно санкционисање оних чији су резултати били испод очекивања. Оног момента, кад су из различитих разлога изостала награђивања, и када се видјело да се нова процедура може користи за санкционисање „неподобних" службеника, нестало је и праве мотивације да се процедура уопште спроводи. Важно је зато радити на промјени свијести сврхе оцјењивања, које првенствено представља* ***алат за професионални развој појединаца****, а не пуко средство да се државни службеник награди или казни.*

Праћење учинковитости може да има значајан ефекат на ниво мотивације и задовољства послом сваког појединца. Разлог лежи у томе што праћење рада пружа упосленику сатисфакцију да је његов рад предмет нечијег занимања. Постоје научни докази да људи лакше прихватају негативне посљедице које произађу из нечијег праћења њиховог рада него чињеницу да њихов рад заправо није предмет ничијег интересовања. У том смислу, чак и кад не би било никаквих других користи од праћења учинковитости, постојање самог процеса би било оправдано, јер показује појединцу да организацији/институцији није свеједно да ли ће он радити добро или лоше. Ова чињеница сама по себи има позитиван утицај на осјећај појединца да вриједи, да треба да се залагаже и да се исплати припадати тој конкретној организацији.

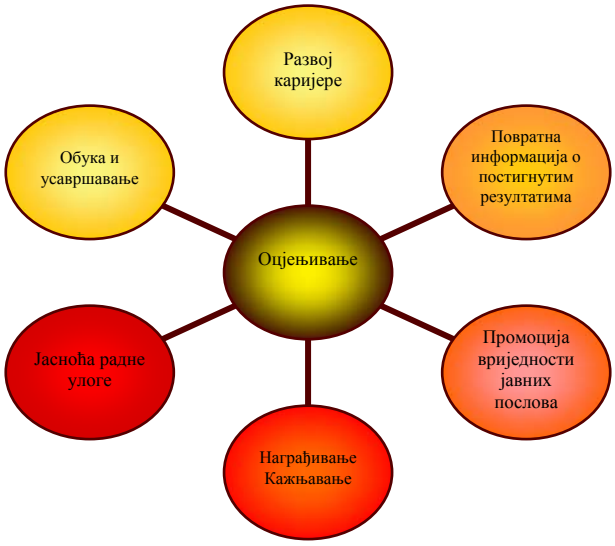
Посматрано из угла органа државне службе/управе, најважнији разлози за примјену система оцјењивања су унапређење професионалног обављања послова и задатака, као и **побољшање укупног квалитета пружених јавних услуга и одговорна и дјелотворна употреба јавног новца**.

Оцјењивање је и важан инструмент подршке укупном систему управљања људским потенцијалима, почев од запошљавања и увођења у посао службеника, па до обуке, напредовања и награђивања. Подаци до којих се дође у процесу праћења учинковитости могу да буду искоришћени за евалуацију успјешности цјелокупног процеса запошљавања и увођења у посао. На примјер, подаци из процеса праћења учинковитости нам могу дати доста поуздан одговор о томе какав је учинак упослених који су дошли у организацију у последњих годину или двије дана. На исти

начин можемо доћи и до одговора о томе какви су резултати упослених у периоду пробног рада.

Праћење учинковитости пружа одличну основу (вјероватно најбољу коју можемо да замислимо) **за дефинисање потребе за обуком**. У самом разговору о оцјени, (не)постојање одређених способности или вјештина јасно долази до изражаја чиме се стварају претпоставке да се развију планови усавршавања. Оцјеном о раду се додатно могу да истакну потребе за обуком у вези остваривања конкретних каријерних аспирација, што је јако битно уколико желимо да задржимо најбоље људе у државној служби.

Граф 1 : Мјесто оцјењивања у систему управљања људским потенцијалима



У структурама државне службе у БиХ сврха оцјењивања дефинисана је као:

подстицање запослених на квалитетно и професионално обављање послова и задатака, и постизање бољих резултата у раду, константно унапређење стручних знања и вјештина те стварање услова за правилно одлучивање о напредовању и стручном усавршавању.

Гледано из угла цјелокупне институције, **консолидовани подаци из циклуса оцјене о раду могу да помогну при формирању слике о укупним потребама за обуком и развојем кадрова.** Добивени подаци могу да буду анализирани на различите начине користећи различите варијабле, као на примјер спол, организациона јединица, врста посла, и слично.

Оцјена резултата рада државног службеника често представља **једну од најважнијих основа за напредовање у служби и награђивање.** Процес оцјењивања се све више везује за могућност повећања плате, независно од напредовања у служби. Један од разлога за то је што су системи напредовања у државној служби често ограничени, посебно уколико постоји стабилан службенички систем који није подложан већим флуктуацијама радне снаге и/или када се ради о службеничком систему који је заснован на принципу позиције (*радних мјеста)*, као што је случај у свим структурама државне службе у БиХ. Овај систем омогућава напредовање само уколико постоји слободно радно мјесто вишег степена одговорности и сложености на које се службеник може унапредити, па зато даје прилично ограничене могућности за напредовање. Награђивање на основу резултата рада (*performance related pay*) стога је привукло велику пажњу и уведено је на готово свим нивоима власти у БиХ, о чему ће детаљније бити ријечи у појединачним дијеловима.

Такође, **да би процес праћења учинковитости у раду имао свој смисао, институција у којој се оцјењивање спроводи треба и сама да има јасну слику о томе гдје иде и шта жели да постигне.** Ако руководство једног органа управе зна који су му стратешки циљеви, које вриједности жели да његује и какво понашање и резултате у раду очекује од упосленика, онда ће бити у стању да преко нижих менаџерских нивоа пренесе неопходне поруке сваком упосленку и то управо кроз процес оцјене о раду. Као посљедица оваквог стратешког приступа, сваки појединац добиће важан осјећај да својим радом доприноси успјеху цјелокупне организације у којој ради, што представља још један додатни важан мотивациони фактор.

Најзад, ваља примијетити да је оцјењивање државних службеника често и предмет оштре критике и оспоравања. Иако системи оцјењивања имају јасан циљ развоја каријере и мотивације државних службеника, побољшање индивидуалног и организационог квалитета рада, пракса је показала да постоји велики број проблема у пракси оцјењивања. Основна замјерка је да оцјењивачи, који имају главну улогу при оцјењивању, немају довољно знања о раду службеника и нису у стању да тај рад објективно оцијене, што нерijетко доводи до стварања лоше радне атмосфере и има негативан утицај на радни морал цјелокупне организације. Често се стога поставља и питање да ли је комплексан систем оцјењивања вриједан времена и уложеног труда.

Неспорно је да проблеми у оцјени учинка постоје на свим нивоима државне службе/управе у БиХ и да њихово превазилажење захтијева пуно уложеног труда, као и значајне промјене у цијелом систему управљања у државној служби. Мишљења смо, међутим, да би многи од ових проблема могли да буду лакше превазиђени када би постојало више знања о поступку оцјењивања и, нарочито, ако би се правилно схватила његова сврха, чија ваљана употреба може да буде изузетно моћно средство за унапређење радних процеса у свим структурама државне службе у БиХ.

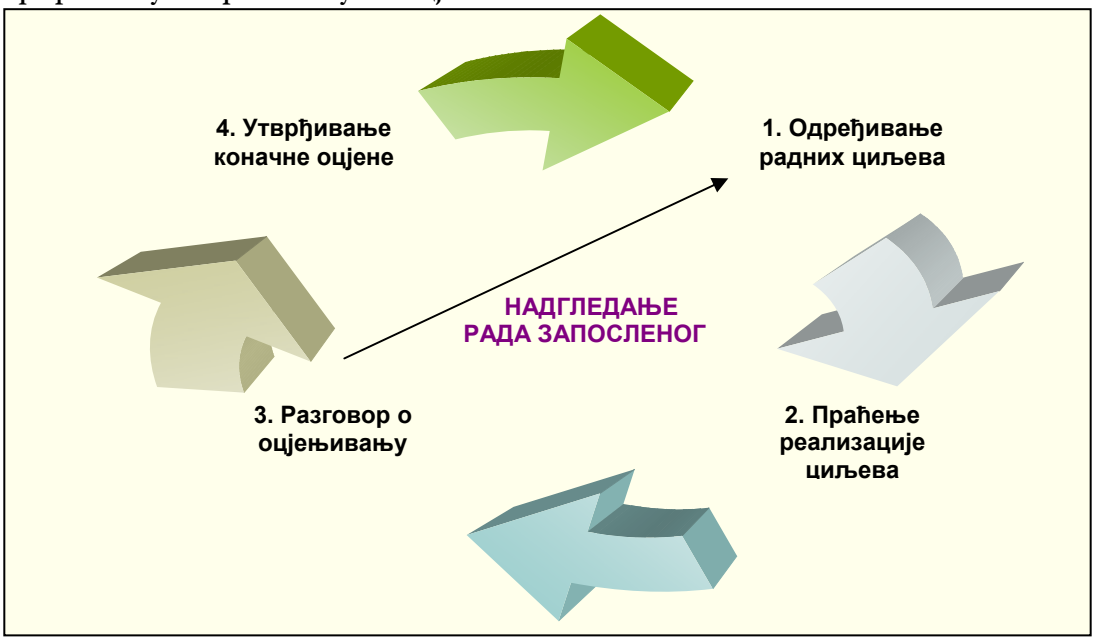
3. ПОСТУПАК ОЦЈЕЊИВАЊА

Поступак оцјењивања је **континуиран процес који се састоји из више фаза**. Реализација сваке фазе представља предуслов за обављање наредне фазе.

Уопштено посматрано, поступак оцјењивања обухвата следеће **главне фазе**:

- Одређивање радних циљева
- Праћење рада у току цјелокупног периода оцјењивања
- Разговор о оцјењивању, попуњавање формулара и утврђивање предлога оцјене
- Утврђивање коначне оцјене, као и могућност коришћења правних средстава за њено оспоравање.

Граф 2 : Кључне фазе поступка оцјењивања:



3.1. УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА

Договарање о радним циљевима између оцјењивача и оцјењиваног обавља се на самом почетку периода оцјењивања и представља основу за оцјењивање на крају периода оцјењивања. Утврђивање радних циљева за наредни период оцјењивања најчешће ће се обавити током разговора о оцјењивању у коме се оцјењује рад службеника за претходни период оцјењивања. У односу на примјену стандардизованих критеријума оцјене учинка (као што су нпр. квалитет рада, самосталност, однос према послу и сл.), за утврђивање радних циљева, као основе за оцјењивање, потребно је да и оцјењивачи и оцјењивани утроше додатно вријеме у припреми за оцјењивање.

Учешће државног службеника у формулисању циљева требало би да повећа ниво обавезности њиховог извршења и мотивацију државног службеника да их испуни. Степен у коме договарање о циљевима подстиче радни учинак зависи и од постојања очекивања да циљ може да буде остварен, али и од подршке коју оцјењивач даје државном службенику у испуњењу циљева. Додатне предности договарања о радним циљевима су и у томе што би требало да стимулишу самосталност државних службеника; побољшају идентификацију запослених с радним задацима; учине оцјењивање транспарентнијим; помогну постављању приоритета и унапреде дијалог и сарадњу између оцјењиваног државног службеника и његовог оцјењивача.

Договарање о испуњењу радних циљева има и много шире значење јер указује на постепену промјену класичног, хијерархијског односа између државног службеника и његовог претпостављеног, ка моделу управљања у модерној организацији, гдје се обављање послова доживљава као допринос остварењу договореног циља, а не као извршење налога претпостављеног. У том смислу, и читав концепт јавне управе мијења се од традиционалног хијерархијског модела ка моделу модерне организације, којом се управља путем постављања циљева, на основу кооперативног модела управљања. Настале промјене захтијевају другачији профил руководилаца и

одговорније понашање свих нивоа менаџмента у државној служби, као и промјену укупног начина на који се оцјењивање спроводи.

У практичном смислу, утврђивање радних циљева подразумијева познавање описа посла одређеног радног мјеста, као и организационог годишњег или шестомјесечног плана рада органа управе. То значи да се, на основу акта којим је утврђено унутрашње уређење и систематизација радних мјеста, опис радног мјеста општег карактера конкретизује с радним циљевима које одређено лице, које ради на том радном мјесту, треба да испуни у периоду оцјењивања, а у вези с претходно утврђеним планом рада органа управе. У том смислу, оцјењивач је дужан да у односу на утврђене циљеве органа управе (односно његове организационе јединице), анализом сваког појединачног радног мјеста, идентификује кључне активности и понашања која највише доприносе остваривању циљева одређеног посла и цјелокупног органа управе. Такође, оцјењивач треба да узме у обзир и све друге факторе који утичу на остваривање циља: да ли су циљеви реално остварљиви, да ли су утицајни фактори изван контроле особе која треба да их реализује, какве би околности могле да утичу на добар или лош резултат, и слично.

Препоручује се да се при утврђивању радних циљева користи тзв. *SMART (паметан) принцип* – што значи да циљ мора да буде:

С - Специфичан (specific)
М - Мјерљив (measurable)
А - Адекватан, остварљив, договорен (achievable, agreed)
Р - Реалан (realistic)
Т - Тачан (timely) тј. временски одређен.

Утврђивање радних циљева у државној служби није једноставно, посебно имајући у виду да радне обавезе државних службеника често зависе од политичке реалности која се рефлектује на свакодневно обављање послова и задатака. Послови у државној управи такође нису лако мјерљиви, што често онемогућава постављање јасних квантитативних и квалитативних показатеља испуњења одређеног циља. Због тога је природно да се и оцјењивачи и оцјењивани сусретну с тешкоћама при утврђивању радних циљева, посебно на почетку увођења овог новог модела оцјењивања. Међутим, реалне тешкоће које постоје при утврђивању радних циљева не би требало да обесхрабре ни руководиоце ни службенике да раде на њиховом утврђивању, јер временом, кроз праксу неколико процеса оцјењивања, утврђивање циљева постаје све лакше, а користи све очигледније.

Примјери за утврђивање радних циљева, утврђених на основу описа радног мјеста, дати су у табели 1:

Табела 1. Примјери за утврђивање радних циљева утврђених на основу описа радног мјеста

Радно мјесто: Руководилац одјељења за опште послове	
Сажет опис послова радног мјеста: • Координира и усклађује рад ужих огранизационих јединица у органу; • Управља кадровским пословима; • Управља материјално-финансијским пословима; • Управља информатичким пословима.	**Радни циљеви утврђени за период оцјењивања:** • Израђени квартални планови рада одјељења и извјештаји о њиховој реализацији (рок: 7 дана од завршетка последњег дана у мјесецу) • Одржани редовни састанци са шефовима ужих организационих јединица (минимум једном недељно) • Дати правовремени савјети запосленима у вези планирања, реализације и извјештавања о кадровским, материјално-финансијским и информатичким пословима у свакодневној комуникацији; • Припремљен извјештај о извршеном континуираном надзору у вези с обављањем општих послова у организационој јединици, у којем су дате препоруке за побољшања рада (рок: 15.12.2011.)
Радно мјесто: Стручни сарадник за кадровске послове	
Сажет опис послова радног мјеста: • Израђује акт о унутрашњем уређењу и систематизацији радних мјеста; • Израђује општа акта у области управљања људским потенцијалима за потребе органа; • Израђује акта о правима и дужностима запослених; • Организује, координира и спроводи поступак пријаве и одјаве запослених и ангажованих лица; • Води кадровске евиденције.	**Радни циљеви утврђени за период оцјењивања:** • Израђен нацрт новог Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста (рок: 10. март); • Израђен нови програм стручног усавршавања државних службеника органа управе (рок: 30. јануар); • Припремљени акти о правима и дужностима запослених (рок: најкасније 7 дана од достављања захтјева); • Спроведени поступци пријаве и одјаве запослених (рок: 3 дана од дана заснивања, односно престанка радног односа); • Извршена редовна класификација података и документације и израђени кадровски извјештаји - мјесечни, тромјесечни, шестомјесечни и годишњи (рок: 7 дана од завршетка последњег дана у мјесецу).

Радно мјесто: Референт за материјално - финансијске послове	
Сажет опис послова радног мјеста: • Учествује у изради финансијског плана; • Спроводи финансијски план; • Израђује финансијске извештаје; • Води аналитичку и другу евиденцију и усклађује податке с књиговодственим подацима.	**Радни циљеви утврђени за период оцјењивања:** • Израђен дио финансијског плана који се односи на плате запослених, планиране јавне набавке и материјалне текуће трошкове органа за наредну годину (рок: 30.6.2011.); • Израђени и реализовани захтјеви за плаћање (рок: 8 дана од дана доставе фактуре, односно интерног захтјева; у случају хитности - одмах); • Израђени извјештаји о реализацији буџета - мјесечни, тромјесечни, шестомјесечни, деветомјесечни, годишњи (рок: 7 дана од завршетка последњег дана у мјесецу); • Извршена редовна класификација података и документације и израђени извјештаји о класификацији - мјесечни, тромјесечни, шестомјесечни и годишњи (рок: 7 дана од завршетка последњег дана у мјесецу).

Радно мјесто: Виши стручни сарадник за послове управног поступка	
Опис послова радног мјеста: • Спроводи поступак у својству службеног лица; • Припрема нацрте одлука у првостепеном управном поступку; • Пружа стручну помоћ странкама у поступку; • Припрема одговоре на тужбе у управном спору; • Прати и анализира стање предмета који су му додијељени на рад.	**Радни циљеви утврђени за период оцјењивања:** • Смањење заосталих предмета за 30%; • Нови поступци започети најкасније у року од 5 дана од дана пријема захтјева, припремљени нацрти одлука у року од 5 дана од дана окончања поступка у предметима мање сложености и 10 дана од дана окончања поступка у сложенијим предметима; • Пружена адекватна и правовремена стручна помоћ странкама у поступку – по потреби, с минималним бројем притужби на рад; • Припремљени одговори на тужбе у управном спору у року од 5 дана од дана пријема тужбе у предметима мање сложености, и у року од 10 дана у сложенијим предметима; • Израђени мјесечни, квартални и годишњи извјештаји о стању предмета у раду (рок: 10 дана од завршетка последњег дана у мјесецу).

Уколико дође до промјене у приоритетима организационе јединице или органа управе у току периода оцјењивања, или ако наступе околности због којих је јасно да се радни циљеви не могу да остваре, може да настане **потреба да се радни циљеви измијене**. Ово ће бити честа ситуација у органима управе, имајући у виду могућности промјене званичне политике, посебно у друштвима која пролазе кроз период транзиције, као што је то случај у БиХ. У случају измјене радних циљева, нови радни циљеви ће се унијети у образац о оцјењивању и само приложити постојећем обрасцу, као што ће бити детаљније објашњено у посебним поглављима која обрађују оцјењивање на појединачним нивоима структура државне службе у БиХ.

Осим оцјене испуњења утврђених радних циљева, оцјена учинка подразумијева и вредновање одређених понашања и особина потребних за квалитетно обављање посла запосленог. Критеријуми, који се односе на радно релевантне особине државних службеника, односно намјештеника који се оцјењују, у структурама државне службе/управе у БиХ уређени су на сличан начин. У складу с наведеним, ријеч је о следећим критеријумима: самосталност, односно независност у раду, однос према послу, стваралачке способности и иницијативе, однос према другима и вјештине комуникације, спремност прилагођавања промјенама и додатни критеријуми. Ови критеријуми, који се односе на радне особине државних службеника, такође ће бити детаљније објашњени у посебним поглављима овог приручника.

3.2. ПРАЋЕЊЕ РАДА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА У ТОКУ ЦЈЕЛОКУПНОГ ПЕРИОДА ОЦЈЕЊИВАЊА

Рад државног службеника треба пратити у току цјелокупног периода оцјењивања, што подразумијева континуирано надгледање рада државног службеника, као и праћење извршења сваког конкретног радног задатка. Оцјењивач би у току цјелокупног периода оцјењивања стално требао да надгледа рад државног службеника, прикупља податке о томе колико је државни службеник успјешан у раду, узимајући у обзир природу посла, радне услове, стручност и искуство државног службеника. Пожељно је да оцјењивач обрати пажњу на стваралачки потенцијал државног службеника, његову креативност, мотивисаност за примјену нових и вриједних идеја, да их подстиче у циљу постизања пуне сврхе оцјењивања и подизања радне продуктивности. Праћењем рада државног службеника из дана у дан требало би да се потиче и узајамно повјерење између оцјењивача и оцјењиваног.

Важно је да се службенику/намјештенику даје јасна повратна информација о раду током цијелог периода оцјењивања, како не би било изненађења током разговора о оцјењивању. Службеник би требао да добије правовремену информацију о томе шта је добро урадио, а шта не, како би правовремено исправио грешке на које му је указано. Тиме би се пружила могућност да државни службеник унапреди свој учинак рада, а истовремено би се одстранили потенцијални проблеми у раду.

Важно је, такође, и да оцјењивач **документује рад државног службеника** у току цјелокупног периода оцјењивања, тако што записује и коментарише битне примјере и доказе о томе шта је државни службеник урадио. Периодично вођење евиденције од стране оцјењивача о испуњењу утврђених радних циљева омогућило би квалитетније и објективније формирање коначне оцјене рада државног службеника за претходну годину. Пожељно је да и државни службеник води евиденцију у виду забиљешки о испуњењу договорених радних циљева и такође документује испуњење циљева кроз прикупљање доказа (извјештаја, презентација и сл.) да су циљеви испуњени. Такве забиљешке могу да буду веома корисне, како током разговора о оцјењивању са својим непосредно претпостављеним, тако и у евентуалном жалбеном или судском поступку у случају непостојања консензуса о коначној оцјени.

3.3 РАЗГОВОР О ОЦЈЕНИ РАДА

Разговор о оцјени рада представља обавезну фазу у поступку оцјењивања. Правилници о оцјењивању на свим нивоима предвиђају да је разговор обавезни дио поступка оцјењивања, који не смије бити изостављен.

Сврха разговора о оцјени рада јесте да оцјењивани добије повратну информацију о свом раду у цјелокупном периоду оцјењивања, да изнесе своје мишљење о испуњењу радних циљева, као и да стекне бољи увид у своју улогу и одговорност унутар организације. Циљ разговора је и да се идентификују позитивни аспекти рада државног службеника, као и његове слабости. Најзад, сврха разговора је и да оцјењивани добије препоруке како да побољша свој учинак те да се размотре радни циљеви у наредном периоду.

Разговор се обавља по завршетку периода за оцјењивање. Обично ће се обављати у току јула, односно мјесеца јануара, зависно од тога да ли се оцјењивање врши једном у пола године или једном годишње. Било би пожељно да се разговор обави најкасније 7 дана прије краја рока за оцјењивање како би и друга лица, која су укључена у процес оцјењивања (нпр. контролор, јединица за људске потенцијале, руководилац), имала времена упознати се с радом државног службеника, односно како би се оставило довољно времена за давање коначне оцјене.

Техника вођења разговора је од круцијалне важности. Сама техника вођења разговора ће варирати у зависности од искуства оцјењивача и његове вјештине вођења разговора.

Постоји неколико **златних правила за вођење разговора о оцјењивању**, а то су: обезбиједити одговарајуће услове за вођење разговора, створити одговарајућу атмосферу, активно слушати оцјењиваног, засновати разговор на чињеницама,

користити технике за превазилажење конфликата и правилно распоредити вријеме током разговора о оцјењивању.

1) Одговарајући услови за вођење разговора

Разговор о оцјени рада захтијева одређене **припреме** јер се ради о формалном догађају. Неопходно је обезбиједити одговарајуће услове за несметано вођење разговора и издвојити одговарајуће вријеме. Препоручује се да:

- мјесто обављања разговора буде у канцеларији оцјењивача или у некој другој погодној службеној просторији, гдје нико други осим оцјењивача и оцјењиваног не би имао приступ и гдје би се обезбиједило несметано вођење разговора. Начелно, на оцјењивачу је да обезбиједи приватност, како разговор не би био ометан од стране трећих лица;
- дужина трајања разговора ће варирати од случаја до случаја, али би било добро да траје просјечно 30 минута. Разлог за то је што је током разговора неопходно да се размотре три међусобно повезане, али и различите области: претходни учинак службеника, план професионалног развоја, као и радне циљеве за наредни период оцјењивања;
- оцјењивач треба да се припреми за разговор тако што ће размотрити референтни материјал, на примјер опис радног мјеста и кадровски досје, да буде спреман детаљно објаснити оцјене за сваки појединачни радни циљ, као и да се припреми за различите ситуације, а нарочито за проблематичне, које, нажалост, такође могу искрснути.
- оцјењивани такође унапред треба да буде упознат с оним о чему ће се разговарати, како би могао да се адекватно припреми, промисли о одређеним питањима и аргументима које би могао да изнесе, а све у циљу да не буде изненађења с његове стране. Такође је битно да се припреми у вези с дискусијом о професионалном развоју и стручном усавршавању.

2) Стварање одговарајуће атмосфере

Важно је да се оствари пријатељска атмосфера већ на самом почетку. Разговор би оцјењивач требао да почне **с неформалним и неутралним питањима** да би се ублажила нервоза оцјењиваног и створила опуштајућа атмосфера. Оцјењивач треба да избјегава питања која су везана за приватност оцјењиваног, односно она која би могла да изазову бурне реакције. Неформални дио разговора требао би да траје пар минута.

Оцјењивач би могао да постави различита неутрална питања, на примјер:

„ Лијепо је видјети сунце послије пет узастопних кишних дана, зар не?" или

„ Драго ми је да сте успјели данас да дођете на посао на вријеме, ја сам дуго јутрос склањао снијег са аута и једва сам стигао, а знам да Вама треба још више времена да дођете до посла."

Након неформалног разговора, најбоље је да оцјењивач одмах почне с **објашњењем саме сврхе разговора**. Оцјењивач треба да објасни оцјењиваном да ће се најприје разговарати о испуњењу сваког појединачног радног циља и оцјени других критеријума оцјењивања, а затим о приједлозима за стручно оспособљавање и усавршавање државног службеника, као и о радним циљевима у наредном периоду оцјењивања. Тако, на примјер, оцјењивач може да каже:

"Драго ми је да ћемо данас имати прилику да детаљније разговарамо о Вашем учинку у последњих годину дана. Такође ћемо размотрити потребе за даљим професионалним усавршавањем и

покушати да договоримо радне циљеве за наредни период оцјењивања. Ја бих јако волио/волела да најприје од Вас чујем шта Ви мислите о Вашем учинку у претходном периоду."

Оцјењивач треба да објасни оцјењиваном да се од њега очекује активно учешће током цијелог разговора, а не само пуко посматрање. Оцјењивани треба да се охрабри да говори јер сврха самог разговора јесте узајамна размјена информација. Веома је важно да оцјењивач избјегава давати одговоре на властита питања.

3) Активно слушање оцјењиваног

Активно слушање оцјењиваног је посебно важно у току разговора о оцјењивању. Треба да се допусти оцјењиваном да изнесе чињенице и да сам оцијени свој рад. Оцјењивач треба да буде активни слушалац у већем дијелу разговора, чак 75% разговора. Треба да се усредсреди на постављање питања и слуша одговоре на њих јер активним слушањем он боље упознаје оцјењиваног. Такође, пажљиво слушање је посебно важно када је у питању откривање правих разлога за неуспјех у раду.

Важно је да се посебна пажња обрати на невербалну комуникацију. Сматра се да невербална комуникација чини бар 55% сваке комуникације. Уколико вербална и невербална комуникација нису у сагласности (нпр. ако руководилац гледа службеника оштрим погледом, а при томе говори позитивно о његовом раду), невербална комуникација ће имати превагу над вербалном (службеник ће схватити да руководилац уствари није задовољан његовим радом). Оцјењивач би у току разговора, посебно док слуша оцјењиваног, требао да унесе позитивну комуникацију као што је: климање главом, смијешак, гледање у очи. Важно је, такође, сједити у нивоу саговорника, избјегавати претјеране покрете руку, као и сједити на одговарајућој дистанци од саговорника. Гледањем у очи оцјењиваног оцјењивач потврђује своју заинтересованост за мишљење запосленог. Визуални контакти би требали да се одрже и приликом критичних фаза разговора, на примјер приликом изношења недостатака у раду.

4) Засновати разговор на чињеницама

Разговор треба да буде **заснован на чињеницама,** уз избјегавање било каквих генерализација. Пожељно је да се оцјењивач, када износи позитивне или негативне оцјене, усредсреди на чињенице уз давање адекватних примјера како би се избјегле нејасноће на страни оцјењиваног. Оцјењивач треба да држи разговор под контролом у сваком тренутку и не смије да уноси емоције у разговор. Неопходно је да оцјењивач говори о активностима оцјењиваног, а не о његовој личности. Треба да се избјегава дискусије о личним недостацима, осим ако су директно у вези с радним учинком.

Кључне чињенице којих се треба држати током разговора тичу се испуњења постављених радних циљева. Препоручује се да руководилац најприје замоли државног службеника да сам изнесе мишљење о свом учинку и остварењу сваког појединачног циља. Оцјењивач је након тога дужан да с оцјењиваним размотри да ли су радни циљеви били јасни и смислени за оцјењиваног, да ли су рокови били адекватни, да ли је било неких посебних околности које су утицале на остварење радних циљева.

Након изнесеног мишљења оцјењиваног о свом учинку, оцјењивач је дужан да изнесе своју оцјену испуњења радних циљева и објаснити службенику свој коментар везан за сваки појединачни радни циљ, и то у погледу квалитета, квантитета и правовремености учинка. Такође, оцјењивач треба да објасни специфичну тежину коју је дао за оцјену сваког појединачног радног циља.

Приликом дискусије о сваком појединачном радном циљу, оцјењивач **прво треба да се усредсреди на позитивне ствари**, учинак оцјењиваног, и изрази задовољство поводом тога. Уколико се прво изнесе позитивна оцјена, оцјењивани ће стећи самопоуздање које ће му олакшати да касније поднесе критике, односно слабије стране учинка.

Након изношења позитивних оцјена, треба да се продискутује о слабостима у остваривању радних циљева. Једна од најважнијих одговорности оцјењивача јесте да, када износи критику, она буде изнесена позитивно и реалистично и да, прије свега, буде поткрепљена конкретним чињеницама.

5) Коришћење технике за превазилажење конфликата

Критика учинка државног службеника увијек треба да буде конструктивна како би се избјегле конфликтне ситуације. Оцјењивач увијек треба да говори о недостацима у учинку, а не о недостацима код личности. Приликом изношења негативних оцјена може доћи до употребе рјечника који се може сматрати увредљивим, што никако није прихватљиво. Оцјењивач треба да избјегава грубе, понижавајуће и саркастичне коментаре. Оцјењивач треба да илуструје своје примједбе адекватним примјерима, чиме доприноси јасноћи. Никако не треба да прелази површно преко недостатака и слабости, јер би то било контрапродуктивно.

Дискусија између оцјењиваног и оцјењивача треба да буде активна: оцјењиваног треба да се пита за мишљење и сугестије о томе како би његов учинак могао да буде унапређен, шта по његовом мишљењу треба да се предузме да би се превазишле постојеће потешкоће. Оцјењивач не би требао да намеће своја виђења и рјешења већ она требају да буду резултат узајамног договора. Увијек треба да се размотри могућност израде планова о томе шта треба да се уради другачије јер добре намјере саме по себи

не гарантују добре резултате уколико нема адекватног плана и постигнуте сагласности око његове реализације. На крају разговора, и оцјењиваном и оцјењивачу треба да буде јасно у којим областима је потребно побољшање и како да се до њега дође.

Током разговора се препоручује ословљавање државног службеника са „ми“ умјесто „Ви“, како би се службеник осјетио дијелом колектива и активне сарадње с руководиоцем. Такође, препоручује се рјеђе коришћење везника „али” јер се њиме поништава сва претходна позитивна комуникација; умјесто њега боље је да се чешће користи везник „и”, који наглашава континуитет у комуникацији која би требала да има континуирани позитивни тон.

6) Посвећивање једнаке пажње оцјени учинка, приједлозима за стручно усавршавање и радним циљевима за наредни период оцјењивања

Поред оцјене учинка за претходни период оцјењивања, једнака пажња би требала да буде посвећена утврђивању потребе за професионалним усавршавањем службеника и договору о радним циљевима за наредни период оцјењивања.

Предложени видови обуке могу да буду усмјерени на превазилажење недостатака у раду оцјењиваног или према напредовању у каријери. У овом дијелу разговора треба мотивисати запосленог да размисли и изнесе свој план о професионалном развоју, да се продискутује о могућности реализације, као и да се види да ли се његови циљеви поклапају с циљевима организације. На крају би било пожељно да се заједно с оцјењивачем продискутује и утврди какви позитивни ефекти ће се уз њих постићи.

Прије окончања разговора, треба да се размотре **радни циљеви за наступајући период оцјењивања.** Разговору о будућим циљевима треба да се посвети једнака пажња као и разговору о учинку у претходном периоду и професионалном развоју. Будући радни циљеви не требају да буду претенциозно постављени јер неће бити реалних могућности за њихово остварење.

На крају, оцјењивач треба да сабере резултате разговора, захвали се на сарадњи и на пријатељски начин заврши разговор, са сигурношћу да постоји обострано разумијевање о постигнутом учинку и даљем плану рада и професионалног развоја службеника за наредни период оцјењивања.

У току разговора о оцјењивању обавезно је коришћење **стандардног обрасца за оцјењивање.** О детаљима попуњавања обрасца за оцјењивање, утврђивању коначне оцјене о раду, те о праву на жалбу биће више ријечи у посебним поглављима.

4. ПОСЉЕДИЦЕ ОЦЈЕЊИВАЊА

Резултати оцјењивања државних службеника и намјештеника имају значајне правне посљедице по њихов правни статус. Оне могу да буду позитивне и негативне.

Позитивне посљедице су:

- **Напредовање и награђивање -** посебан облик мотивације и награђивања државних службеника које је у директној вези с претходном оцјеном њиховог рада. Иако су на већини нивоа власти у БиХ постигнути значајни помаци у регулисању и везивању оцјене рада за процес напредовања и награђивања, и даље не постоји чврста веза између процеса оцјењивања и других функција управљања људским потенцијалима. Важно је нагласити да оцјењивање није само себи сврха и давање формалне оцјене никако не би требало да представља крај процеса праћења и унапређења рада државног службеника.

Уопштено говорећи, могуће је напредовање на више радно мјесто или више звање у оквиру радног мјеста, као и прелазак у виши платни разред, о чему ће више детаља бити изнесено у посебним поглављима.

- **Стручно усавршавање -** неспорна је потреба да се резултати оцјењивања прате и анализују ради добијања информација о потребама обуке, кадровског планирања и развоја каријере државног службеника. У том смислу, веома је корисна пракса састављања збирних извјештаја о оцјењивању која већ неколико година постоји у Брчко дистрикту а недавно је уведена на готово свим нивоима државне службе/управе у БиХ о чему ће бити више ријечи у посебним одјељцима. Наиме, сви органи управе дужни су да агенцијама за државну службу/управу доставе збирне извјештаје о оцјењивању. Запослени у одјељењима за кадровске послове појединачних институција из оваквих систематизованих података могу да добију неопходне информације које би користили за боље кадровско планирање, квалитетнију мотивацију, прецизнију анализу потреба за обуком и планирање развоја каријере државних служеника. Агенције би из обједињених података надлежним владама требале да пошаљу извјештај с детаљном статистичком анализом података, укључујући и информације о уоченим трендовима и могућим проблемима, као и препорукама за њихово спречавање и/или превазилажење.

Негативна посљедица оцјењивања је:

- **Престанак радног односа** - на свим нивоима структура државне службе/управе у БиХ постоји јасна веза између негативне оцјене рада и престанка радног односа. Наиме, рјешење које је општеприхваћено јесте да, уколико државни службеник добије двије узастопне негативне оцјене о раду, његов радни однос престаје.

Поглавље 2

ОЦЈЕЊИВАЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И ЗАПОСЛЕНИКА У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

Управљање учинком на државном нивоу, у институцијама БиХ регулисано је:

- **Законом о државној служби у институцијама Босне и Херцеговине** (у даљем тексту овог поглавља: Закон о државној служби), који је објављен у „Службеном гласнику БиХ", бр. 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09 и 8/10;
- **Законом о раду у институцијама Босне и Херцеговине** (у даљем тексту овог поглавља: Закон о раду у институцијама БиХ) који је објављен у Службеном гласнику БиХ број: 26/04, 7/05, 48/05 и 60/10**.**
- **Законом о платама и накнадама у институцијама Босне и Херцеговине** (у даљем тексту овог поглавља: Закон о платама), који је објављен у „Службеном гласнику БиХ", бр. 50/08, и
- **Правилником о начину оцјењивања рада државних службеника у институцијама Босне и Херцеговине,** који је објављен у „Службеном гласнику БиХ, бр. 59/11 (у даљем тексту овог поглавља: Правилник).

1. КО СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

1.1. Лица која се оцјењују

У институцијама БиХ оцјењује се рад:

- државног службеника;
- државног службеника који пролази период пробног рада;
- запосленика у институцијама БиХ који није државни службеник;
- запосленика у институцијама БиХ (који није државни службеник), који је на пробном раду.

Државни службеник је особа постављена управним актом на радно мјесто у државној служби (члан 1. став 2. Закона о државној служби).

Државни службеник може да буде постављен на једно од следећих **радних мјеста**:

- радно мјесто руководећег државног службеника, а то су радна мјеста секретара и секретара с посебним задатком, помоћника министра, помоћника директора и главног инспектора и
- радна мјеста осталих државних службеника, а то су радна мјеста: шефа унутрашње организационе јединице, стручног савјетника, вишег стручног сарадника и стручног сарадника. Категорије у оквиру наведених радних мјеста утврђују се одлуком Вијећа министара (члан 7. Закона о државној служби).

Под појмом државног службеника подразумијевају се и државни службеници дипломатске и конзуларне службе, Државне агенције за истрагу и заштиту и граничне службе. Вијеће министара може одлуком, уз претходно прибављено мишљење Агенције за државну службу утврдити да се питања везана за дипломатску службу другачије регулишу (члан 6. ставови 1. и 2. Закона о државној служби).

Државни службеник пролази период **пробног рада** након преузимања дужности. Период пробног рада државног службеника обухвата период увођења у посао и период обављања дужности, и укупно траје дванаест мјесеци (члан 29. став 1. Закона о државној служби), осим ако руководилац институције на образложен захтјев државног службеника не одлучи да му продужи пробни рад за још шест мјесеци (члан 29. став 4. Закона о државној служби).

Запосленик у институцијама БиХ и њеним органима који није државни службеник је физичко лице, које је запослено у институцијама БиХ и њеним органима на основу уговора о раду (члан 1. став 2. тачка а и члан 2. став 1. тачка а Закона о раду у институцијама). Приликом закључивања уговора о раду **може се уговорити пробни рад**, који не може трајати дуже од шест мјесеци. У случају да запосленик не задовољи на пробном раду, послодавац му отказује уговор о раду и прије завршетка пробног рока на начин утврђен овим законом, а отказни рок је 15 дана (члан 18. ставови 1, 2. и 3. Закона о раду у институцијама).

1.2. Изузеци од оцјењивања

Уз правила оцјењивања рада у државној служби прописани су и изузеци. **Не оцјењују се:**

- лица која немају статус државног службеника;
- особе запослене у институцијама БиХ чији је статус регулисан посебним прописима;
- државни службеници који су у једном периоду оцјењивања радили мање од три мјесеца, осим државних службеника који су на пробном раду (члан 4. Правилника).
- запосленици који су радили мање од времена које је реално потребно да би се оцијенио његов рад у току периода оцјењивања;
- запосленици на одређено вријеме.

Државни службеници нису:

- чланови Парламентарне скупштине БиХ, чланови Предсједништва БиХ, Вијећа министара, министри, замјеници министара, чланови Сталног комитета за војна питања, судије Уставног суда БиХ, судије Суда БиХ, омбудсмен БиХ , главни тужилац, замјеници главног тужиоца и тужиоци БиХ, правобранилац и замјеници правобраниоца БиХ, чланови Високог судског и тужилачког вијећа БиХ, чланови Изборне комисије БиХ, професионална војна лица у институцијама БиХ, гувернер и вицегувернери Централне банке БиХ, генерални ревизор и замјеници генералног ревизора Уреда за ревизију финансијског пословања институција БиХ;
- секретари домова Парламентарне скупштине БиХ и секретар Заједничке службе Парламентарне скупштине БиХ;
- особе запослене као савјетници чланова Парламентарне скупштине, чланови Предсједништва, предсједавајућег Вијећа министара, министара и замјеника министара, гувернера и вицегувернера Централне банке (члан 4. Закона о државној служби).

Особе запослене у институцијама БиХ, чији је статус регулисан посебним прописима, такође се не оцјењују по прописима који важе за државне службенике и запосленике у институцијама БиХ. То су:

- особе запослене у Централној банци БиХ;

- особе запослене у Уреду омбудсмена за људска права БиХ;
- полицијски службеници дефинисани Законом о полицијским службеницима Босне и Херцеговине (члан 6. ставови 3,4. и 5. Закона о државној служби).

С обзиром да се редовно оцјењивање врши најмање једном сваких шест мјесеци, не оцјењују се **државни службеници који су у једном периоду оцјењивања радили мање од три мјесеца, осим државних службеника који су били на пробном раду** (члан 4. Правилника). Оправдано је становиште да се не оцјењује државни службеник који је радио мање од времена које је реално потребно да би се стекли услови да његов рад буде оцијењен. Као реално вријеме сматра се половина времена потребног за оцјену рада. Разлози за одсуствовање с посла могу да буду различити: боловање, школовање и сл. Изузимање од оцјењивања не захтијева континуирано одсустовање с посла, релевантан је укупан збир. Треба, међутим, напоменути да се привремено обављање других послова, као и одобрено стручно усавршавање не може сматрати одсуством са посла, па не може да буде ни основа за изузимање од оцјењивања. Вријеме спроведено на годишњем одмору такође се не сматра одсуствовањем с посла.

Овај изузетак се, међутим, не односи на државне службенике који су на пробном раду, због тога што се период пробног рада не мора поклапати с редовним периодом оцјењивања.

Не оцјењују се, такође, ни запосленици који су у календарској години радили мање од шест мјесеци (став 1, члан 53а. Закона о раду у институцијама БиХ). Међутим, Закон предвиђа да у случају када запосленик није радио због оправданог случаја предвиђеног законом или актом послодавца, те због тога не може да буде оцијењен, у обзир ће се узети резултати његовог рада које је остварио у периоду од шест мјесеци прије његовог одласка на оправдано одсуство с посла, како овај изузетак о оцјењивању не би био примијењен на штету запосленика који је оправдано био одсутан с посла (став 3, члан 53а. Закона о раду у институцијама БиХ).

Имајући у виду природу **радног односа на одређено вријеме**, **не оцјењују се запосленици** у том радноправном статусу. Ако у институцији постоји упражњено радно мјесто државног службеника, које је у складу с потребама рада неопходно хитно попунити, а интерна попуна радног мјеста није могућа, институција може то радно мјесто попунити запошљавањем лица у складу са Законом о раду у институцијама у статусу запосленика. Радни однос на одређено вријеме може трајати најдуже девет мјесеци, осим у случају боловања или породиљског одсуства државног службеника, али не дуже од двије године. Наведено се не односи на руководеће државне службенике (члан 28а. ставови 1,2. и 4. Закона о државној служби).

1.3. Дужности лица која се оцјењују

Основна дужност државног службеника у току периода оцјењивања јесте да **равноправно сарађује с директно надређеним током периода оцјењивања** (члан 30. став 1. Закона о државној служби). Ова обавеза постоји већ у фази утврђивања радних циљева, односно њихове измјене у **договору** с директно надређеним (члан 14. ставови 2. и 4. те члан 15. став 2. Правилника). У току поступка оцјењивања, а приликом **разговора** с директно надређеним, државни службеник најприје сам износи мишљење о испуњењу утврђених радних циљева (члан 24. став 1. Правилника). Послије обављеног разговора, а након изношења предлога оцјене и развојног плана од стране директно надређеног, државни службеник је дужан да **унесе своје коментаре у образац за оцјењивање**, укључујући и разлоге могућег неслагања с оцјеном, **да упише датум када је дао коментар и да образац**, **на крају, и потпише** (члан 25. став 1. Правилника).

2. КО ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

2.1. Директно надређени - оцјењивач

Оцјену државних службеника утврђује њихов директно надређени, уз потврду руководиоца институције, а ако институција има само руководиоца, онда он доноси оцјену (члан 30. став 5. Закона о државној служби).

Оцјену рада руководећих државних службеника утврђује руководилац институције, а оцјену рада секретара и помоћника министра у Вијећу министара утврђује министар и замјеник министра (члан 30. став 2. и 3. Закона о државној служби). Рад секретара министарства, помоћника министра и главног инспектора оцјењује министар у сагласности са замјеником министра, уз претходно прибављено мишљење секретара министарства, и то код оцјене рада помоћника министра и главног инспектора. Рад секретара управне организације, помоћника директора, односно помоћника руководиоца управне организације, као и главног инспектора у управној организацији, оцјењује директор, односно руководилац те управне организације, уз претходно прибављено мишљење замјеника директора (замјеника руководиоца) и секретара управне организације, уколико замјеник директора, односно руководиоца и/или секретар постоје у одређеној управној организацији. Вијеће министара, на усаглашен предлог министра и замјеника министра и уз претходно прибављено мишљење секретара министарства, оцјењује рад руководиоца и замјеника руководиоца управне организације у саставу министарства. У случају да министар и замјеник министра не могу постићи сагласност у вези с оцјеном, коначну одлуку доноси Вијеће министара БиХ на основу извјештаја посебне комисије коју оформи, а која се састоји од три члана, запослених на радном мјесту државног службеника истог или вишег нивоа у односу на државног службеника који се оцјењује. Вијеће министара на основу извјештаја комисије коју именује, а која се састоји од три члана, са статусом државног службеника на положају секретара с посебним задатком, оцјењује и рад руководиоца и замјеника руководиоца управне организације, која за свој рад одговара Вијећу министара (члан 29. ставови 1-7. Правилника).

Секретара на посебном задатку у Вијећу министара оцјењује Вијеће министара на предлог посебне комисије коју именује (члан 30. став 4. Закона о државној служби). Оцјену рада секретара с посебним задатком и другог руководећег државног службеника, који за свој рад не одговара Вијећу министара него другом органу (Предсједништво Босне и Херцеговине, Централна изборна комисија Босне и Херцеговине, Високо судско и тужилачко вијеће Босне и Херцеговине и другим), утврђује орган којем одговара руководећи државни службеник (члан 29. став 8. Правилника).

У случају државних службеника који су на пробном раду, директно надређени државни службеник одређује се као супервизор одговоран за давање оцјене рада на крају пробног периода. Оцјењивање пробног рада секретара и помоћника министра врши министар и замјеници министра (члан 29. став 2. Закона о државној служби).

Оцјену рада запосленика рјешењем утврђује послодавац на предлог непосредно надређеног шефа јединице, а ако јединица не постоји, оцјену рада послодавац даје самостално (члан 53б. Закона о раду у институцијама БиХ).

Током циклуса оцјењивања **директно надређени државног службеника**, као оцјењивач, **има бројне дужности:**

- утврђивање и измјену радних циљева;
- надзор и документовање рада оцјењиваног;
- попуњавање обрасца за оцјењивање;

- обавјештење државног службеника о разговору и вођење разговора о оцјењивању;
- потписивање обрасца за оцјењивање;
- повезивање с контролором и јединицом институције ради спровођења поступка.

Утврђивање радних циљева државног службеника једна је од основних дужности директно надређеног. Радни циљеви државног службеника утврђују се договором (споразумом) између државног службеника и директно надређеног, и у правилу произилазе из циљева утврђених на нивоу конкретне организационе јединице и институције у цјелини, о чему ће бити више ријечи у дијелу који се односи на поступак оцјењивања. Уколико се ради о државном службенику који је на пробном раду, директно надређени, који је ментор државном службенику, дужан је да државном службенику детаљно објасни шта се од њега очекује у оквиру сваког утврђеног радног циља (члан 14. став 3. Правилника).

Директно надређени такође има дужност да континуирано надзире рад државног службеника током читавог периода оцјењивања. Он је дужан да стално надгледа рад државног службеника и сакупља податке о томе колико је државни службеник успјешан у раду, узимајући у обзир природу послова, радне услове и степен искуства државног службеника, као и да **документује рад** државног службеника у периоду оцјењивања тако што записује и коментарише битне примјере и доказе о томе како је државни службеник радио (члан 16. Правилника).

Послије завршетка периода за оцјењивање, директно надређени државном службенику дужан је да **попуни образац за оцјењивање** прије разговора с државним службеником. У образац за оцјењивање он уноси коментаре о степену испуњења утврђених радних циљева и предлог оцјене за сваки постављени радни циљ, као и за све остале критеријуме оцјењивања. Коментари се могу односити и на објективне околности које су отежавале рад државном службенику у периоду оцјењивања, затим објашњење предлога за његово стручно оспособљавање и усавршавање и остале коментаре који су значајни код одређивања оцјене (члан 22. Правилника).

Директно надређени дужан је **да обави разговор с државним службеником о оцјењивању**. Разговор директно надређеног и државног службеника мора бити обављен најкасније осам дана од дана када је државни службеник примио попуњени образац за оцјењивање (члан 23. Правилника). Нешто више ријечи о разговору о оцјењивању биће у дијелу о поступку оцјењивања.

Директно надређени дужан је **да утврди предлог коначне оцјене** државног службеника. Имајући у виду да се на државном нивоу не доноси рјешење о оцјени рада, важно је нагласити да утврђивани предлог оцјене постаје коначан након добијања двију сагласности: 1) сагласности од стране претпостављеног директно надређеном, коју он даје потписивањем обрасца за оцјењивање и 2) сагласности руководиоца институције, која се такође даје потписивањем обрасца о оцјењивању. У случају потребе добијања сагласности на оцјену како би оцјена постала коначна, након потписивања обрасца за оцјењивање директно надређени дужан је да **образац упути свом претпостављеном** (члан 26. Правилника), који ће је онда упутити у даљу процедуру.

Неиспуњење обавезе директно надређеног да спроведе оцјењивање државних службеника, у што спада и обезбјеђивање услова потребних за уредно и правовремено оцјењивање, сматра се дисциплинским прекршајем за који је прописана новчана казна (члан 63. став 10. тачка д Закона о државној служби и члан 30. став 4. Правилника).

2.2. Претпостављени директно надређеном - контролор

Претпостављени директно надређеном је лице које треба да има улогу медијатора у процесу оцјењивања. Његова дужност је да обезбиједи равнотежу између државног службеника и његовог непосредно надређеног и да покуша ријешити могуће несугласице. Позиција претпостављеног директно надређеном обично се у упоредном праву назива »контролором«. Иако је удаљенији од рада државног службеника који се оцјењује од оцјењивача, контролор ипак посједује одређена сазнања о раду и постигнутом учинку службеника.

Основне дужности претпостављеног директно надређеном државном службенику су да:

- може да буде укључен у утврђивање радних циљева у случајевима неслагања државног службеника и непосредно надређеног;
- има право да у образац за оцјењивање унесе своје коментаре о самом оцјењивању и предложеној оцјени;
- дужан је да стави контролни потпис на извјештај који припреми непосредно надређени и да га достави руководиоцу органа, односно јединици за људске ресурсе.

У случају неслагања директно надређеног и државног службеника у погледу радних циљева за наредни период оцјењивања претпостављени директно надређеном има право да државном службенику коначно утврди **радне циљеве** (члан 14. став 6. Правилника). Он би прије тога требао да се консултује са службеником и директно надређеним како би се нашло одговарајуће компромисно рјешење.

Иако то није изричито предвиђено Правилником, важно је нагласити да **би контролор требао да надгледа квалитет читавог процеса оцјењивања и активно интервенише у свим случајевима нарушавања планираног тока оцјењивања**, посебно у случајевима када изостане сагласност директно надређеног и државног службеника у погледу завршне оцјене о учинку. У тим случајевима контролор би требао да изврши увид у процес оцјењивања и оцјену, обави разговор с оцјењивачем и оцјењиваним те покуша да пронађе компромисно рјешење о оцјени, које ће унијети у образац. Ако контролор није у могућности да нађе компромисно рјешење, он је такође дужан да у образац за оцјењивање унесе своје коментаре о самом оцјењивању и предложеној оцјени. Уколико претпостављени директно надређеног није сагласан с оцјеном коју је директно надређени дао државном службенику (а с којом се државни службеник сложио), он је такође дужан да унесе свој коментар у образац за оцјењивање.

У случају да постоји неслагање директно надређеног и његовог претпостављеног, односно руководиоца институције, о оцјени рада државног службеника, настало **неслагање ће се покушати отклонити у непосредном договору** ових лица (члан 27. Правилника).

У случају да се директно надређени (оцјењивач) налази на позицији која је непосредно подређена руководиоцу органа државне службе, који за свој рад одговара Вијећу министара, тада, по природи ствари, не постоји позиција претпостављеног директно надређеном. То су, на примјер, позиције секретара министарства, помоћника министра и слично. Разлог за то је непостојање вишег радног мјеста у хијерархији органа државне службе. Уколико не постоји контролор, у извјештају о оцјењивању неће бити контролног потписа од стране претпостављеног директно надређеном.

За **руководеће државне службенике** предвиђен је специфичан контролни механизам који се састоји у доношењу одлуке о оцјени рада у сагласности, односно уз

претходно прибављено мишљење још једног хијерархијски адекватног руководиоца, односно колективног тијела (члан 29. Правилника).

Неизвршавање наведених обавеза претпостављеног директно надређеном такође се сматра дисциплинским прекршајем за који је прописана новчана казна (члан 63. став 10. тачка д Закона о државној служби и члан 30. став 4. Правилника).

2.3. Јединица институције

Дужности јединице институције која је надлежна за људске ресурсе (односно државног службеника који обавља послове у вези с људским ресурсима) у поступку оцјењивања државних службеника су углавном техничког и стручног карактера. Јединица за људске ресурсе нема право да директно утиче на поступак оцјењивања, нити на садржину извјештаја о оцјењивању и меритум оцјене. Главна обавеза ове јединице јесте да провјери формалну исправност обрасца о оцјењивању достављеног од стране контролора, као и да сачини коначну оцјену рада. Поред тога, потребно је нагласити и то да су јединице за људске ресурсе, када је процес оцјењивања у питању, задужене и низом послова у вези с организацијом и координацијом поступка, као и давањем стручне подршке учесницима у поступку.

Јединица институције обавезна је да (члан 31. Правилника):

- припреми за сваки период оцјењивања листу којом се утврђују директно надређени и претпостављени директно надређеном;
- стара се о уједначености спровођења поступка оцјењивања на нивоу органа државне службе;
- савјетује директно надређене о свим питањима везаним за оцјењивање;
- сачини коначну оцјену и саопшти је државном службенику уз потпис;
- прилаже образац за оцјењивање у лични досје сваког државног службеника;
- припреми збирни извјештај на прописаном обрасцу и достави га Агенцији за државну службу.

Јединица институције је такође **обавезна да провјерава да ли је образац за оцјењивање правилно припремљен.** У случају да уочи недостатке, образац враћа директно надређеном и претпостављеном директно надређеног да их отклоне, након чега га они поново достављају јединици институције (члан 28. Правилника), како би образац био спреман за коначни потпис руководиоца институције.

Такође, ова јединица **сачињава коначну оцјену у два примјерка и саопштава је државном службенику уз потпис** (члан 30. став 2. Правилника). Сачињавање оцјене означава обавезу јединице институције да буде у посједу обрасца за оцјењивање, који је дужна да чува у два примјерка: један који одлаже у лични досје, а други који одлаже у архиву. Јединица је такође дужна да саопшти оцјену државном службенику уз потпис. Иако државни службеник не задржава примјерак оцјене, он може да тражи њену фотокопију, коју је јединица дужна да му преда.

Неизвршавање наведених обавеза лица, које је задужено за људске ресурсе у јединици институције за људске ресурсе, такође се сматра дисциплинским прекршајем за који је прописана новчана казна (члан 63. став 10. тачка д Закона о државној служби и члан 30. став 4. Правилника).

2.4. Руководилац институције

Као што је већ било ријечи у овом поглављу, руководилац институције **утврђује оцјену рада руководећих државних службеника** (члан 30. став 2. Закона о државној служби и члан 29. ставови 1. и 2. Правилника) када има дужности директно надређеног (члан 16. Правилника).

У случају оцјењивања државних службеника, **руководилац даје коначну сагласност на оцјену**. Образац за оцјењивање потписан од стране оцјењивача и контролора доставља се руководиоцу институције на потписивање, којим се даје **коначна сагласност на оцјену** (члан 26. Правилника). Такође, уколико се **неслагање о оцјени оцјењивача и контролора не отклони у непосредном договору, коначну оцјену доноси руководилац институције** (члан 27. став 2. Правилника).

Иако је руководилац формални доносилац одлуке о оцјени рада, он треба да има у виду да се он у обављању своје дужности у највећем броју случајева у потпуности ослања на рад обављен од стране оцјењивача и контролора. Руководилац, међутим, може да захтијева додатне информације и да измијени неке оцјене и коментаре. Али он то треба да учини само ако оцјена или коментари нису реални, или ако има неријешених тачака између оцјењивача и службеника који се оцјењује. Такође, руководилац има право да одлучи и да разријеши несугласице преостале између оцјењивача и контролора.

Неизвршавање наведених обавеза од стране руководиоца такође се сматра дисциплинским прекршајем за који је прописана новчана казна (члан 63. став 10. тачка д Закона о државној служби и члан 30. став 4. Правилника).

3. КАДА СЕ ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

3.1. Циклус оцјењивања

Рад државних службеника оцјењује се најмање једном сваких **шест мјесеци** (члан 30. став 5. Закона о државној служби). Редован циклус оцјењивања по правилу обухвата **период од 1. јануара до 30. јуна и период од 1. јула до 31. децембра** (члан 3. став 1. Правилника).

Рок за оцјењивање рада државног службеника је 30 дана од дана завршетка периода оцјењивања (члан 3. став 2. Правилника). Овај рок је релативно кратак, имајући у виду да у поступку оцјењивања учествују не само државни службеник и његов директно надређени већ и претпостављени директно надређеном, јединица институције и, на крају, руководилац институције. Због тога је веома важно добро планирати све кораке у процесу оцјењивања, како би се оцјењивање обавило на вријеме. Испуњавање постављеног рока за оцјењивање може да буде посебно тешко у мјесецу јулу, због годишњих одмора. У том случају, може се толерисати одређено закашњење уколико једно или више лица, која су задужена за оцјењивање, користе годишњи одмор, али оно не би смјело бити дуже од једног додатног мјесеца (у овом случају – крај августа текуће године).

Рад запосленика подлијеже радном оцјењивању сваке године и обавезно се врши у јануару за претходну календарску годину (став 1 члан 53а. Закона о раду у институцијама БиХ).

3.2. Изузеци од редовног циклуса оцјењивања

1) Привремено оцјењивање

На државном нивоу БиХ предвиђен је случај привременог оцјењивања у случају промјене директно надређеног државном службенику у периоду за оцјењивање. Тако, ако се у периоду за оцјењивање, из било којег разлога, укључујући и премјештај, промијени директно надређени државном службенику, претходни директно надређени дужан је да припреми привремени образац за оцјењивање за вријеме док је био

директно надређени. У случају несагласности државног службеника и директно надређеног, државни службеник има право да своје неслагање уноси у коментаре привременог обрасца. Претпостављени директно надређеном ставља контролни потпис на привремени образац за оцјењивање и доставља га новом директно надређеном. По завршетку периода за оцјењивање, образац за оцјењивање попуњава нови директно надређени, при чему обавезно разматра и привремени образац за оцјењивање (члан 21. став 1. и 2. Правилника).

2) Оцјена пробног рада

Од редовног циклуса оцјењивања изузети су државни службеници који пролазе кроз период пробног рада. Тај период започиње након преузимања дужности и по правилу траје укупно дванаест мјесеци (члан 29. став 1. Закона о државној служби). Изузетно, а у вези с утврђеном оцјеном рада, на образложен захтјев државног службеника, руководилац институције може да продужи пробни рад за још шест мјесеци (члан 29. став 4. Закона о државној служби). Пробни рад се оцјењује по завршетку пробног рада (члан 3. став 2. Правилника).

4. ШТА СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

4.1. Критеријуми за оцјењивање

Оцјена рада државног службеника заснива се на резултатима постигнутим у реализацији послова предвиђених описом радног мјеста и циљевима које за дати период утврди директно надређени (члан 30. став 6. Закона о државној служби).

Правилником су утврђени и дефинисани следећи критеријуми за оцјењивање рада и ангажовања државних службеника (чланови 5-12):

- **Степен испуњења утврђених радних циљева државног службеника** - показује у којој мјери је државни службеник квалитетно, тачно и прецизно испунио утврђене радне циљеве у дефинисаним временским роковима.
- **Самосталност** - показује колико је државни службеник способан да планира и испуњава утврђене радне циљеве самостално и без континуиране помоћи претпостављених.
- **Однос према послу** - показује радну етику државног службеника која се огледа у радиности и одговорности државног службеника, ефикасности у раду, поштовању радног времена, досљедности у раду и односу према средствима рада.
- **Стваралачке способности и иницијативе** - показују креативну и инвентивну страну радног ангажмана државног службеника, а огледа се у способности изналажења рјешења и давања идеја којима се унапређују радни процеси.
- **Однос према другима у обављању службе и вјештине комуникације** - показује способност складне усмене и писмене интеракције државног службеника с колегама и странкама приликом обављања послова. 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.
- **Спремност прилагођавања промјенама** - изражава степен флексибилности коју државни службеник показује у погледу прихватања и афирмисања нових

рјешења која служе унапређењу радних процеса. Спремност државног службеника на континуирано професионално усавршавање и примјену стечених знања један је од важних показатеља спремности прилагођавања промјенама.

- **Додатни критеријум** - није обавезан, али се може искористити као опција у случајевима у којима већ утврђени критеријуми не одговарају у потпуности природи посла. Додатни критеријум мора се државном службенику одредити унапред за период оцјењивања. Државном службенику може се одредити само један додатни критеријум оцјењивања.

Процјена ових критеријума захтијева доношење суда у сваком конкретном случају. То није коришћење истих стандарда за сваког државног службеника. Напротив, неопходно је да се дефинишу захтијевани стандарди у вези с описом радног мјеста конкретног државног службеника. Самосталност, стваралачка способност, иницијатива и слично имаће различито значење за различита радна мјеста. Захтјеви за виша радна мјеста државних службеника у вези са самосталношћу и вјештинама комуникације биће различити од сличних захтјева за нижа радна мјеста. Исти степен испуњења критеријума треба да буде примијењен само за упоредива радна мјеста.

Оцјена рада запосленика заснива се такође на резултатима рада које запосленик постигне у реализацији послова предвиђених описом радног мјеста на којем се налази и циљевима које је за одређени временски период утврдио послодавац (став 2. члан 53а Закона о раду у институцијама БиХ). Ближе одређени критеријуми оцјењивања, нису, међутим, до сада прописани законом или подзаконским актом.

4.2. Утврђивање радних циљева

Државном службенику утврђују се за сваки период оцјењивања **најмање три, а највише пет радних циљева**. У изузетним случајевима, ако, с обзиром на природу посла радног мјеста и прописане послове и задатке, постоји тешкоћа у одређивању радних циљева, могу да буду утврђена **два радна циља**. По правилу, радни циљеви произилазе из описа и сврхе радног мјеста, а морају да буду остварљиви, по могућности мјерљиви и да имају реално постављене рокове (члан 13. Правилника).

За утврђивање радних циљева државног службеника надлежан је директно надређени државном службенику. Радни циљеви се утврђују договором између државног службеника и директно надређеног, и по правилу произилазе из циљева утврђених на нивоу конкретне организационе јединице и институције у цјелини. Радни циљеви за наредни период утврђују се у току разговора о оцјењивању за претходни период оцјењивања, најкасније 30 дана послије почетка периода за оцјењивање. Утврђени радни циљеви уносе се, по редослиједу њиховог значаја, у први дио прописаног обрасца за оцјењивање (члан 14. ставови 1,2,4. и 5. Правилника).

1. РАДНИ ЦИЉЕВИ	
Циљ 1	Рок за испуњење:
Циљ 2	Рок за испуњење:
Циљ 3	Рок за испуњење:
Циљ 4	Рок за испуњење:
Циљ 5	Рок за испуњење:

Коментар директно надређеног: (опционо)	
Коментар државног службеника: (опционо)	
Коментар претпостављеног директно надређеном: (у случају несугласица)	

У случају да се државни службеник противи радним циљевима, које му утврди директно надређени, он своје неслагање уноси у коментаре обрасца за оцјењивање. У случају неслагања директно надређеног и државног службеника, радне циљеве државном службенику, као што је већ поменуто, коначно утврђује лице које је претпостављено директно надређеном (члан 14. став 6. Правилника).

Измјена утврђених радних циљева је могућа уколико дође до промјене у приоритетима институције или организационе јединице, или ако наступе околности због којих се радни циљеви не могу остварити. Измјена се утврђује на исти начин као за утврђивање радних циљева на другом обрасцу за оцјењивање, који се прилаже обрасцу у којем су утврђени првобитни радни циљеви (члан 15. Правилника).

Радне циљеве **државном службенику који је на пробном раду** утврђује директно надређени који је ментор државног службеника и који је дужан да државном службенику детаљно објасни шта се од њега очекује у оквиру сваког утврђеног радног циља (члан 14. став 3. Правилника). Поступак за утврђивање радних циљева и њихову измјену исти је као и за државног службеника (члан 1. став 2. Правилника).

5. КАКО СЕ ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

5.1. Праћење рада у току цјелокупног периода оцјењивања

Надзор над вршењем дужности утврђених радним мјестом основни је предуслов за оцјену рада државног службеника (члан 30. став 1. Закона о државној служби).

Као што је у овом поглављу већ било ријечи, у току периода за оцјењивање, директно надређени државном службенику дужан је да (члан 16. Правилника):

- **стално надгледа рад државног службеника** и сакупља податке о томе колико је државни службеник успјешан у раду, узимајући у обзир природу послова, радне услове и степен искуства државног службеника;

- **документује рад државног службеника** у периоду за оцјењивање тако што записује и коментарише битне примјере и доказе о томе како је државни службеник радио.

Исту обавезу има и супервизор/ментор код **оцјене пробног рада** државних службеника, односно министар у случају оцјењивања пробног рада секретара и помоћника министра (члан 29. став 2. Закона о државној служби).

5.2. Разговор оцјењивача и оцјењиваног

Обавезна фаза у поступку оцјењивања државних службеника, укључујући и оне на пробном раду, јесте разговор оцјењивача и оцјењиваног. У том смислу је директно надређени дужан да државном службенику правовремено достави попуњени образац за оцјењивање најкасније до позива на разговор. Разговор између директно надређеног и државног службеника мора бити обављен најкасније осам дана од дана када је државни службеник примио попуњени образац за оцјењивање (члан 23. Правилника).

Разговор се обавља у атмосфери отвореног дијалога између директно надређеног и државног службеника, и треба да траје око 30 минута. У току разговора државни службеник најприје сам износи мишљење о испуњењу утврђених радних циљева, а затим директно надређени износи и образлаже своје мишљење о раду службеника, предлог оцјене, као и предлог развојног плана. Поред тога, директно претпостављени има право да, на основу аргумената које је државни службеник изложио о свом раду, измијени предлог оцјене коју је претходно утврдио у обрасцу (члан 24. Правилника).

Што се тиче технике вођења разговора, препоручује се коришћење златних правила за вођење разговора о којима је опширније било ријечи у Поглављу 1 овог приручника.

Златна правила за вођење разговора о оцјењивању:

- обезбиједити одговарајуће услове;
- створити одговарајућу атмосферу;
- активно слушати државног службеника;
- засновати разговор на чињеницама;
- користити технике за превазилажење конфликата;
- посветити једнаку пажњу и вријеме: оцјени учинка за претходни период оцјењивања, утврђивању плана стручног оспособљавања и усавршавања, и радним циљевима за следећу годину.

5.3. Врсте оцјена

Остварени резултати, као и укупни резултат рада државних службеника и запосленика, означавају се следећим оцјенама: „не задовољава", „задовољава", „успјешан" и „нарочито успјешан" (члан 17. Правилника, и став 4 члан 53а. Закона о раду у институцијама БиХ).

Оцјена опште успјешности **државних службеника** дефинише се дескриптивно на следећи начин:

- **Оцјена „не задовољава"** додјељује се државном службенику чији свеукупни радни учинак, који се односи на степен испуњења утврђених радних циљева и друге утврђене критеријуме, није био на нивоу минималних захтјева конкретног радног мјеста.

- **Оцјена „задовољава”** додјељује се државном службенику чији свеукупни радни учинак задовољава минимум захтјева послова и задатака конкретног радног мјеста.
- **Оцјена „успјешан”** додјељује се државном службенику чији свеукупни радни учинак у потпуности одговара захтјевима послова и задатака конкретног радног мјеста.
- **Оцјена „нарочито успјешан”** додјељује се државном службенику чији свеукупни радни учинак **премашује очекиване захтјеве послова и задатака** конкретног радног мјеста.

Оцјена рада државног службеника на пробном раду може да буде **задовољавајућа** и **незадовољавајућа** (члан 29. став 3. Закона о државној служби).

5.4. Начин утврђивања оцјене

Оцјена рада државног службеника утврђује се као:

- оцјена рада по критеријуму степена испуњења утврђених радних циљева;
- оцјена рада у односу на остале критеријуме оцјењивања (самосталност, однос према послу, стваралачке способности и иницијативе, однос према другима у обављању службе и вјештине комуникације, спремност прилагођавања промјенама и додатни критеријум).

Оцјена рада по критеријуму степена испуњења утврђених радних циљева нумеричког је типа и одређује се тако што се испуњење сваког циља бодује на скали од 1 до 4, а потом се израчунава просјечна оцјена за све циљеве за цијели период оцјењивања.

Оцјена рада у односу на остале критеријуме оцјењивања израчунава се тако што се државни службеник оцијени оцјенама од 1 до 4 по сваком од осталих критеријума оцјењивања појединачно, након чега се израчунава просјечна оцјена по свим преосталим критеријумима заједно.

Коначна оцјена се добије кад се збир просјечне оцјене рада по критеријуму степена испуњења утврђених радних циљева и просјечне оцјене рада за остале критеријуме оцјењивања подијели с бројем 2. Коначна оцјена се изражава и дескриптивно у складу са следећом скалом:

- „не задовољава” (испод 1,50);
- „задовољава” (1,50 - 2,49);
- „успјешан” (2,50 – 3,49)
- „нарочито успјешан” (3,50 и више).

Када је ријеч о начину оцјењивања **пробног рада државних службеника,** задовољавајућа оцјена рада сматра се утврђеном уколико је коначна оцјена рада у прописаном обрасцу за оцјењивање државних службеника „задовољава”, успјешан” и „нарочито успјешан”. Незадовољавајућа оцјена сматра се утврђеном уколико је коначна оцјена у прописаном обрасцу за оцјењивање државних службеника **„не задовољава”** (члан 19. Правилника).

Оцјена рада запосленика утврђује се према резултатима рада које је запосленик постигао у току године на правовременом, правилном, законитом и стручном обављању свих послова у оквиру свог радног мјеста (став 2, члан 53б. Закона о раду у институцијама БиХ), али детаљи о начину утврђивања оцјене још увијек нису правно уређени.

5.5. Препоручене квоте за утврђивање оцјене о раду

Једно од кључних питања, које се поставља у поступку оцјењивања, јесте како обезбиједити његову објективност и уједначеност. И поред обезбјеђивања основних услова за спровођење оцјењивања, процес оцјењивања у државној управи, по својој природи, увијек укључује субјективну процјену непосредног руководиоца као оцјењивача и због тога никад не може да буде у потпуности објективан. Резултати послова, који се обављају у државној управи, ријетко се могу квантитативно изразити већ се, прије свега, цијени њихов квалитет па је због тога теже и објективно проценити рад државног службеника. Различити органи државне управе имају блажи или строжији приступ оцјењивању, што доводи до тога да у неким органима готово сви службеници добију највише оцјене, док су у другим оцјене доста ниже па се природно поставља питање конзистентности у оцјењивању. Велики број државних службеника сматра да оцјењивање није објективно и да у великој мјери зависи од дискреционе воље руководиоца, што додатно отежава успостављање легитимног система оцјењивања.

Један од најчешће коришћених механизама чији је циљ уједначавање оцјењивања у савременим моделима оцјењивања у упоредној пракси, јесте одређивање квота, тј. процента броја државних службеника који могу да добију одређену оцјену (нпр. само 5-10% може да добије највишу оцјену, само 20-30% средњу оцјену итд.).[1] Квоте могу да буду правно обавезујуће или необавезујуће, у зависности од тога да ли су руководиоци дужни да их дословно примјењују или имају одређени степен флексибилности у њиховом коришћењу. Проблем који се може јавити код коришћења обавезујућих квота, међутим, посебно у мањим организационим јединицама, јесте обавеза руководиоца да неколико или само једног службеника оцијене највишом или најнижом оцјеном. Државни службеници такође често негативно гледају на систем обавезујућих квота, јер добијање лошије оцјене приписују утврђеним квотама, а не свом лошем раду. Због таквих проблема у већини земаља се користе необавезујуће квоте које се користе као општи оквир за оцјењивање.[2]

Новим Правилником о оцјењивању уводе се правно необавезујуће квоте за оцјењивање државних службеника, путем којих се руководиоцима у органима државне управе препоручује да мањи број службеника оцијене највишом оцјеном. Директно надређеним у државној служби препоручује се:

- да оцјене до 15% државних службеника највишом оцјеном „нарочито успјешан";
- да оцјене до 80% државних службеника оцјенама „успјешан";
- да оцјене до 5 % државних службеника оцјеном „не задовољава" (члан 33. Правилника).

Важно је да се нагласи да квота за оцјену „не задовољава" не значи никако да се руководиоцима препоручује да 5% државних службеника оцијене том оцјеном већ да том оцјеном оцијене *до* 5% службеника, односно *не више од 5%* службеника. Пожељно је да проценат оцјене „не задовољава" буде и знатно нижи, односно да се ниједан државни службеник не оцијени том оцјеном, уколико то заиста и не заслужује.

У Правилнику није наведена препоручена квота за оцјену „задовољава", али се препоручује да она буде 5-10%. То би било у складу с препоруком Европске комисије

---

[1] Систем квота тако постоји у државној управи Њемачке, Аустрије, Финске, Јапана, Кореје, Португалије, Швајцарске, Велике Британије, Аустралије и Белгије. За разлику од њих, квоте се не користе у Мађарској, Новом Зеланду, Норвешкој, Словачкој и Сједињеним Америчким Државама.

[2] Ирско Министарство финансија за оцјењивање у 2007. години издало је следећи препоручени износ квота: оцјена 5: 1-10%; оцјена 4: 20-30%; оцјена 3: 40-60%, оцјена 2: 10-20% и оцјена 1: 0-10%.

која је својим руководиоцима предложила да оцијене око 15% запослених оцјеном изнад просјека, 10% службеника испод просјека, док би око 75% службеника било оцијењено средњом оцјеном, чиме се успоставља равнотежа и уједначеност у систему оцјењивања.

5.6. Попуњавање образаца за оцјењивање

Образац за оцјењивање државних службеника, укључујући и државне службенике на пробном раду, прописан је Анексом I Правилника. Образац се састоји из следећих дијелова:

5.6.1. Период оцјењивања и општи подаци

У овом дијелу обрасца директно надређени уноси податке који се односе на период оцјењивања, као и опште податке од значаја за оцјењивање. Овај дио се попуњава или у току разговора о оцјењивању за претходни период оцјењивања или у неком другом тренутку када државни службеник и његов директно надређени буду утврђивали радне циљеве за наредни период оцјењивања, о чему је већ било ријечи раније у овом одјељку.

У наставку текста дат је примјер попуњавања обрасца за радно мјесто стручног савјетника за људске ресурсе.

ПЕРИОД ОЦЈЕЊИВАЊА: 1.1.2012. - 30.6.2012.
ОПШТИ ПОДАЦИ

Име и презиме државног службеника	
Назив радног мјеста државног службеника	Стручни савјетник за људске ресурсе
Организациона јединица	Јединица за људске ресурсе
Назив институције	Министарство правде
Име и презиме директно надређеног	
Радно мјесто директно надређеног	Начелник јединице за људске ресурсе
Име и презиме претпостављеног директно надређеном	
Радно мјесто претпостављеног директно надређеном	Помоћник министра

5.6.2. Оцјена степена испуњења радних циљева

Директно надређени у овај дио обрасца за оцјењивање уноси датум оцјењивања, а затим коментаре о степену испуњења утврђених радних циљева и предлог оцјене за сваки постављени радни циљ заокруживањем одговарајуће оцјене од 1 до 4. На крају уноси просјечну оцјену у односу на степен испуњених радних циљева која се добија сабирањем појединачних оцјена, па дијељењем збира с бројем постављених циљева.

2. ОЦЈЕНА СТЕПЕНА ИСПУЊЕЊА РАДНИХ ЦИЉЕВА

ДАТУМ ОЦЈЕЊИВАЊА: _____15.7.2012._____

Заокружити одговарајућу оцјену.

Циљеви	Оцјена	Коментар директно надређеног
1.	1 2 3 (4)	Приоритетни радни циљ је извршен с изузетним квалитетом прије предвиђеног рока
2.	1 2 3 (4)	Други радни циљ је такође извршен у потпуности с одличним резултатом који превазилази очекивања, такође прије предвиђеног рока
3.	1 2 (3) 4	Трећи радни циљ је постигнут у складу с очекивањима у оквиру предвиђеног рока
4.	1 2 3 4	
5.	1 2 3 4	
Просјечна оцјена у односу на степен испуњених радних циљева: (збир појединачних оцјена подијељен с бројем постављених циљева)		**3,66**

5.6.3. Оцјена рада по осталим критеријумима

Директно надређени у овај дио обрасца за оцјењивање уноси коментаре о оцјени рада по осталим критеријумима и предлог оцјене за сваки од прописаних критеријума заокруживањем одговарајуће оцјене од 1 до 4. На крају уноси просјечну оцјену по осталим критеријумима која се добија сабирањем појединачних оцјена, па дијељењем збира с бројем критеријума.

3. ОЦЈЕНА РАДА ПО ОСТАЛИМ КРИТЕРИЈУМИМА

Заокружити одговарајућу оцјену.

Аспект рада	Оцјена	Коментар директно надређеног
1. Самосталност	1 2 (3) 4	Службеница је показала добру самосталност у раду, ријетко тражећи моју помоћ и помоћ колега
2. Однос према послу	1 2 3 (4)	Никад није закаснила у испуњењу постављених задатака и чувала је средства рада с нарочитом пажњом уз минималне материјалне трошкове.
3. Стваралачка способност и иницијатива	1 2 3 (4)	Показала је изузетну иновативност у раду, дајући одличне предлоге за унапређење процеса рада
4. Однос према другима у обављању службе и вјештине комуникације	1 2 (3) 4	Однос према другима, колегама и странкама, је на сасвим добром нивоу
5. Спремност прилагођавања промјенама	1 2 3 (4)	Службеница увијек показује изузетну спремност да се прилагоди промјенама, и посебно је заинтересована за све видове стручног усавршавања
6. Додатни критеријум (опционо)	1 2 3 4	
Просјечна оцјена (збир свих оцјена подијељен с бројем критеријума)	**3,6**	

5.6.4. Оцјена опште успјешности у раду

У овај дио обрасца за оцјењивање директно надређени уноси: нумерички исказану оцјену опште успјешности коју израчунава тако што збир просјечне оцјене рада по критеријуму степена испуњења утврђених радних циљева и просјечне оцјене рада за остале критеријуме оцјењивања подијели с бројем 2; и дескриптивно исказану оцјену успјешности тако што уноси ознаку Х поред одговарајуће оцјене. Свој коментар у овај дио обрасца уносе: директно надређени, државни службеник и претпостављени директно надређеном. Директно надређени је дужан да посебно образложи оцјене „нарочито успјешан" и „не задовољава".

4. ОЦЈЕНА ОПШТЕ УСПЈЕШНОСТИ У РАДУ		
Оцјена опште успјешности (збир просјечних оцјена из тачке 2. и 3. подијељен с 2)	**3,63**	
Дескриптивна оцјена успјешности (уписати Х поред одговарајуће оцјене)	Не задовољава (мање од 1,50)	
	Задовољава (од 1,50 до 2,49)	
	Успјешан (од 2,50 до 3,49)	
	Нарочито успјешан (једнако и преко 3,5)	**Х**
Коментар директно надређеног Службеница је с изузетним резултатом извршила приоритетне радне циљеве прије предвиђеног рока, док је трећи радни циљ урадила у потпуности с договореним и очекиваним стандардима квалитета и квантитета и у оквиру договореног рока. Службеница је такође веома самостална, с веома високим степеном иницијативе и креативности у раду. Томе доприноси и њена заинтересованост да похађа обуке и да примјењује стечено знање у раду, као и да усавршава своја знања и капацитете у оквиру мастер студија у области развоја људских потенцијала, које тренутно похађа.		
Коментар државног службеника Слажем се с оцјеном		
Коментар претпостављеног директно надређеном Сагласан с оцјеном		

5.6.5. Предлог за стручно оспособљавање и усавршавање државног службеника

У овај дио обрасца за оцјењивање директно надређени уноси области рада у којима се препоручује стручно оспособљавање и усавршавање и сваки предлог се посебно образлаже.

5. ПРЕДЛОГ ЗА СТРУЧНО ОСПОСОБЉАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА	
Области рада у којима се препоручује усавршавање	**Образложење**
1. Оцјењивање државних службеника и запосленика	Имајући у виду да је недавно донешен нови Правилник о начину оцјењивања државних службеника, постоји потреба да се службеница ближе упозна с новом регулативом путем обуке из ове области
2. Употреба компетенција у управљању људским потенцијалима	Употреба компетенција у управљању људским потенцијалима је релативно нова област УЉП-а на којој се у посљедње вријеме доста ради у земљама у региону, па би било пожељно да службеница стекне знања из ове области, како би се предметна материја унапредила и у БиХ
3.	

5.6.6. Верификација поступка

Верификацију поступка, стављањем свог потписа и датума стављања истог врше: директно надређени, државни службеник, претпостављени директно надређеном и руководилац институције по наведеном редослиједу.

5. ВЕРИФИКЦИЈА ПОСТУПКА
Потпис директно надређеног: **Датум:**
Потпис државног службеника: **Датум:**
Потпис претпостављеног директно надређеном: **Датум:**
Потпис руководиоца институције: **Датум:**

5.7. Улога контролора и јединице институције

Уколико **постоји слагање о оцјени између државног службеника, његовог директно надређеног и претпостављеног директно надређеном,** потоњи ће потписати образац и доставити га руководиоцу институције на потписивање, чиме се даје коначна сагласност на оцјену (члан 26. Правилника).

Уколико **постоји неслагање директно надређеног и претпостављеног директно надређеном**, настало неслагање ће се покушати да отклоне у непосредном договору ових лица, а ако то није могуће, коначну оцјену доноси руководилац институције (члан 27. Правилника).

Након потписивања од стране свих релевантних учесника, **образац се доставља јединици институције која има дужност да провјери да ли је испуњена форма која се захтијева у обрасцу за оцјењивање**, али нема право да улази у провјеру суштине оцјене. Јединица институције, ако уочи недостатке у обрасцу, има право да га врати учесницима оцјењивања на дораду, након чега се образац опет доставља овој јединици (члан 28. Правилника).

Најзад, **оцјена државног службеника постаје коначна добијањем сагласности од претпостављеног директно надређеном и руководиоца институције**. У случају несагласности, оцјена постаје коначна одлуком руководиоца институције, односно одлуком Вијећа министара уколико се ради о оцјени руководећих државних службеника.

Као што је претходно поменуто, јединица институције **сачињава коначну оцјену, тако што чува образац о оцјењивању у два примјерка**, и саопштава оцјену државном службенику уз потпис. Један примјерак обрасца о оцјењивању одлаже се у лични досје, а други у архиву. Државни службеник не задржава примјерак за себе, али има несметан приступ оцјени (члан 30. ставови 1. и 2. Правилника).

Оцјену рада запосленика утврђује рјешењем послодавац на предлог непосредно надређеног шефа јединице, а ако јединица не постоји, оцјену рада послодавац даје самостално (став 1, члан 53а. Закона о раду у институцијама БиХ). Примјерак рјешења о оцјени рада улаже се у лични досје запосленика, а други примјерак доставља се запосленику (став 2. члан 53б).

5.8. Право на жалбу и тужбу

Државни службеник има право да тражи преиспитивање правилности поступка оцјењивања, укључујући и случај кад из било којег разлога не буде оцијењен, од Одбора државне службе за жалбе, у року од 8 дана од дана саопштавања коначне оцјене или у року од 8 дана од дана завршетка периода када је требало да се изврши оцјењивање (члан 30. став 9. Закона о државној служби и члан 30. став 3. Правилника).

Државни службеник на пробном раду има право да против рјешења о разрјешењу у случају незадовољавајуће оцјене рада поднесе жалбу Одбору државне службе за жалбе у року од осам дана од дана пријема рјешења (члан 29. став 3. тачка б) Закона о државној служби.

Државни службеник такође има право на вођење управног спора у случају да није задовољан одлуком Одбора државне службе за жалбе.

Што се тиче запосленика, уколико сматрају да им је послодавац повриједио неко право из радног односа, укључујући и права која се тичу поступка оцјењивања, они могу да захтијевају од послодавца остваривање тог права. Послодавац је обавезан ријешити захтјев писмено, у року од 30 дана од дана када је захтјев поднесен.

Подношење захтјева за заштиту права из оцјењивања не спречава запосленика да тражи заштиту повријеђеног права пред Судом Босне и Херцеговине. Запосленик може да поднесе тужбу пред Судом Босне и Херцеговине због повреде права из радног односа, као и у случају да послодавац није ријешио захтјев у року од 30 дана од дана када је захтјев поднесен. Застарјелост наступа у року од једне године од дана доставе одлуке којом је повријеђено његово право, односно од дана сазнања за повреду права из радног односа (члан 83. Закона о раду у институцијама БиХ).

6. КОЈЕ СУ ПОСЉЕДИЦЕ ОЦЈЕЊИВАЊА?

6.1. Напредовање и награђивање

Резултати оцјене рада се узимају у обзир приликом унапређења и интерних премјештаја (члан 30. став 7. Закона о државној служби).

Напредовање се остварује на следеће начине:

- **Напредовање у вишу категорију у оквиру радног мјеста -** на основу резултата оцјене рада државни службеник може да напредује у вишу категорију у оквиру радног мјеста у складу са чланом 7. став 2. и чланом 31. став 2. Закона о државној служби, те у складу са Законом о платама и његовим подзаконским актима (члан 34. Правилника).
- **Напредовање на више радно мјесто -** резултати оцјене рада могу се узети у обзир приликом обављања поступка унапређења на више радно мјесто. Агенција за државну службу БиХ ће након двије године од почетка примјене Правилника предложити измјене одговарајућих прописа о унапређењу на више радно мјесто, што ће омогућити да један од критеријума за унапређење буде оцјена рада (члан 35. Правилника).

Као што је већ било ријечи у оквиру овог поглавља, Законом о платама прописана је обавеза поштовања **принципа награђивања према резултатима рада приликом одређивања износа плата и других накнада запосленима у институцијама БиХ.** У складу с овим принципом, руководиоци институција БиХ, на бази објективних критеријума мјерења учинка који се утврђују подзаконским актима, могу за запослене на одређеним позицијама да одобре напредовање унутар платних разреда, као и новчану награду у складу с овим законом (члан 3. став 1. тачка б). Такође је прописано да је **новчана награда** стимулација која може да се исплаћује запосленом за изузетне резултате рада. Фонд за награде може да износи максимално до 2,50% од укупних годишњих нетоплата запослених који имају право на исплату стимулације. Износ појединачне годишње стимулације запосленом, по наведеном основу, може износити максимално до 20% његове годишње основне плате. Фонд за награде исказује се као посебна буџетска ставка.

Вијеће министара је 25. марта 2010. године донијело Одлуку о оквирним критеријима за додјелу новчане награде запосленима у институцијама БиХ. На основу ове одлуке, руководиоци институција усвојили су интерне акте којим су детаљније регулисали критеријуме, мјерила учинка и поступак остварења новчане награде, која се у неким институцијама везује и за редовну шестомјесечну оцјену учинка.

Закон о платама предвидио је и да ће интерресорно тијело путем методологије, осим критеријума за разврставање радних мјеста, утврдити и критеријуме за напредовање унутар платног разреда које ће укључивати и позитивно оцијењени рад (члан 54. ставови 4. и 6. тачка а). Израда предметне методологије је у току и очекује се да ће бити усвојена почетком 2012. године.

6.2. Потврда постављања државног службеника

У случају задовољавајуће оцјене државног службеника на пробном раду, институција потврђује постављање државног службеника на радно мјесто (члан 29. став 3. тачка а Закона о државној служби).

6.3. Посебан програм и стручно усавршавање

Уколико је оцјена рада негативна, државни службеник, у циљу побољшања ситуације, пролази кроз **посебан програм** који уз консултације с њим одреди његов директно надређени (члан 30. став 8. Правилника).

У оквиру Обрасца за оцјењивање директно надређени предлаже **области рада у којима се препоручује стручно оспособљавање и усавршавање државних службеника** и сваки предлог посебно образлаже.

Агенција за државну службу организује **стручно усавршавање** државних службеника, директно надређених и њихових претпостављених из области оцјењивања и предлаже мјере којима се уједначава начин одређивања оцјена и спровођење поступка оцјењивања у институцијама (члан 32. став 3. Правилника).

6.4. Разрјешење дужности

У случају двију узастопних оцјена рада **државни службеник** се разрјешава дужности. Уколико су двије узастопне оцјене рада негативне за категорију осталих државних службеника, Агенција за државну службу, по прибављеном мишљењу надлежне институције за утврђивање оцјене рада, разрјешава дужности државног службеника. Уколико су двије узастопне оцјене рада негативне за руководеће државне службенике, надлежна институција их разрјешава по прибављеном мишљењу Агенције (члан 30. став 9. Закона о државној служби).

Уколико је оцјена рада државног службеника на пробном раду незадовољавајућа, институција га разрјешава дужности. Државном службенику тако престаје радни однос без права на отпремнину (члан 29. став 3. тачка б Закона о државној служби).

Запосленику, чији је рад у посљедње двије узастопне године оцијењен оцјеном "не задовољава", престаје радни однос код послодавца, о чему се доноси рјешење. То рјешење доноси се уз претходно прибављено мишљење синдиката (члан 53в. Закона о раду у институцијама БиХ).

7. КОЈЕ СУ ОБАВЕЗЕ ИНСТИТУЦИЈА У ВЕЗИ С ОЦЈЕЊИВАЊЕМ?

Све институције државне службе имају обавезу да достављају Агенцији за државну службу извјештаје о спроведеном оцјењивању за сваки период оцјењивања државних службеника, најкасније 30 дана од спроведеног оцјењивања. Извјештај о спроведеном оцјењивању државних службеника на нивоу институције, прописан је Анексом II Правилника и садржи следеће елементе: назив институције, период оцјењивања, број запослених државних службеника, број оцијењених државних службеника, просјечну оцјену опште успјешности на нивоу институције (збир свих оцјена државних службеника подијељен с бројем оцијењених државних службеника), статистику оцјена нумерички одређену (4 - „нарочито успјешан"; 3 - „успјешан"; 2 - „задовољава"; 1- „не задовољава"), број неоцијењених државних службеника, разлоге неоцјењивања (укратко) и допунски коментар ако је потребно (члан 36. Правилника).

Агенција за државну службу обавезна је да анализира достављене извјештаје институција о сваком циклусу оцјењивања и саставља **збирни извјештај о оцјењивању** који доставља Вијећу министара најкасније 90 дана од спроведеног редовног оцјењивања (члан 32. ставови 1. и 2. Правилника).

Агенција за државну службу дужна је и да **организује стручно усавршавање државних службеника, директно надређених и њихових претпостављених из области оцјењивања и предлаже мјере којима се уједначава начин одређивања оцјена и спровођење поступка оцјењивања у институцијама** (члан 32. став 3. Правилника).

Поглавље 3

ОЦЈЕЊИВАЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И НАМЈЕШТЕНИКА У ФЕДЕРАЦИЈИ БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

Управљање учинком у Федерацији Босне и Херцеговине регулисано је:

- **Законом о државној служби у Федерацији Босне и Херцеговине** (у даљем тексту овог поглавља: Закон о државној служби), који је објављен у „Службеним новинама ФБиХ", бр. 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06;
- **Законом о намјештеницима у органима државне службе у Федерацији Босне и Херцеговине** (у даљем тексту овог поглавља: Закон о намјештеницима), који је објављен у „Службеним новинама ФБиХ", бр. 49/05;
- **Законом о платама и накнадама у органима власти Федерације Босне и Херцеговине**, који је објављен у „Службеним новинама ФБИХ" бр. 45/10;
- **Правилником о оцјењивању рада државних службеника у органима државне службе Федерације Босне и Херцеговине** (у даљем тексту овог поглавља: Правилник), који је објављен у »Службеним новинама ФБИХ« бр. 62/11.

1. КО СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

1.1. Лица која се оцјењују

У органима државне службе у Федерацији Босне и Херцеговине (у даљем тексту ФБиХ) оцјењује се рад:

- државног службеника;
- намјештеника;
- државног службеника, односно намјештеника који пролази период пробног рада.

Државни службеник је особа постављена рјешењем на радно мјесто у орган државне службе (члан 1. став 2. Закона о државној служби).

Државни службеник може да буде постављен на једно од следећих **радних мјеста**:

- радно мјесто руководећег државног службеника (руководилац самосталне управе и самосталне установе, секретар органа државне службе, руководилац управе и установе које се налазе у саставу министарства, помоћник руководиоца органа државне службе, главни федерални и главни кантонални инспектори) и
- радно мјесто осталих државних службеника (шеф унутрашње организационе јединице, инспектори, стручни савјетник, виши стручни сарадник, стручни сарадник). Влада Федерације прописује врсту и сложеност послова који се обављају у оквиру радних мјеста државних службеника, а категорије у оквиру радних мјеста државних службеника утврђују се правилником о унутарашњој организацији органа државне службе (члан 6. Закона о државној служби).

У случају да се ради о првом запошљавању у органу државне службе, **државни службеник пролази период пробног рада** који обухвата вријеме увођења у посао и вријеме обављања дужности и који мора бити оцијењен (члан 32. став 1. Закона о државној служби и члан 13. Правилника).

Рад намјештеника такође подлијеже радном оцјењивању (члан 34. Закона о намјештеницима). **Намјештеници** обављају послове из надлежности органа државне службе који су функционално повезани с пословима основне дјелатности из надлежности тих органа и који непосредно доприносе да се послови основне дјелатности могу у цјелини, правилно и ефикасно обављати (члан 6. став 1. Закона о намјештеницима).

Намјештеници, који се примају у радни однос путем јавног огласа, такође подлијежу обавези пробног рада. Непосредни шеф једнице прати рад намјештеника у току трајања пробног рада и даје оцјену о његовим стручним способностима које је показао на пробном раду (члан 28. став 1. Закона о намјештеницима).

1.2. Изузеци од оцјењивања

Уз правила оцјењивања рада прописани су и изузеци. **Не оцјењује се:**

- лице које нема статус државног службеника и чији се радно-правни статус уређује другим прописима;
- намјештеник који је радио мање од шест мјесеци;
- намјештеник запослен на одређено вријеме.

Не оцјењују се лица која нису државни службеници и чији се радно-правни статус уређује другим прописима (члан 5. Закона о државној служби). Ријеч је следећим лицима: чланови Парламента Федерације, предсједник и потпредсједници Федерације, чланови Владе Федерације, судије Уставног суда Федерације, судије Врховног суда Федерације и федерални тужиоци; чланови кантоналне владе, чланови скупштина кантона, судије кантоналних судова и кантонални тужиоци; чланови општинских вијећа, општински начелник сваке општине и судије општинских судова; чланови градских вијећа и градоначелници; лица запослена као савјетници носиоца наведених функција; ревизори запослени у Уреду за ревизију Федерације БиХ, припадници полиције и оружаних снага.

Што се тиче рада намјештеника, **не оцјењују се они који су у календарској години радили мање од шест мјесеци** (члан 34. Закона о намјештеницима). Имајући у виду природу радног односа на одређено вријеме, не оцјењују се ни намјештеници у том радноправном статусу. **Радни однос на одређено вријеме** заснива се за обављање изванредних, привремених, или повремених послова или послова чији се обим привремено и непредвиђено повећао, а који нису трајнијег карактера, као и у случају замјене одсутног намјештеника, који траје до повратка одсутног намјештеника на посао (члан 30. Закона о намјештеницима).

1.3. Дужности лица која се оцјењују

Државни службеник има **обавезу да равноправно сарађује с њему непосредно надређеним државним службеником током периода оцјењивања** (члан 33. став 1. Закона о државној служби). Дужност сарадње постоји већ у фази утврђивања радних циљева (члан 8. став 4. Правилника). Затим, у току поступка оцјењивања, државни службеник приликом **разговора** с њему непосредно надређеним државним службеником најприје сам износи мишљење о испуњењу утврђених радних циљева, прије него што непосредно надређени изнесе и образложи своје мишљење о

раду службеника (члан 10. став 1. Правилника). Послије обављеног разговора, а након изношења предлога оцјене и предлога за стручно оспособљавање и усавршавање од стране њему непосредно надређеног, државни службеник је дужан да унесе своје коментаре у образац за оцјењивање, укључујући и разлоге могућег неслагања с оцјеном, упише датум када је дао коментар и потпише образац.

2. КО ОБАВЉА ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

2.1. Оцјењивач

Оцјену рада државних службеника и намјештеника обавља непосредно надређени државном службенику, односно намјештенику. Оцјена рада државног службеника заснива се на надзору над његовим вршењем дужности утврђених радним мјестом за вријеме трајања службе (члан 33. став 1. Закона о државној служби).

Оцјену руководећих и других државних службеника утврђује руководилац органа државне службе (члан 33. став 2. Закона о државној служби и члан 6. став 2. Правилника).

Рад **руководилаца самосталне управе и самосталне управне организације као и рад других руководећих државних службеника које поставља Влада Федерације БиХ**, оцјењује Влада Федерације (члан 6. став 1. Правилника).

Непосредно надређени државни службеник се одређује и као супервизор одговоран за давање **оцјене рада на крају пробног периода**. Оцјењивање пробног рада руководећих службеника врши руководилац органа државне службе (члан 32. став 2. Закона о државној служби).

Што се тиче намјештеника, оцјену њиховог рада утврђује рјешењем руководилац органа државне службе на предлог непосредно надређеног шефа јединице, а ако јединица не постоји, оцјену рада руководилац даје самостално (члан 35. Закона о намјештеницима). Непосредни шеф једнице прати рад **намјештеника у току трајања пробног рада** и даје оцјену о његовим стручним способностима које је показао на пробном раду (члан 28. став 1. Закона о намјештеницима).

Током циклуса оцјењивања, као и у поступку оцјењивања, непосредно надређени државни службеник као оцјењивач, укључујући и непосредно надређеног државног службеника одређеног за супервизора одговорног за давање оцјене рада на крају пробног периода, **има бројне дужности:**

- Утврђивање радних циљева
- Квартално праћење степена испуњења радних циљева
- Надзор и документовање рада оцјењиваног
- Вођење разговора о оцјенивању, које укључује и попуњавање обрасца за оцјењивање
- Утврђивање предлога оцјене и потписивање обрасца за оцјењивање
- Упућивање обрасца о оцјењивању у даљу процедуру (на потпис свом претпостављеном).

Основна дужност непосредно надређеног је да утврди радне циљеве државног службеника за наредни период оцјењивања. Утврђивање радних циљева врши се путем договора с државним службеником, најчешће током разговора о оцјењивању, а најкасније 30 дана послије почетка периода за оцјењивање (члан 8. ставови 2. и 4. Правилника).

Државном службенику, који је на пробном раду радне циљеве такође утврђује непосредно надређени који је ментор државном службенику и који је дужан да државном службенику детаљно објасни шта се од њега очекује у оквиру сваког утврђеног радног циља (члан 8. став 3. Правилника).

У случају оцјене намјештеника, циљеве за дати период за одређено радно мјесто намјештеника утврђује руководилац органа државне службе (члан 34. Закона о намјештеницима). Када се ради о намјештеницима на пробном раду, **непосредни шеф једнице који прати рад намјештеника у току трајања пробног рада** утврђује и циљеве намјештеника за период трајања пробног рада (члан 34. Закона о намјештеницима).

Непосредно надређени је такође дужан да прати и оцјењује степен испуњења радних циљева државног службеника квартално, на свака три мјесеца (укључујући и службенике на пробном раду)**.** Непосредно надређени државном службенику у току периода за оцјењивање дужан је да: **стално надгледа рад** државног службеника и сакупља податке о томе колико је државни службеник успјешан у раду, узимајући у обзир природу послова, радне услове и степен искуства државног службеника, као и да **документује рад** државног службеника у периоду за оцјењивање тако што записује и коментарише битне примјере и доказе о томе како је државни службеника радио (члан 9. Правилника).

Најзад, **непосредно надређени дужан је да оцјени државног службеника** на крају периода оцјењивања. Оцјењивање рада државног службеника врши се **у току разговора** с државним службеником на прописаном обрасцу. Након изношења мишљења о испуњењу утврђених радних циљева од стране државног службеника, непосредно надређени износи и образлаже своје мишљење о раду службеника и предлог оцјене (члан 10. Правилника). У току разговора, непосрено надређени има обавезу да у потпуности попуни образац за оцјењивање, у које је дужан да унесе: опште податке, радне циљеве за наредни период оцјењивања (и опционо коментаре о утврђеним радним циљевима), оцјену рада по општим критеријумима, оцјену рада по посебним критеријумима, оцјену свеукупног радног учинка с коментарима, предлог за стручно усавршавање и оспособљавање државног службеника и да, на крају, образац потпише уз стављање датума оцјењивања.

2.2. Претпостављени непосредно надређеном - контролор

Претпостављени напосредно надређеном је лице које треба да има улогу посредника у поступку оцјењивања, које ће покушати да ријеши све евентуалне несугласице између државног службеника и њему непосредно надређеног у току процеса оцјењивања. Позиција претпостављеног непосредно надређеном обично се у упоредном праву назива позицијом контролора. Претпостављени непосредно надређеном по природи свог положаја јесте удаљенији од рада државног службеника него сам оцјењивач, али он ипак има одређена знања о раду и постигнутим резултатима државног службеника/намјештеника који се оцјењује.

Иако улога претпостављеног непосредно надређеном није јасно регулисана одредбама Правилника, она се може јасно видјети из обрасца за оцјењивање државних службеника гдје је предвиђен потпис претпостављеног непосредно надређеном како приликом утврђивања радних циљева (у случају несугласица државног службеника и непосредно надређеног), тако и приликом оцјене свеукупног радног учинка државног службеника.

У складу с тим, основне дужности претпостављеног непосредно надређеном су следеће:

- може да буде укључен у утврђивање радних циљева у случајевима неслагања оцјењивача и оцјењиваног;
- има право да у образац за оцјењивање унесе своје коментаре о самом оцјењивању и предложеној оцјени;
- дужан је да стави контролни потпис на образац о оцјењивању и да га достави јединици за људске ресурсе, односно руководиоцу органа.

Када **у поступку утврђивања радних циљева** државног службеника дође до несугласица између службеника и његовог непосредно надређеног, претпостављени непосредно надређеном дужан је да покуша да ријеши настале несугласице и да у прописани образац за оцјењивање уносе свој **коментар.**

Иако то није изричито предвиђено Правилником, важно је нагласити да **би претпостављени непосредно надређеном требало да интервенише у свим случајевима нарушавања планираног тока оцјењивања**, посебно у случајевима када изостане сагласност непосредно надређеног и државног службеника у погледу завршне оцјене о учинку. У тим случајевима контролор би требао да изврши увид у процес оцјењивања и оцјену, обави разговор и с оцјењивачем и с оцјењиваним и покуша да пронађе компромисно рјешење о оцјени које ће унијети у образац. Ако контролор није у могућности да нађе компромисно рјешење, он је такође дужан да у образац за оцјењивање унесе своје коментаре о самом оцјењивању и предложеној оцјени. Такође, уколико претпостављени непосредно надређеном није сагласан с оцјеном коју је непосредно надређени дао државном службенику (а с којом се државни службеник сложио), он је такође дужан је да унесе свој коментар у образац за оцјењивање.

Имајући у виду да се прописани образац примјењује и за оцјењивање државног службеника на пробном раду, претпостављени непосредно надређеном има исте дужности.

Обављање контролне функције у поступку оцјене рада намјештеника, укључујући и оне на пробном раду, треба да се заснива се на истим принципима.

У случају када се непосредно надређени (оцјењивач) налази на позицији непосредно подређеној руководиоцу органа државне службе, који за свој рад одговара Влади, тада, по природи ствари, не постоји позиција контролора. Разлог за то је непостојање вишег радног мјеста у хијерархији органа државне службе. Уколико не постоји контролор, у извјештају о оцјењивању неће бити контролног потписа од стране претпостављеног непосредно надређеном.

2.3. Руководилац органа државне службе

Као што је већ било ријечи у овом поглављу, руководилац органа државне службе **утврђује оцјену рада руководећих и других државних службеника, укључујући и оне на пробном раду, на основу предлога оцјене непосредно надређеног** (члан 33. ставови 2. и 3. те члан 32. став 2. Закона о државној служби и члан 6. Правилника). О **коначној оцјени рада државног службеника, укључујући и оне на пробном раду,** руководилац органа државне службе **доноси рјешење** (члан 11. Правилника).

Оцјену рада намјештеника рјешењем утврђује руководилац органа државне службе на предлог непосредно надређеног шефа јединице, а ако **јединица не постоји, оцјену рада руководилац даје самостално** (члан 35. Закона о намјештеницима).

У случају **намјештеника на пробном раду**, с обзиром да непосредни шеф јединице, који прати његов рад, даје оцјену о његовим способностима, руководилац институције доноси **рјешење којим потврђује постављање намјештеника на радно мјесто, односно рјешење о престанку радног односа намјештеник**а (члан 28. Закона о намјештеницима).

3. КАДА СЕ ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

3.1. Циклус оцјењивања

Радни учинак државних службеника оцјењује се најмање једном сваких **12 мјесеци** (члан 33. став 3. Закона о државној служби). Редован циклус оцјењивања по правилу обухвата **период од 1. јануара до 31. децембра.** У току редовног циклуса оцјењивања, степен испуњења радних циљева вреднује се квартално.

Рок за оцјењивање радног учинка државног службеника је 30 дана послије завршетка периода за који се оцјењује (члан 5. Правилника).

Рад **намјештеника** подлијеже радном оцјењивању **сваке године и обавезно се врши у јануару за претходну календарску годину** (члан 34. Закона о намјештеницима).

3.2. Изузеци од редовног циклуса оцјењивања

1) Ванредно оцјењивање

Државни службеник, који је оцијењен са оцјеном„не задовољава", дужан је да прође кроз процедуру ванредног оцјењивања у трајању од три мјесеца, почев од дана када је редовна оцјена постала коначна. Ванредно оцјењивање се спроводи по истом принципу као и редовно, с тим што број и захтјевност постављених циљева треба да се прилагоди дужини периода (три мјесеца) у оквиру којег се прати и оцјењује учинковитост државног службеника. Непосредно надређени је дужан да по изрицању оцјене „не задовољава" предложи мјере и активности које сматра примјереним како би државни службеник био у стању да у периоду ванредног оцјењивања поправи учинковитост у раду. Државном службенику, који и за период ванредног оцјењивања добије оцјену „не задовољава", изриче се мјера престанка радног односа (члан 12. Правилника).

2) Оцјена пробног рада

Период пробног рада државног службеника обухвата вријеме увођења у посао и вријеме обављања дужности, и по правилу траје укупно шест мјесеци. Одступање од редовног трајања пробног рада могуће је у случају да државни службеник због незадовољавајуће оцјене рада поднесе захтјев за **продужење пробног рада до шест мјесеци** руководиоцу органа државне службе (члан 32. ставови 1. и 4. Закона о државној служби и члан 13. Правилника).

Намјештеници који се примају у радни однос путем јавног огласа подлијежу обавези пробног рада који траје три мјесеца. Изузетно, намјештенику чији је пробни рад оцијењен незадовољавајућом оцјеном, може се на његов захтјев и уз прибављено мишљење синдиката, односно медијатора државне службе, **продужити пробни рад за још три мјесеца** с утврђеним захтјевима које намјештеник треба да испуни у току продуженог пробног рада, о чему руководилац органа државне службе доноси рјешење (члан 28. Закона о намјештеницима).

4. ШТА СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

4.1. Критеријуми за оцјењивање

Критеријуми за оцјењивање државног службеника сврстани су у двије групе (члан 4. Правилника):

1) Општи критеријуми

- **Независност у раду** - способност да се посао обавља уз минималан надзор претпостављеног;
- **Однос према послу** - присутност на послу, поштовање радног времена, одговорност, досљедност у раду, однос према колегама;
- **Стваралачке способности и иницијативе** - способност изналажења рјешења и давања идеја којима се унапређују радни процеси;
- **Однос према другима у обављању службе и вјештине комуникације** - способност складне усмене и писмене интеракције државног службеника с колегама и странкама приликом обављања послова, посједовање и испољавање ентузијазма и позитивне енергије, такта и самоконтроле, развијеност осјећаја за тимски рад и припадност организацији;
- **Спремност прилагођавања промјенама** - однос према увођењу нових пракси у раду, континуирано професионално усавршавање и примјена стечених знања;
- **Додатни критеријум** – није обавезан, али може да се искористи као опција у случајевима у којима већ утврђени критеријуми не одговарају у потпуности природи посла.

2) Посебни критеријуми односе се на **степен испуњења радних циљева** државног службеника и показују у којој мјери је државни службеник квалитетно, тачно и прецизно испунио утврђене радне циљеве у дефинисаним временским роковима.

Државни службеник на пробном раду оцјењује се на основу истих критеријума као и државни службеник (члан 13. Правилника).

Оцјена рада намјештеника утврђује се према резултатима рада које је постигао у току године на правовременом, правилном, законитом и стручном обављању свих послова свог радног мјеста (члан 35. Закона о намјештеницима). Критеријум за **оцјену пробног рада намјештеника, који се у радни однос прима путем јавног конкурса,** јесте стручна способност коју је показао на пробном раду (члан 28. Закона о намјештеницима).

4.2. Утврђивање радних циљева

За сваки период оцјењивања **државном службенику** се утврђује највише пет радних циљева који произилазе из описа и сврхе радног мјеста. За њихово утврђивање одговоран је непосредно надређени државном службенику (члан 8. ставови 1. и 2. Правилника).

Радни циљеви за наредни период оцјењивања утврђују се током разговора о оцјењивању за претходни период оцјењивања, најкасније 30 дана послије почетка

периода за оцјењивање (члан 8. став 4. Правилника), и уносе се у први дио обрасца за оцјењивање.

Коментаре на утврђене радне циљеве могу дати и непосредно надређени и државни службеник, као и претпостављени непосредно надређеном, о чему је већ било ријечи раније у овом одјељку. Важно је нагласити да коментари нису обавезни већ опциони, и дају се у случају постојања несугласица између државног службеника и његовог непосредно надређеног. Претпостављени непосредно надређеном такође има право да да свој коментар, и да претходно покуша да ријеши настале несугласице између оцјењивача и оцјењиваног.

1. РАДНИ ЦИЉЕВИ

Датум постављања циљева: _____

Циљ 1	Рок за испуњење:
Циљ 2	Рок за испуњење:
Циљ 3	Рок за испуњење:
Циљ 4	Рок за испуњење:
Циљ 5	Рок за испуњење:

Коментар непосредно надређеног: (опционо)	
Коментар државног службеника: (опционо)	
Коментар претпостављеног непосредно надређеном: (у случају несугласица)	

Радне циљеве **државном службенику, који је на пробном раду,** утврђује непосредно надређени који је ментор државном службенику и који је дужан да државном службенику објасни шта се од њега очекује у оквиру сваког утврђеног радног циља (члан 8. став 3. Правилника).

Руководилац органа државне службе утврђује циљеве које за одређени период оцјењивања **намјештеник** треба да постигне у реализацији послова предвиђених описом радног мјеста на којем се налази (члан 34. Закона о намјештеницима). Иако није посебно прописано, непосредни шеф једнице који прати рад **намјештеника на пробном раду** и даје оцјену о стручним способностима које је показао у том периоду, има обавезу да му предочи шта се од њега очекује. Ово нарочито вриједи с обзиром на то да је он обавезан и да утврђену оцјену образложи (члан 28. Закона о намјештеницима).

5. КАКО СЕ ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

5.1. Праћење и документовање рада у току цјелокупног периода оцјењивања

Предуслов за оцјену рада државног службеника је надзор над обављањем дужности утврђених радним мјестом за вријеме трајања службе (члан 33. став 1. Закона о државној служби).

Како је већ у оквиру овог поглавља и било ријечи, у току периода за оцјењивање, непосредно надређени државном службенику дужан је да:

- **стално надгледа рад државног службеника** и сакупља податке о томе колико је државни службеник успјешан у раду, узимајући у обзир природу послова, радне услове и степен искуства државног службеника;
- **документује рад државног службеника** у периоду за оцјењивање тако што записује и коментарише битне примјере и доказе о томе како је државни службеник радио (члан 9. Правилника).

Исту обавезу има и супервизор код **оцјене пробног рада државних службеника**, односно руководилац органа државне службе у случају оцјене пробног рада руководећих службеника (члан 32. став 2. Закона о државној служби и члан 13. став 1. Правилника).

Имајући у виду природу и сврху оцјењивања, обавезу **праћења рада намјештеника** има и њему непосредно надређени шеф јединице, односно руководилац органа државне службе у случају да јединица не постоји. Ова обавеза постоји и за **намјештенике на пробном раду** (члан 28. Закона о намјештеницима). Такође треба да се има у виду да је документовање података о раду важан инструмент за успјешно спровођење процеса оцјењивања.

5.2. Разговор оцјењивача и оцјењиваног

Оцјењивање рада државног службеника врши се у току разговора с државним службеником на прописаном обрасцу за оцјењивање. Разговор с државним службеником обавља се у атмосфери отвореног дијалога између државног службеника и његовог непосредно надређеног који обавља оцјењивање. Разговор треба да траје највише 30 минута. У току разговора државни службеник износи мишљење о испуњењу утврђених радних циљева, а затим непосредно надређени износи и образлаже своје мишљење о раду службеника и предлог оцјене (члан 10. Правилника).

Што се тиче технике вођења разговора, препоручује се коришћење златних правила за вођење разговора о којима је опширније било ријечи у Поглављу 1 овог приручника.

Златна правила за вођење разговора о оцјењивању:

- обезбиједити одговарајуће услове;
- створити одговарајућу атмосферу;
- активно слушати државног службеника;
- засновати разговор на чињеницама;
- користити технике за превазилажење конфликата;
- посветити једнаку пажњу и вријеме: оцјени учинка за претходни период оцјењивања, утврђивању плана стручног оспособљавања и усавршавања и радним циљевима за следећу годину.

5.3.Врсте оцјена

Резултати **државних службеника, као и намјештеника,** остварени у обављању послова у току периода који се оцјењује означавају се следећим оцјенама (члан 33. став 5. Закона о државној служби и члан 34. Закона о намјештеницима):

- не задовољава;
- задовољава;
- успјешан;
- изузетно успјешан.

Резултати **државног службеника, као и намјештеника на пробном раду** у току периода који се оцјењује, означавају се следећим оцјенама (члан 32. став 3. Закона о државној служби и члан 28. Закона о намјештеницима):

- задовољавајућа;
- незадовољавајућа.

5.4. Начин утврђивања оцјене

Оцјена рада државног службеника утврђује се као:

- **оцјена рада по степену испуњења утврђених радних циљева** - представља збир оцјена за сваки појединачни циљ подијељен с бројем постављених циљева;
- **оцјена рада по општим критеријумима** (независност у раду, однос према послу, стваралачке способности и иницијативе, однос према другима у обављању службе и вјештине комуникације, спремност прилагођавања промјенама и додатни критеријум) - представља збир оцјена по општим критеријумима подијељен с укупним бројем критеријума (члан 7. Правилника).

Оцјене се додјељују на скали од 1 до 4, без обзира на то да ли се ради о оцјени степена испуњења радних циљева или оцјени по општим критеријумима.

Коначна оцјена радног учинка државног службеника утврђује се тако што се саберу оцјена рада по степену испуњења утврђених радних циљева и оцјена рада по општим критеријумима, а онда се добијени збир подијели с 2.

Коначна оцјена радног учинка исказује се и описно, и то у складу са следећом скалом:

- „не задовољава" (мање од 1,50);
- „задовољава" (1,50 – 2,49);
- „успјешан" (2,50 – 3,49);
- „изузетно успјешан" (3,5 и више).

Државном службенику, који на пробном раду не задовољи минимум очекивања, изриче се оцјена „не задовољава" и на тај начин му престаје радни однос. За службенике који у току пробног периода добију било коју од преостале три прописане оцјене („задовољава", „успјешан" или „изузетно успјешан"), сматра се да су успјешно завршили пробни рад (члан 13. став 2. Правилника).

Оцјена рада намјештеника заснива се на резултатима рада које он постигне у реализацији послова предвиђених описом радног мјеста на којем се налази и циљевима које је за дати временски период утврдио руководилац органа државне службе (члан 34. Закона о намјештеницима). Иако није посебно прописано, методологија за утврђивање

оцјене државних службеника, укључујући и оне на пробном раду, сходно је примјењива и на намјештенике, укључујући и намјештенике на пробном раду.

5.5. Попуњавање образаца за оцјењивање

Саставни дио Правилника чини Образац за оцјењивање државног службеника, који се користи и за државне службенике на пробном раду.

Оцјене „изузетно успјешан" и „не задовољава" морају бити посебно образложене и поткрепљене чињеницама и доказима (члан 11. став 2. Правилника).

Образац се састоји из следећих дијелова:

5.5.1. Период оцјењивања и општи подаци

У овом дијелу обрасца непосредно надређени уноси податке који се односе на период оцјењивања, датум оцјењивања, као и опште податке од значаја за оцјењивање. У доњој табели дат је примјер попуњавања обрасца за оцјењивање за радно мјесто стручног савјетника за обуку и усавршавање.

ПЕРИОД ОЦЈЕЊИВАЊА: 1.1.2012. -1.1.2013.
ДАТУМ ОЦЈЕЊИВАЊА: ____20.1.2013.___

ОПШТИ ПОДАЦИ

Име и презиме државног службеника	
Назив радног мјеста државног службеника	**Стручни савјетник за обуку и усавршавање**
Организациона јединица	**Одјељење Агенције за Кантон Сарајево и Босанско-подрињски кантон**
Орган управе	**Агенција за државну службу ФБиХ**
Име и презиме непосредно надређеног	
Радно мјесто непосредно надређеног	**Помоћник директора**
Име и презиме претпостављеног непосредно надређеном	
Радно мјесто претпостављеног непосредно надређеном	**Директор Агенције за државну службу**

Након дијела обрасца о општим подацима, слиједи дио који се односи на утврђене радне циљеве на почетку периода оцјењивања, о чему је већ било ријечи раније у овом одјељку.

5.5.2. Оцјена рада по општим критеријумима

Непосредно надређени у овај дио обрасца за оцјењивање уноси коментаре о оцјени рада по општим критеријумима и предлог оцјене за сваки од прописаних критеријума заокруживањем одговарајуће оцјене од 1-4. На крају уноси просјечну оцјену по осталим критеријумима која се добија сабирањем појединачних оцјена, па дијељењем збира с бројем критеријума.

2. ОЦЈЕНА РАДА ПО ОПШТИМ КРИТЕРИЈУМИМА

Заокружити одговарајућу оцјену.

Аспект рада	Оцјена	Коментар непосредно надређеног
1. Независност у раду	**1 2 (3) 4**	Службеник је показао солидни ниво независности у раду, ријетко тражећи моју помоћ и помоћ колега
2. Однос према послу	**1 2 (3) 4**	Службеник је био одговоран у извршењу радних задатака и није каснио у испуњењу постављених задатака
3. Стваралачка способност и иницијатива	**1 2 (3) 4**	Службеник је показао добар степен иновативности у раду, дајући повремене предлоге за унапређење процеса рада
4. Однос према другима у обављању службе и вјештине комуникације	**1 2 3 (4)**	Показао је изузетну вјештину комуникације у односу према другим колегама, и посебно према учесницима обука које је организовао и изводио
5. Спремност прилагођавања промјенама	**1 2 (3) 4**	Службеник је показао солидну спремност да се прилагоди промјенама и похађао неколико обука које су му користиле у даљем раду.
6. Додатни критеријум (опционо)	**1 2 3 4**	
Просјечна оцјена (збир свих оцјена подијељен с бројем критеријума)	**3,2**	

5.5.3. Оцјена рада по посебним критеријумима (степен испуњења радних циљева)

Испуњење радних циљева прати се и оцјењује квартално. Оцјена за испуњење сваког појединачног радног циља даје се за сваки квартал, након чега се израчунава просјечна оцјена по циљу тако што се кварталне (тромјесечне) оцјене по циљу сабирају и дијеле са 4.

Важно је напоменути, међутим, да у обрасцу за оцјењивање постоји разлика између просјечне оцјене о циљу и коначне оцјене о циљу. Уколико је државни службеник показао напредовање у остварењу постављеног циља у посљедња два квартала или посљедњем кварталу, **непосредно надређени може посебно да цијени то напредовање и утврди коначну оцјену о циљу која ће бити виша од просјечне оцјене**. Уколико, ипак, непосредно надређени увиди да је државни службеник показао слабије резултате у виду испуњења конкретног радног циља, он не би требао да просјечну оцјену смањи већ да утврди просјечну оцјену као коначну оцјену. Просјечна оцјена биће коначна оцјена и у случају да није дошло до видног побољшања учинка државног службеника током цјелокупног периода оцјењивања.

На крају, непосрено надређени уноси просјечну оцјену у односу на степен испуњених свих радних циљева, која се добија сабирањем коначних оцјена по циљу па дијељењем збира с бројем постављених циљева, као што је приказано у доњем примјеру.

3. ОЦЈЕНА РАДА ПО ПОСЕБНИМ КРИТЕРИЈУМИМА (степен испуњења радних циљева)

Унијети одговарајућу оцјену.

Циљ	Период (квартално)				Просјечна оцјена по циљу	Коначна оцјена по циљу	Коментар непосредно надређеног
	К1	К2	К3	К4			
Циљ 1	**2**	**3**	**4**	**4**	**3,25**	**4**	Државни службеник је показао изузетно напредовање у остварењу постављеног радног циља у другом и трећем кварталу и радни циљ извршио тако да је надмашио очекивања те му је утврђена највиша оцјена 4.
Циљ 2	**2**	**3**	**3**	**3**	**2,75**	**2,75**	Државни службеник је показао одређено напредовање у извршењу овог радног циља током другог, трећег и четвртог квартала. Радни циљ је постигнут с очекиваним добрим резултатом.
Циљ 3	**3**	**2**	**2**	**2**	**2,25**	**2,25**	Државни службеник је током другог, трећег и четвртог квартала показао мањи интерес за остварење овог циља па је и резултат у том смислу био слабији од очекиваног.
Циљ 4							
Циљ 5							
Коначна годишња оцјена испуњења радних циљева (збир коначних оцјена подијељен с бројем постављених циљева)						**3**	

5.5.4. Оцјена опште успјешности у раду

У овај дио обрасца за оцјењивање директно надређени уноси: нумерички исказану оцјену опште успјешности коју израчунава тако што збир просјечне оцјене рада по критеријуму степена испуњења утврђених радних циљева и просјечне оцјене рада за остале критеријуме оцјењивања подијели с бројем 2; и дескриптивно исказану оцјену успјешности тако што уноси ознаку X поред одговарајуће оцјене. Свој коментар у овај дио обрасца уносе: директно надређени, државни службеник и претпостављени директно надређеног.

4. ОЦЈЕНА СВЕУКУПНОГ РАДНОГ УЧИНКА

Оцјена свеукупног радног учинка (збир просјечне оцјене из тачке 2. и крајње оцјене из тачке 3. подијељен са 2)	**3,1**	
Дескриптивна оцјена радног учинка (уписати X поред одговарајуће оцјене)	Не задовољава (мање од 1,50)	
	Задовољава (од 1,50 до 2,49)	
	Успјешан (од 2,50 до 3,49)	**X**
	Изузетно успјешан (једнако и преко 3,5)	
Коментар непосредно надређеног Сматрам да је оцјена реална и да одражава рад државног службеника у претходном периоду оцјењивања		
Коментар државног службеника Слажем се с датом оцјеном		
Коментар претпостављеног непосредно надређеном Слажем се са оцјеном		

5.5.5. Предлог за стручно оспособљавање и усавршавање државног службеника

У овај дио обрасца за оцјењивање непосредно надређени уноси области рада у којима се препоручује стручно оспособљавање и усавршавање, па се сваки предлог посебно образлаже.

5. ПРЕДЛОГ ЗА СТРУЧНО ОСПОСОБЉАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА

Области рада у којима се препоручује усавршавање	**Образложење**
1.	
2.	
3.	

5.5.6. Верификација поступка

Верификацију поступка, стављањем свог потписа и датума стављања истог врше: непосредно надређени, државни службеник и претпостављени непосредно надређеном.

5. ВЕРИФИКЦИЈА ПОСТУПКА
Потпис непосредно надређеног: **Датум:**
Потпис државног службеника: **Датум:**
Потпис претпостављеног непосредно надређеном: **Датум:**

5.6. Акт о утврђивању коначне оцјене

О коначној **оцјени рада државног службеника, укључујући и државног службеника на пробном раду,** руководилац органа државне службе доноси **рјешење.** Оцјене „изузетно успјешан“ и „не задовољава“ морају бити посебно образложене и поткрепљене чињеницама и доказима (члан 11. и члан 13. став 2. Правилника).

Оцјену рада намјештеника рјешењем утврђује руководилац органа државне службе (члан 35. Закона о намјештеницима). Оцјена „не задовољава” мора бити посебно образложена (члан 34. Закона о намјештеницима). Такође, **оцјена пробног рада намјештеника** коју утврђује руководилац органа даје се **писано** и мора бити образложена (28. Закона о намјештеницима).

5.7. Право на жалбу

Државни службеник има могућност да у одговарајућем временском року приложи писане информације уз оцјену свог рада и има право да изјави жалбу Одбору државне службе за жалбе ФБиХ ради преиспитивања оцјене о раду (члан 33. став 6. тачка б Закона о државној служби). Против рјешења о коначној оцјени рада државни службеник може да изјави жалбу наведеном одбору у року од осам дана од пријема рјешења (члан 11. став 3. Правилника).

Такође, у случају да су двије узастопне оцјене рада негативне, руководилац органа државне службе, по претходно прибављеном мишљењу Агенције, разрјешава дужности државног службеника. Државни службеник може да изјави жалбу Одбору за жалбе ради преиспитивања таквог разрјешења (члан 33. став 8. Закона о државној служби).

Државни службеник на пробном раду има право да уложи жалбу Одбору за жалбе ради преиспитивања разрјешења дужности због незадовољавајуће оцјене рада (члан 32. став 3. Закона о државној служби).

6. КОЈЕ СУ ПОСЉЕДИЦЕ ОЦЈЕЊИВАЊА?

6.1. Напредовање

Резултати оцјене рада **државног службеника** узимају се у обзир приликом унапређења и интерних премјештаја (члан 33. став 6. Закона о државној служби).

Напредовање у вишу категорију у оквиру радног мјеста заснива се на позитивној
оцјени рада и о њему одлучује руководилац органа државне службе.

С друге стране, напредовање на више радно мјесто у истом или у другом органу државне службе обавља се искључиво путем јавног конкурса и нема никакве везе са оцјеном рада.

Законом о платама из 2010. године укинуто је награђивање по основу оцјене рада, а све одредбе Закона о државној служби, које су предвиђале награђивање стављене су изван снаге.

6.2. Потврда постављања државног службеника

У случају задовољавајуће оцјене **државног службеника на пробном раду**, руководилац органа државне службе потврђује постављање државног службеника на радно мјесто (члан 32. став 3. тачка а Закона о државној служби).

Исто тако, ако је **оцјена пробног рада намјештеника** задовољавајућа, руководилац органа државне службе доноси рјешење којим потврђује постављање намјештеника на радно мјесто (члан 28. Закона о намјештеницима).

6.3. Посебан програм и стручно усавршавање

Уколико је оцјена рада негативна, државни службеник, у циљу побољшања ситуације, пролази кроз **посебан програм** који уз консултације с њим одреди његов директно надређени (члан 33. став 7. Закона о државној служби).

У оквиру Обрасца за оцјењивање, непосредно надређени предлаже **области рада у којима се препоручује стручно оспособљавање и усавршавање државних службеника,** а сваки предлог посебно образлаже.

Агенција за државну службу организује **стручно усавршавање непосредно** надређених и њихових претпостављених за процес оцјењивања (члан 14. Правилника).

6.4. Разрјешење дужности

Ако су двије узастопне **оцјене рада државног службеника негативне**, руководилац органа државне службе, по претходно прибављеном мишљењу Агенције за државну службу, разрјешава дужности државног службеника (члан 33. став 8. Закона о државној служби).

Намјештенику, чији је рад у посљедње двије узастопне године оцијењен оцјеном „не задовољава", престаје радни однос у органу државне службе, о чему руководилац органа државне службе доноси рјешење уз претходно прибављено мишљење синдиката, односно медијатора државне службе (члан 36. Закона о намјештеницима).

Уколико је **оцјена државног службеника на пробном раду** незадовољавајућа, руководилац органа државне службе разрјешава дужности државног службеника, који тиме губи свој статус без примања накнаде због отпуштања. Подсјећамо да у том случају

постоји и могућност продужења пробног рада до шест мјесеци на утврђени захтјев који се подноси руководиоцу органа државне службе (члан 32. став 3. тачка б и став 4. Закона о државној служби и члан 13. став 2. Правилника).

У случају незадовољавајуће оцјене **намјештеника на пробном раду**, руководилац органа државне службе доноси рјешење о престанку радног односа уз претходно прибављено мишљење синдиката, ако су намјештеници тог органа државне службе организовани у синдикат, а ако намјештеник није члан синдиката, прибавља се мишљење медијатора државне службе (члан 28. Закона о намјештеницима).

7. КОЈЕ СУ ОБАВЕЗЕ ИНСТИТУЦИЈА У ВЕЗИ С ОЦЈЕЊИВАЊЕМ?

7.1. Обавезе јединице за људске ресурсе

За потребе поступка оцјењивања, јединица за људске ресурсе би требала да:

- припреми за сваки период оцјењивања листу, којом се утврђују непосредно надређени и претпостављени непосредно надређеном;
- се стара о уједначености спровођења поступка оцјењивања на нивоу органа државне службе;
- савјетује непосредно надређене о свим питањима везаним за оцјењивање;
- сачини рјешење о коначној оцјени и уручи га државном службенику уз потпис;
- прилаже образац за оцјењивање у лични досје сваког државног службеника;
- припреми збирни извјештај на прописаном обрасцу и достави га Агенцији за државну службу.

Извјештај о спроведеном оцјењивању државних службеника на нивоу органа државне службе прописан је Правилником и садржи следеће елементе: опште податке (назив органа, период оцјењивања, број запослених државних службеника, број оцијењених државних службеника, назив подносиоца извјештаја, датум подношења извјештаја); податке о радним циљевима и оцјени степена њиховог испуњења (укупан број радних циљева, просјечан број радних циљева по државном службенику, просјечна оцјена испуњења радних циљева на нивоу органа државне службе, статистика испуњења радних циљева, коментари-опционо); податке о оцјени рада по општим критеријумима (просјечна оцјена на нивоу органа државне службе по прописаним критеријумима, статистика оцјена, коментари-опционо); податке о оцјени свеукупног радног учинка (просјечна оцјена на нивоу органа државне службе, статистика оцјена, коментари-опционо); податке о приједлозима за стручно оспособљавање и усавршавање државних службеника (укупан број државних службеника којима је препоручена обука/усавршавање, просјечан број препоручених обука по државном службенику, врста обуке, укупан број државних службеника који похађају постдипломске студије уз подршку органа државне службе, коментари-опционо).

7.2. Обавезе органа државне службе и Агенције за државну службу

Сви органи државне службе имају обавезу да Агенцији за државну службу достављају извјештаје о спроведеном оцјењивању за сваки период оцјењивања државних службеника на обрасцу Извјештаја о спроведеном оцјењивању државних службеника на нивоу органа државне службе, који чини саставни дио Правилника.

Иако то није изричито предвиђено Правилником,препоручује се да Агенција за државну службу на основу добијених података из извјештаја органа припреми збирни годишњи извјештај о оцјењивању у државној служби који ће достављати Влади на разматрање,како би се боље пратио процес оцјењивања свих органа државне службе.

Као што је већ било ријечи у оквиру овог поглавља, Агенција за државну службу организује **стручно усавршавање непосредно** надређених и њихових претпостављених за процес оцјењивања (члан 14. Правилника).

Поглавље 4

ОЦЈЕЊИВАЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И НАМЈЕШТЕНИКА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

Оцјењивање државних службеника и намјештеника у Републици Српској регулисано је:

- Законом о државним службеницима, који је објављен у „Службеном гласнику Републике Српске“, бр. 118/08 (у даљем тексту овог поглавља: Закон о државним службеницима);
- Законом о платама запослених у органима управе Републике Српске, који је објављен у „Службеном гласнику Републике Српске“, бр. 118/07, 116/09 и 1/11 (у даљем тексту овог поглавља: Закон о платама);
- Правилником о поступку оцјењивања и напредовања државних службеника и намјештеника, објављеном у „Службеном гласнику Републике Српске“ бр. 43/09 и 87/11.

1. КО СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

1.1. Лица која се оцјењују - оцјењивани

У републичким органима управе Републике Српске оцјењује се рад:

- државног службеника и
- намјештеника.

Државни службеник је лице с високом стручном спремом које је запослено у органу републичке управе и обавља послове основне дјелатности органа републичке управе. Изузетно, државни службеник је и лице са завршеном вишом и средњом стручном спремом у складу са уредбом Владе која прописује категорије државних службеника и њихова звања и критеријуме за аналитичку процјену радних мјеста (члан 2. став 2. Закона о државним службеницима и члан 1. став 1. Правилника). Послови основне дјелатности републичких органа управе су: нормативно-правни послови; извршавање закона и других прописа; одлучивање у управном поступку; инспекциони надзор и остали стручни послови републичких органа управе (члан 2. став 3. Закона о државним службеницима).

Радна мјеста државних службеника су: руководећа радна мјеста, за чије је постављање и разрјешење надлежна Влада, и радна мјеста државних службеника, за која је надлежан руководилац органа (члан 25. Закона о државним службеницима). Ријеч је о следећим радним мјестима: помоћник министра, секретар министарства, руководилац републичке управе и републичке управне организације; замјеник и помоћник руководиоца републичке управе, републичке управне организације, главни републички инспектор и секретар у Агенцији; инспектор; интерни ревизор; стручни савјетник; руководилац унутрашње организационе јединице; виши стручни сарадник и стручни сарадник (члан 27. став 1. Закона о државним службеницима).

Рад намјештеника такође подлијеже оцјењивању на исти начин и по истом поступку као и за државне службенике, осим намјештеника друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеника с осмогодишњом школом за које је прописан посебан режим (члан 113. Закона о државним службеницима и члан 23-30. Правилника).

Намјештеник је лице које је запослено у републичком органу управе и обавља: административне, рачуноводствено-финансијске или помоћно-техничке послове у вези с пословима из дјелокруга републичких органа управе (члан 2. став 4. Закона о државним службеницима). Радна мјеста намјештеника и услови за обављање послова на тим радним мјестима регулисана су уредбом Владе.

Оцјењује се и рад запослених у **стручним службама Владе Републике Српске и Правобранилаштва Републике Српске** према истом режиму као и рад државних службеника, **али само ако посебним законом није другачије одређено** (члан 2. став 5. Закона о државним службеницима и члан 1. став 2. Правилника).

Иако не подлијеже истом режиму оцјењивања о коме ће у овом поглављу бити ријечи, треба напоменути да се у Републици Српској оцјењује и **пробни рад лица која први пут заснивају радни однос у републичком органу управе.** У току пробног рада кандидат се упознаје са садржајем послова и задатака радног мјеста, као и са начином праћења и оцјењивања резултата његовог рада (члан 51. став 3. Закона о државним службеницима).

1.2. Изузеци од оцјењивања

Уз правила оцјењивања рада државних службеника и намјештеника прописани су и изузеци. **Не оцјењују се:**

- изабрана лица на руководећим мјестима, која немају статус државног службеника;
- државни службеник, односно намјештеник који је радио мање од времена реално потребног да би се оцијенио његов рад у току периода оцјењивања;
- државни службеник, односно намјештеник који је засновао радни однос на одређено вријеме.

Имајући у виду одредбе Закона о Влади Републике Српске, Закона о републичкој управи и Закона о државним службеницима, статус државног службеника немају **лица која бира Народна скупштина.** У републичкој управи то су министри и њихови савјетници. Одговорност за рад ових лица препуштена је процесу политичке оцјене њиховог рада од стране бирача на наредним изборима.

Не оцјењују се ни **државни службеници и намјештеници који су у једном периоду оцјењивања радили мање од три мјесеца** (члан 55. ставови 3. и 4. Закона о државним службенцима и члан 3. Правилника). Оправдано је становиште да се не оцјењује државни службеник, односно намјештеник који је радио мање од времена реално потребног да би се стекли услови да његов рад буде оцијењен. Као реално вријеме сматра се половина времена потребног за оцјену рада. Разлози за одсуствовање с посла могу да буду различити: боловање, школовање и сл. Изузимање од оцјењивања у овом случају не захтијева континуирано одсуствовање с посла, релевантан је укупан збир. Треба, међутим, напоменути да се привремено обављање других послова, на другом радном мјесту, као и званично стручно усавршавање не може сматрати одсуством са посла и не може да буде основа за изузимање од оцјењивања. Вријеме проведено на годишњем одмору такође се не сматра одсуствовањем с посла.

С обзиром на привременост природе **радног односа на одређено вријеме**, не оцјењују се ни државни службеници и намјештеници који су засновали радни однос на одређено вријеме (члан 55. став 4. Закона о државним службеницима и члан 3. Правилника). Ријеч је обично о замјени одсутног државног службеника до његовог повратка, привремено повећаном обиму посла, обуци приправника док траје приправнички стаж итд. С обзиром на то да ови послови из угла лица које их обавља нису трајног карактера, као и да због привремености не подразумијевају могућност

активног учешћа у свим радним процесима, лица која обављају привремене послове не подлијежу оцјењивању.

Проблем који се јавља у пракси је да државни службеници и намјештеници, који су засновали радни однос на одређено вријеме, неријетко остану на том радном мјесту дуже него што се то по природи ствари очекује, некад и више од годину или двије дана. У таквој ситуацији, препоручује се да се и рад државних службеника, који су засновали радни однос на одређено вријеме, такође прати и надзире у складу са одредбама Правилника. Праћење рада службеника, који су засновали радни однос на одређено вријеме, би требало да доведе до побољшања њихове радне мотивације и квалитета рада, с једне стране, као и до усаглашавања њиховог положаја са службеницима који су у сталном радном односу, с друге стране. Треба нагласити да праћење рада државних службеника и намјештеника не би имало никакве посљедице на правни статус лица која су заснована радни однос на одређено вријеме.

1.3. Дужности лица која се оцјењују

Главна обавеза државног службеника односно намјештеника који се оцјењује јесте **да учествује у разговору с оцјењивачем** о свом учинку током периода оцјењивања, утврђивању предлога за обуку и усавршавање и утврђивању радних циљева за наредни период оцјењивања. У току разговора државни службеник, односно намјештеник **износи своје коментаре**, који се уносе у образац за оцјењивање, укључујући и разлоге могућег неслагања с оцјеном, и затим **потписује образац** (члан 18а. став 2. и 3. Правилника). У току процеса оцјењивања, поред тога што учествује у утврђивању оцјене о раду за претходни период оцјењивања, лице које се оцјењује дужно је да учествује и у утврђивању радних циљева за наредни период оцјењивања (члан 5. став 5. Правилника).

Како би се обезбиједило спровођење поступка оцјењивања, измјенама и допунама Правилника о оцјењивању, које су усвојене у мјесецу августу 2011. године, неучествовање у поступку оцјењивања, односно у разговору о оцјењивању и постављању радних циљева, сматра се тежом повредом радне дужности. Тако је Правилником прописано да се, уколико државни службеник који се оцјењује из неоправданих разлога не учествује у поступку оцјењивања, сматра да је због неизвршавања, односно неправовременог извршавања радних дужности или налога непосредног руководиоца извршио тежу повреду радне дужности (члан 36а. став 1. Правилника, који је утемељен на члану 68. став 2. тачка а Закона о државним службеницима).

2. КО ОБАВЉА ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

2.1. Појам оцјењивача

По правилу, оцјену рада државних службеника и намјештеника врши непосредно претпостављени државни службеник или намјештеник који се назива оцјењивач (члан 55. став 7. Закона о државним службеницима и члан 16. став 4. Правилника).

Оцјену рада помоћника министра, секретара министарства и руководиоца републичке управе и републичке управне организације у саставу министарства врши такође непосредно претпостављени, који је у овом случају министар (члан 55. став 6. Закона о државним службеницима и члан 16. став 3. Правилника).

Оцјену рада руководилаца републичких управа и републичких управних организација који су за свој рад одговорни Влади Републике Српске врши комисија коју именује Влада, која се састоји од три члана истог статуса као и руководилац који се оцјењује (члан 55. став 8. Закона о државним службеницима и члан 16. ставови 1. и 2. Правилника).

2.2. Дужности оцјењивача

Током поступка оцјењивања, оцјењивач **је дужан да:**

- у договору с државним службеником/намјештеником који се оцјењује утврди радне циљеве оцјењиваног и изврши њихову измјену, уколико је то потребно;
- врши надзор, даје смјернице у раду и документује рад државног службеника/намјештеника који се оцјењује;
- обави разговор о оцјени рада;
- попуни образац за оцјењивање у току разговора и потпише га;
- координира рад на оцјењивању с контролором и јединицом институције, ради правилног спровођења поступка оцјењивања.

Утврђивање радних циљева државног службеника, односно намјештеника за наредни период оцјењивања врши се током разговора између оцјењивача и лица које се оцјењује у исто вријеме када се утврђује оцјена о раду за претходни период оцјењивања (члан 5. став 5. Правилника).

У току периода за оцјењивање, оцјењивач је дужан **стално да надгледа и документује рад** државног службеника, односно намјештеника (члан 18а. став 1. Правилника).

Након завршетка периода за оцјењивање, оцјењивач је **дужан да обави разговор** с државним службеником, односно намјештеником о оствареном учинку његовог рада. Такође је дужан да **у образац за оцјењивање унесе коментаре** лица које се оцјењује, након чега **потписује образац и без одлагања га упућује контролору ради давања сагласности** (члан 18а. ставови 2-4. Правилника).

У случају да државни службеник или намјештеник одбије учествовати у поступку оцјењивања или не потпише образац за оцјењивање, оцјењивач има обавезу да о томе **сачини службену забиљешку, као и да потпише образац за оцјену рада** (члан 36а. став 2. Правилника). Треба да се спомене и обавеза оцјењивача да, у случају негативне периодичне оцјена рада, државном службенику, односно намјештенику **понуди писане смјернице за отклањање разлога за негативну оцјену и да му одреди рок за постизање задовољавајућих стандарда и резултата у раду** (члан 19. став 1. Правилника).

Уколико оцјењивач из неоправданих разлога не изврши своје дужности у вези с поступком оцјењивања, сматра се да је због неизвршавања, односно неправовременог извршавања радних дужности или налога непосредног руководиоца извршио **тежу повреду радне дужности** (члан 36а. став 1. Правилника у вези са чланом 68. став 2. тачка а Закона о државним службеницима).

2.3. Случај промјене оцјењивача у току периода оцјењивања

У пракси могу бити чести случајеви да се у току периода оцјењивања државном службенику или намјештенику промијени оцјењивач. До промјене може доћи из три основна разлога:

- уколико државни службеник, односно намјештеник буде премјештен на друго радно мјесто у истом или другом органу;
- уколико државни службеник остаје на истом радном мјесту, али по природи ствари долази до промјене његовог претпостављеног у току периода оцјењивања (у случају, на примјер, када се службеник упућује на рад на терену гдје има другог претпостављеног);
- уколико државни службеник остаје на истом радном мјесту, али његов претпостављени буде премјештен на друго радно мјесто.

Питање које се поставља у овим ситуацијама је на који начин крајњи претпостављени државном службенику, односно намјештенику на крају периода оцјењивања може оцијенити државног службеника када нема довољно информација о његовом раду док је радио код претходног претпостављеног. Пошто ова ситуација није регулисана важећим прописима, потребно је детаљније објаснити улогу свих актера у оваквом поступку оцјењивања.

Уколико дође до промјене оцјењивача, сваки претходни оцјењивач мора бити у потпуности одговоран за оцјену рада државног службеника, односно намјештеника за период у којем је он био оцјењивач. То значи да је претходни оцјењивач дужан да оцијени државног службеника за период за који му је он био претпостављени у што краћем року, чим дође до сазнања да ће доћи до промјене или радног мјеста службеника или његовог радног мјеста. Оцјењивање за овај краћи период треба се извршити по истој процедури као и редовно оцјењивање, гдје је претпостављени након обављеног разговора у обавези да достави образац за оцјењивање свом непосредно претпостављеном (контролору), а овај затим јединици за вођење кадровске политике. Ако се службеник упућује на рад на другом радном мјесту у другом органу, јединица за вођење кадровске политике органа у коме је службеник/намјештеник радио доставиће извјештај јединици за вођење кадровске политике другог органа, која га потом доставља новом оцјењивачу.

Нови оцјењивач државног службеника/намјештеника ће, приликом утврђивања предлога коначне оцјене након завршетка периода за оцјењивање, узети у обзир и оцјену рада коју је утврдио претходни оцјењивач.

2.4. Контролор

Контролор је лице које је непосредно претпостављено оцјењивачу, чија је основна улога да контролише процес оцјењивања и обезбиједи равнотежу између оцјењивача и оцјењиваног у вези с оцјењивањем (члан 16. став 5. Правилника). Иако је контролор, по природи свог положаја, удаљенији од рада државног службеника/намјештеника него сам оцјењивач, он ипак има одређена знања о раду и постигнутим резултатима државног службеника/намјештеника који се оцјењује.

У случају када је оцјењивач непосредно подређен руководиоцу републичког органа управе који за свој рад одговара Влади, тада контролор не постоји. Разлог за то је непостојање вишег радног мјеста у хијерархији републичких органа управе. Контролор тако неће постојати у ситуацијама када се оцјењује рад: помоћника министра, секретара министарства, руководиоца републичке управе и републичке управне организације у саставу министарства. Контролор такође, по

природи ствари, не постоји ни када се оцјењује рад највишег службеничког руководства, као што су руководиоци републичких управа и републичких управних организација који су за свој рад одговорни Влади и које оцјењује посебна комисија коју оформи Влада. **Уколико не постоји контролор, извјештај о оцјењивању се доставља без контролног потписа.**

Контролор надгледа квалитет читавог процеса оцјењивања и активно интервенише у свим случајевима нарушавања тока оцјењивања, посебно у случајевима када изостане сагласност оцјењиваног и државног службеника/намјештеника у погледу утврђивања радних циљева и завршне оцјене о раду. У тим случајевима улога контролора је обављање разговора и с оцјењивачем и с оцјењиваним и могуће рјешавање постојеће несугласице кроз покушај посредовања и усаглашавања супротстављених ставова.

Основне дужности контролора су следеће:

- контрола процеса оцјењивања;
- рјешавање несугласица између оцјењивача и државног службеника, односно намјештеника;
- стављање контролног потпис на образац о оцјењивању.

Уколико је **контролор сагласан с оцјеном**, он се потписује на образац и доставља га организационој јединици за вођење кадровске политике у року од пет дана од када је примио образац (члан 18а. став 5. Правилника).

У случају да **постоји неслагање оцјењивача и државног службеника, односно намјештеника о оцјени,** контролор покушава да ријеши несугласице (члан 18а. став 6. Правилника). Када контролор није у могућности да ријеши несугласице или када сматра да је оцјена необјективна или да су повријеђена правила поступка, он има право да даје коначни предлог оцјене (члан 18а. став 7. Правилника).

Уколико контролор из неоправданих разлога не учествује у поступку оцјењивања, сматра се да је због неизвршавања, односно неправовременог извршавања радних дужности или налога непосредног руководиоца извршио **тежу повреду радне дужности** (члан 36а. став 1. Правилника у вези са чланом 68. став 2. тачка а Закона о државним службеницима).

2.5. Руководилац органа управе и комисија

О утврђивању **коначне оцјене рада државног службеника/намјештеника** рјешењем одлучује **руководилац органа** (члан 20. став 1. Правилника). Како је руководилац формални доносилац одлуке о оцјени рада за све државне службенике свог органа, природно је да ће се он у обављању своје дужности у највећем броју случајева у потпуности ослонити на рад обављен од стране оцјењивача и контролора. Руководилац, међутим, може да захтијева додатне информације и да измијени неке коментаре и оцјене. Такође, руководилац има право да покуша ријешити преостале несугласице између службеника, оцјењивача и контролора и да донесе коначну одлуку. Уколико руководилац значајно измијени оцјену о раду службеника, он за то треба да има добре доказе јер, у супротном, постоји велика вјероватноћа да ће одлука о оцјени бити предмет жалбе пред Одбором за жалбе, који ће недовољно добро образложену одлуку о оцјени, без одговарајућих доказа, укинути и затражити понављање поступка оцјењивања.

О оцјени рада **руководилаца републичких управа и републичких управних организација које за свој рад одговарају Влади** рјешењем одлучује комисија коју именује Влада (члан 20. став 1. Правилника).

3. КАДА СЕ ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

3.1. Циклус оцјењивања

Рад државних службеника и намјештеника оцјењује се обавезно сваких шест мјесеци (члан 55. став 3. Закона о државним службеницима). Правилником, а нарочито његовим измјенама и допунама, даље је наведено:

- да се оцјењивање врши **за период од 1. јануара до 30. јуна и за период од 1. јула до 31. децембра;**
- да се рад државног службеника/намјештеника оцјењује у року од 30 дана од дана завршетка периода предвиђеног за оцјењивање, **и то до 30. јула, односно до 30. јануара.**

3.2. Изузетак од редовног циклуса оцјењивања

Као изузетак од редовног циклуса оцјењивања предвиђено је периодично оцјењивање државних службеника и намјештеника, које може да се врши свака три мјесеца. Сврха оваквог рјешења је успостављање проактивног односа свих учесника према поступку оцјењивања. Периодично оцјењивање може да се врши по процјени претпостављеног државном службенику или руководиоца органа (члан 55. став 3. Закона о државним службеницима и члан 5. став 2. Правилника).

Измјенама и допунама Правилника из августа 2011. године појашњено је да, у случају периодичног оцјењивања рада, периодична оцјена рада **не може да произведе посљедице по статус државног службеника, али се узима у обзир код полугодишње оцјене рада** (члан 55. став 3. Закона о државним службеницима и члан 5. став 3. Правилника).

4. ШТА СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

4.1. Предмет и критеријуми оцјењивања

Оцјена рада државног службеника подразумијева постигнуте резултате при извршавању послова радног мјеста и постављених радних циљева, квалитет рада, ефикасност у раду, самосталност, стваралачку способност и иницијативе, вјештину комуникације, спремност прилагођавања промјенама и остале способности које захтијева радно мјесто (члан 55. став 2. Закона о државним службеницима).

Правилником су утврђени предмет и критеријуми оцјене рада државних службеника на следећи начин (чланови 6-14):

- **Постигнути резултати при извршавању послова радног мјеста и остварени постављени радни циљеви**– исказују и показују обим, садржај, структуру, квалитативне и квантитативне вриједности и стандарде успјешности државних службеника у извршавању и испуњавању дефинисаних радних циљева.
- **Квалитет рада** – показује колико је државни службеник савјесно, одговорно, стручно, тачно, темељито, организовано и креативно извршавао постављене радне задатке у оквиру дефинисаних циљева и захтјева радног мјеста;
- **Ефикасност у раду** – показује капацитете, способности, квалитет и количину обављеног посла и утрошеног времена за његово извршење, односно тачно и прецизно извршавање постављених радних задатака у дефинисаним

временским роковима који су усклађени с циљевима органа управе у којој државни службеник ради;

- **Самосталност у раду** – показује како и колико је државни службеник у оквиру функција улога и задатака одређеног радног мјеста, као и упутстава и надзора надређеног, способан обављати посао самостално и креативно;
- **Стваралачка способност и иницијатива** – показује интензитет, квалитет, креативну и инвентивну енергију, знање, умијеће и способност запослених у извршавању радних задатака и њихов допринос у испољавању нових идеја које доприносе успјеху у раду органа управе.
- **Вјештина комуникације** – показује најбитније особине интерперсоналне комуникације приликом обављања послова, смисао за такт, самоконтролу, посједовање и испољавање ентузијазма и позитивне енергије, смисао за тимски рад, припадност организацији и осјећај одговорности.
  - **Вјештина комуникације** подразумијева примање, обраду и преношење јасних и прецизних информација у усменој и писменој форми користећи адекватан стручни начин изражавања, како унутар органа управе, тако и у контактима с другим органима управе.
  - **Тимски рад** представља скуп двају или више појединаца, државних службеника, који су међусобно повезани ради постизања заједничког циља, дјелују усклађено, организовано, професионално и одговорно.
- **Спремност прилагођавања промјенама** – изражава систематски приступ осмишљеном учењу, развоју, усавршавању, култивисању и оплемењивању континуираног усклађивања знања, вјештина и ставова државних службеника са захтјевима радног мјеста, потребама и очекивањима од стране органа управе. Циљ прилагођавања промјенама је побољшање професионалног знања и вјештина државних службеника и постизање висококвалитетних и респектабилних радних резултата.
- **Остале способности које захтијева радно мјесто** – подразумијевају радни морал, мотивацију за рад, допринос култури радне средине, као и остале потребне способности које захтијева радно мјесто;
  - **Радни морал** истиче суштину, садржај и значај рада за државног службеника у обављању свакодневних радних задатака, те усклађује и усмјерава понашања појединаца и радних група у радном процесу, а заснован је на: радиности, правичности, једнакости, солидарности и одговорности.
  - **Мотивација за рад** показује који то унутрашњи фактори консолидују интелектуалну и физичку енергију, подстичу и организују индивидуалне активности, усмјеравају понашање запослених у обављању радних задатака, одређујући им интензитет и трајање;
  - **Допринос култури радне средине** показује колико државни службеник настоји изградити култивацију његових радних способности и развити осјећај за унапређење услова рада и изграђивања хуманизације физичких и друштвених услова на радном мјесту.

Наведени предмет и критеријуми оцјене рада државног службеника **исти су и за намјештеника**, осим за намјештеника друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеника с осмогодишњом школом (члан 23. Правилника).

Намјештеници друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеници с осмогодишњом школом оцјењују се по следећим критеријумима (члан 24-27. Правилника):

- **Квалитет рада** – подразумијева тачност, темељитост и организованост у раду.

- **Ефикасност у раду** – изражава однос између количине обављеног посла и утрошеног времена.
- **Однос према послу** – подразумијева присутност на послу, поштивање радног времена, одговорност, досљедност у раду и однос према осталим упосленицима.

4.2. Утврђивање радних циљева

Измјенама и допунама Правилника о оцјењивању из августа 2011. године, детаљно је уређена процедура утврђивања радних циљева. За сваки период оцјењивања државном службенику, односно намјештенику, утврђује се **најмање три, а највише пет радних циљева** (члан 15. став 1. Правилника).

Такође је појашњено да радни циљеви **требају да произилазе из описа радног мјеста, из утврђених циљева организационе јединице и органа управе у цјелини, као и да буду остварљиви, мјерљиви и да имају постављене реалне рокове** (члан 15. став 2. Правилника). То значи да радни циљеви треба да се одреде на основу описа радног мјеста из Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста, а у складу с организационим годишњим планом републичког органа управе. Природно је да се радни циљеви разликују од једног периода оцјењивања до другог, због промјена у плану рада органа управе за предстојећи период, док ће опис радног мјеста, у највећем броју случајева, остати исти у нешто дужем временском периоду.

Радни циљеви утврђују се у току разговора о оцјењивању, када се државном службенику/намјештенику најприје утврђује оцјена о раду за претходни период оцјењивања и утврђује план обуке и усавршавања.

Радни циљеви за наредни период оцјењивања се, као и оцјењивање за претходни период, морају утврдити **најкасније до 30. јула, односно до 30. јануара** текуће године.

Новина је и то да се утврђени **радни циљеви могу измијенити** у случају измјене приоритета републичког органа управе или организационе јединице или уколико наступе околности због којих се радни циљеви не могу остварити (члан 15. став 3. Правилника).

Измјена радних циљева врши се путем попуњавања новог обрасца за оцјењивање у дијелу радних циљева (дио VI, VII и VIII обрасца) и потписивањем од стране оцјењивача и оцјењиваног. Нови образац о оцјењивању само се додаје претходном обрасцу с претходно утврђеним радним циљевима и прилаже у досје државног службеника.

Примјери утврђених радних циљева биће наведени у дијелу о обрасцу за оцјењивање, а дати су такође у општем дијелу (Поглављу 1) овог приручника.

5. КАКО СЕ ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

5.1. Праћење рада у току цјелокупног периода оцјењивања

У току периода оцјењивања, оцјењивач **стално надгледа рад** државног службеника, односно намјештеника, **даје му смјернице за побољшање рада и записује битне примјере** о томе како је државни службеник радио, узимајући у обзир његову природу послова, радне услове и искуство (члан 18а. став 1. Правилника). Оцјењивање никако не би требало да се сведе само на један разговор на крају периода оцјењивања. Да би оцјењивање испунило своју сврху, важно је да се континуирано прати рад државног службеника током цијелог периода оцјењивања, указује службенику

на добре стране радног ангажмана, као и на слабости у раду, тако да не буде никаквих изненађења када дође до разговора о оцјењивању на крају периода оцјењивања.

5.2. Разговор оцјењивача и оцјењиваног

Разговор оцјењивача и оцјењиваног представља **обавезну фазу** у поступку оцјењивања државних службеника и намјештеника. Измјенама и допунама Правилника из августа 2011. године наведено је да, након завршетка периода за оцјењивање, оцјењивач обавља разговор с државним службеником, односно намјештеником о оствареном учинку (члан 18а. став 1. Правилника). Тиме је разговор од факултативног елемента (како је било предвиђено рјешењима Правилника од 2009. године) постао обавезни елемент у процесу оцјењивања.

Разговор би требао да се обави у атмосфери отвореног дијалога између оцјењивача и оцјењиваног и треба да траје око 30 минута како би се нашло довољно времена да се разговара о: оцјени учинка у претходном периоду оцјењивања, потребним обукама и усавршавању службеника и, коначно, о утврђивању радних циљева за наредни период оцјењивања.

Што се тиче технике вођења разговора, препоручује се коришћење златних правила за вођење разговора о којима је опширније било ријечи у Поглављу 1 овог приручника.

Златна правила за вођење разговора о оцјењивању су:

- обезбиједати одговарајуће услове;
- створити одговарајућу атмосферу;
- активно слушати државног службеника;
- засновати разговор на чињеницама;
- користити технике за превазилажење конфликата;
- посветити једнаку пажњу и вријеме оцјени учинка за претходни период оцјењивања, утврђивању плана стручног оспособљавања и усавршавања те радним циљевима за следећу годину.

5.3. Врсте оцјена

Оцјена рада државног службеника/намјештеника изражава се описно и нумерички на следећи начин:

- **Оцјена „не задовољава" (1)** додјељује се у случају да свеукупни радни учинак (који се односи на постигнуте резултате при извршавању послова радног мјеста и остварене постављене радне циљеве и друге критеријуме оцјењивања) није био на нивоу минималних захтјева радног мјеста;
- **Оцјена „задовољава" (2)** додјељује се у случају да је свеукупни радни учинак остварен с минималним резултатом који задовољава захтјеве радног мјеста;
- **Оцјена „истиче се" (3)** додјељује се у случају да је свеукупни радни учинак био остварен с добрим резултатом који у потпуности одговара захтјевима радног мјеста;
- **Оцјена „нарочито се истиче" (4)** додјељује се у случају да је свеукупни радни учинак био остварен с изузетним резултатом који превазилази захтјеве радног мјеста.

5.4. Начин утврђивања оцјене

Оцјена рада државног службеника/намјештеника утврђује се када се просјечна оцјена по испуњењу радних циљева и просјечна оцјена по испуњењу свих других критеријума оцјењивања саберу и подијеле са 2. То значи да је испуњењу радних циљева дата велика тежина у крајњој оцјени у односу на све друге критеријуме оцјењивања. Оцјена радних циљева има тежину од 50 процената у односу на све друге критеријуме оцјењивања, који сви заједно имају тежину од других 50 процената.

Оцјена рада о постигнутим резултатима при извршавању послова радног мјеста и оствареним постављеним радним циљевима одређује се тако што се испуњење сваког циља државног службеника, односно намјештеника бодује на скали од 1 до 4, а потом израчунава просјечна оцјена за све радне циљеве (члан 18. став 2. Правилника).

Оцјена рада у односу на све преостале критеријуме оцјењивања израчунава се тако што се испуњење сваког појединачног критерија бодује оцјенама од 1 до 4 по сваком преосталом критерију појединачно, након чега се израчунава просјечна оцјена по свим преосталим критеријима заједно (члан 18. став 3. Правилника).

Коначна оцјена рада добије се када се збир претходно наведених просјечних оцјена подијели с бројем 2 (члан 18. став 4. Правилника).

Коначна оцјена рада државног службеника, односно намјештеника изражава се описно на следећи начин (члан 18. став 5. Правилника):

- Оцјена „не задовољава" даје се уколико државни службеник оствари мање од 1,50 бода;
- Оцјена „задовољава" даје се уколико државни службеник, односно намјештеник оствари од 1,50 до 2,49 бодова;
- Оцјена „истиче се" даје се уколико државни службеник, односно намјештеник оствари од 2,50 до 3,49 бодова;
- Оцјена „нарочито се истиче" даје се уколико државни службеник, односно намјештеник оствари од 3,50 до 4 бода.

Оцјена рада намјештеника друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеника с осмогодишњом школом израчунава се тако што се испуњење сваког појединачног критеријума (квалитет рада, ефикасност у раду и однос према послу) бодује оцјенама од 1 до 4, након чега се израчунава просјечна оцјена за цјелокупни радни учинак (члан 28. Правилника).

5.5. Препоручене квоте за утврђивање највише оцјене о раду

Како би се обезбиједило уједначавање оцјењивања у републичким органима управе, оцјењивачима се препоручује да у поступку оцјењивања до 20 процената државних службеника оцијене оцјеном „нарочито се истиче" (члан 22а. став 3. Правилника).

Ове препоручене квоте су унесене измјенама и допунама Правилника о оцјењивању у циљу уједначавања оцјењивања у републичким органима управе. Уобичајена досадашња пракса била је да различити органи управе, као и руководиоци у оквиру истог органа, могу имати блажи или строжији приступ оцјењивању. То доводи до тога да у неким организационим јединицима/органима готово сви службеници могу да добију највише оцјене ради обезбјеђивања „мира у кући", док у другим органима службеници добију реалне, ниже оцјене. У таквим ситуацијама природно долази до

великог незадовољства службеника који су реално оцијењени, па се доводи у питање и сврха цјелокупног поступка оцјењивања. Како би се избјегли овакви проблеми, у многим земљама се уводе правно обавезујуће или необавезујуће квоте којима се, првенствено, ограничава број државних службеника који могу добити највишу оцјену.

Квоте утврђене у Правилнику о оцјењивању нису правно обавезујуће јер је органима само дата препорука да оцијене највише 20 процената службеника највишом оцјеном. Може се догодити да у неким организационим јединицама много већи број запослених заслужује највишу оцјену (или много мањи број) и било би неприродно да се од руководилаца захтијева да тачно утврде 20 посто службеника који ће добити највишу оцјену. Међутим, искуства великог броја земаља, како у јавном тако и у приватном сектору, показују да је у свакој организацији природно да већина запослених обавља свој посао на задовољавајући начин, док се један мањи број заиста истиче у раду. Препоручене квоте би требале да подстакну руководиоце и службенике да избјегавају досадашњу праксу давања највиших оцјена и да развију свијест о томе да се највише оцјене дају само оним службеницима који то заиста и заслужују. Уколико се, међутим, ради о томе да руководилац или читав орган управе заиста има изузетне људе, који се већином истичу у раду, може се дати највиша оцјена о раду већини службеника, али би у том случају те оцјене морале заиста бити добро образложене и поткрепљене доказима на основу којих се јасно може видјети да су те оцјене заиста заслужене (на примјер, извјештај о раду органа или организационе јединице, извјештај државне ревизије и слично). Важно је још истаћи да су до сада препоручене одредбе биле доста ријетке у општим правним актима у цијелом региону, што никако не значи да оне нису правно ваљане, као и врло корисне.

5.6. Попуњавање образаца за оцјењивање

Оцјена рада државног службеника и намјештеника врши се на прописаном Обрасцу за оцјењивање рада државног службеника и намјештеника - Образац број 1. (члан 22. Правилника).

Оцјена рада намјештеника друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеника с осмогодишњом школом врши се на прописаном Обрасцу за оцјењивање рада намјештеника друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеника с осмогодишњом школом - Образац број 2 (члан 30. Правилника).
Обрасци се састоје из следећих дијелова:

5.6.1. Лични подаци и подаци о радном мјесту

Први дио образаца исти је код оба прописана обрасца, а у њега се уносе лични подаци и подаци о радном мјесту. Доље у тексту је дат и примјер попуњавања свих дијелова обрасца о оцјењивању на радном мјесту стручног сарадника за кадровске послове.

I ЛИЧНИ ПОДАЦИ И ПОДАЦИ О РАДНОМ МЈЕСТУ

Презиме и име	**Година и мјесто рођења**	**Јединствени матични број**
Организациона јединица	**Радно мјесто**	**Датум запослења на радном мјесту које је предмет оцјењивања**
Јединица за вођење кадровске политике Министарство правде	Стручни сарадник за кадровске послове	20.10.2008.

5.6.2. Оцјена рада

Други дио образаца за оцјењивање прилагођен је прописаним критеријумима за оцјењивање државних службеника и намјештеника.

У други дио Обрасца број 1 оцјењивач државног службеника, односно намјештеника прво попуњава дио који се односи на испуњење утврђених радних циљева у периоду оцјењивања – уноси утврђене радне циљеве, затим коментаре о степену испуњења утврђених радних циљева и предлог оцјене за сваки постављени радни циљ заокруживањем одговарајуће оцјене од 1 до 4. На крају уноси просјечну оцјену у односу на степен испуњених радних циљева која се добија сабирањем појединачних оцјена, па дијељењем збира с бројем постављених циљева.

Оцјењивач онда попуњава дио који се односи на оцјену осталих критеријума оцјењивања – уноси своје коментаре и предлог оцјене за сваки прописани критеријум заокруживањем одговарајуће оцјене од 1 до 4. На крају уноси просјечну оцјену у односу на степен испуњених критеријума која се добија сабирањем појединачних оцјена, па дијељењем збира с бројем постављених критеријума.

Слиједи израчунавање коначне оцјене у дијелу в обрасца која се добија када се збир оцјена из табеле а и табеле б подијели са 2.

На крају, коначна оцјена се у дијелу д изражава и описно тако што ће се уписати знак X поред одговарајуће оцјене.

II ОЦЈЕНА РАДА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА

а) ИСПУЊЕЊЕ УТВРЂЕНИХ РАДНИХ ЦИЉЕВА У ПЕРИОДУ ОЦЈЕЊИВАЊА			
	Утврђени радни циљеви	**Оцјена (заокружити одговарајућу оцјену)**	**Коментар оцјењивача**
1.	Израђен нови правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста (рок 30.8.2011)	1 2 **(3)** 4	Нови правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста је урађен добро, с мањим бројем грешака.
2.	Спроведен поступак пријаве и одјаве запослених (рок: 3 дана од дана заснивања, односно престанка радног односа)	1 2 **(3)** 4	Поступци пријаве и одјаве запослених су урађени на задовољавајући начин у предвиђеним роковима.
3.	Припремљено 35 предлога рјешења о оцјењивању службеника (рок: 25.7.2011)	1 2 3 **(4)**	Велики број рјешења о оцјењивању је припремљен одлично и у веома кратком року, посебно имајући у виду кашњења у раду оцјењивача и контролора.
4.	Израђен извјештај о оцјењивању за претходни период оцјењивања (рок 5. септембар 2011.)	1 2 **(3)** 4	Извјештај о оцјењивању за претходни период оцјењивања урађен је с мањим бројем грешака, у предвиђеном року.
5.	Припремљен програм и садржај обуке о оцјењивању за државне службенике органа (рок: 30.11.2011)	1 2 3 **(4)**	Програм обуке о оцјењивању за државне службенике је одлично урађен, с веома добро припремљеним материјалом и прије предвиђеног рока.
Просјечна оцјена у односу на испуњење утврђених радних циљева		**3,4**	

б) ОЦЈЕНА ОСТАЛИХ КРИТЕРИЈУМА ОЦЈЕЊИВАЊА			
	Остали критеријуми оцјењивања	Оцјена (заокружити одговарајућу оцјену)	Коментар оцјењивача
1.	Квалитет рада	1 2 **(3)** 4	Службеник је, начелно, веома савјесно и одговорно обавио радне задатке, али би могао још пажње посветити унапређењу темељитости у раду.
2.	Ефикасност у раду	1 2 3 **(4)**	Службеник је веома ефикасно обавио радне задатке, у предвиђеним роковима, а у неким случајевима и прије рока.
3.	Самосталност у раду	1 2 3 **(4)**	Службеник је био веома самосталан у раду, веома је ријетко тражио моју помоћ или помоћ колега.
4.	Стваралачка способност и иницијативе	1 2 **(3)** 4	Службеник је показао добар потенцијал за стваралачку способност и иницијативу, посебно код припреме садржаја обуке о оцјењивању
5.	Вјештине комуникације	1 **(2)** 3 4	Службеник је имао одређени број проблема у комуникацији с колегама.
6.	Спремност прилагођавања промјенама	1 2 **(3)** 4	Службеник је показао веома добар степен спремности прилагођавања промјенама.
7.	Остале способности које захтијева радно мјесто	1 2 **(3)** 4	Службеник је показао да посједује и све остале способности које захтијева рад на радном мјесту за кадровске послове.
Просјечна оцјена у односу на остале критеријуме оцјењивања		**3,14**	

в) КОНАЧНА ОЦЈЕНА (збир просјечних оцјена из табеле а и табеле б подијељен са 2)	**3,27**
д) ОПИСНА КОНАЧНА ОЦЈЕНА (уписати Х поред одговарајуће оцјене)	
не задовољава (мање од 1,25)	
задовољава (од 1,25 до 2,5)	
истиче се (од 2,5 до 3,5)	**Х**
нарочито се истиче (преко 3,5)	

У други дио **Обрасца број 2**, оцјењивач намјештеника друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеника с осмогодишњом школом уноси своје коментаре, предлог оцјена по појединачним критеријумима заокруживањем одговарајуће оцјене од 1до 4, као и предлог коначне оцјене која се израчунава тако што се збир оцјена по појединачним критеријумима подијели са 3.

II ОЦЈЕНА РЕЗУЛТАТА РАДА ОД СТРАНЕ РУКОВОДИОЦА			
	Критеријуми оцјењивања	Оцјена (заокружити одговарајућу оцјену)	Коментар оцјењивача
1.	Квалитета рада	1 2 3 **(4)**	Намјештеник је веома квалитетно, савјесно, одговорно и темељито обавио све послове за које је задужен.
2.	Ефикасност у раду	1 2 3 **(4)**	Био је веома ефикасан у раду, извршавао је своје дужности у веома кратким временским роковима без посљедица на квалитет услуге коју је пружио
3.	Однос према послу	1 2 3 **(4)**	Однос према послу намјештеника био је изнад просјека, о чему свједоче и похвале од стране колега, као и лица којима је пружио своје услуге.
КОНАЧНА ОЦЈЕНА збир оцјена подијељен са 3		4	Рад намјештеника може послужити за примјер другим намјештеницима.

5.6.3. Коментари на оцјену рада

Оцјењивани има право увида у оцјену свога рада и право давања примједби руководиоцу, што ће најчешће бити случај у току самог разговора о оцјењивању.

Правилником о оцјењивању предвиђено је да **након обављеног разговора о оцјењивању државни службеник износи своје коментаре, које оцјењивач уноси у образац за оцјењивање, укључујући разлоге могућег неслагања с оцјеном,** а затим потписује образац (члан 18а. став 3. Правилника). Правило је, значи, да ће оцјењивач унијети коментаре државног службеника/намјештеника у образац из чисто практичних разлога, ради ефикаснијег поступка оцјењивања. То, међутим, не значи да државни службеник/намјештеник не може сам да унесе своје коментаре у образац. **Уколико службеник/намјештеник жели да сам унесе своје коментаре на оцјену, то му свакако треба дозволити, поготово уколико постоји неслагање о оцјени.** У овом случају, већа је вјероватноћа да ће државни службеник сам писмено боље изразити разлоге свог неслагања него што би то могао да уради оцјењивач. На овај начин се, такође, могу избјећи ситуације када службеник/намјештеник не жели да потпише образац, због тога што се не слаже с оним што је у образац унио оцјењивач.

Контролор је, такође, дужан да унесе своје коментаре на оцјену рада у дијелу В обрасца (члан 18а. ставови 5,6. и 7. Правилника).

У наставку се враћамо на дати примјер обрасца о оцјењивању стручног сарадника за кадровске послове.

III – **Коментари оцјењивача**

Државни службеник је показао веома добар учинак у раду и има пуно потенцијала за даљи развој, али мора више пажње посветити темељитости у раду, као и бољој комуникацији са колегама.

IV – **Коментари државног службеника и намјештеника чији се рад оцјењује/намјештеника чији се рад оцјењује**

Слажем се с оцјеном, мислим да је реална.

V- **Коментари контролора**

Сагласан сам с предложеном оцјеном.

Оцјењивачима се препоручује да посебно образложе оцјене „не задовољава“ и „нарочито се истиче“. У овим случајевима ради се о изузецима од правила да државни службеник/намјештеник обавља посао у складу са захтјевима радног мјеста. У случају да, међутим, службеник/намјештеник показује изузетни учинак или учинак који је у потпуности незадовољавајући, то мора да буде попраћено одговарајућим добрим образложењем, као и попратним доказима (извјештајима на којима је лице радило, итд.), које је оцјењивач дужан да чува у својој документацији.

Уколико службеник или контролор нису сагласни с оцјеном, они ће то детаљније образложити у горњој рубрици обрасца за оцјењивање. У случају када контролор није сагласан с оцјеном, он ће, поред објашњења свог става, у горњој рубрици написати и предлог оцјене.

5.6.4. Постављени радни циљеви у наредном периоду оцјењивања

Као што је већ било ријечи, у току процеса оцјењивања државном службенику и намјештенику се, поред утврђивања оцјене о раду за претходни период оцјењивања, у исто вријеме одређују радни циљеви за наредни период оцјењивања (члан 5. став 5. Правилника)

У Обрасцу бр. 1 слиједе дијелови VI, VII и VIII који се односе на постављање радних циљева за наредни период оцјењивања. У дио VI уносе се радни циљеви и рокови за њихово извршење утврђени у договору оцјењивача и оцјењиваног који имају право да у дио VII и VIII, уколико сматрају да је потребно, унесу своје коментаре на постављене радне циљеве.

VI – Постављени радни циљеви у наредном периоду оцјењивања

	Радни циљ	Рок за извршење
1	Спроведен поступак пријаве и одјаве запослених	3 дана од дана заснивања, односно престанка радног односа
2	Припремљено 40 предлога рјешења о оцјењивању службеника	25. јули 2012.
3	Израђен извјештај о оцјењивању за претходни период оцјењивања	10. септембар 2012.
4	Израђени приједлози за побољшања описа радних мјеста и задовољства послом у Министарству правде у форми извјештаја	30. новембар 2012.
5	Спровођење обуке о оцјењивању државних службеника на основу већ припремљених материјала	20. децембар 2012.

VII – Коментари оцјењивача (опционо)

VIII – Коментари државног службеника и намјештеника (опционо)

Уколико постоји сагласност између руководиоца и државног службеника у вези с утврђеним циљевима за наредни период оцјењивања, није потребно попуњавати горње рубрике које се односе на коментаре. Уколико, међутим, постоји неслагање у погледу радних циљева за наредни период оцјењивања, државни службеник би требао да унесе коментар, док ће дужност контролора бити да ријеши постојеће несугласице.

5.6.5. Предложене теме за обуку и усавршавање у наредном периоду оцјењивања

У IX дио Обрасца број 1 оцјењивач уноси предлоге тема за обуку и усавршавање оцјењиваног, а својим потписом их потврђују оцјењивач, оцјењивани и контролор.

IX – Предложене теме за обуку и усавршавање у наредном периоду за оцјењивање
1. Оцјењивање државних службеника и намјештеника 2. Развој вјештина комуникације 3. Развој ХРМ функција у републичким органима управе 4. 5.

5.6.6. Потписивање обрасца за оцјењивање

Финална фаза попуњавања обрасца за оцјењивање је потписивање обрасца од стране свих учесника у поступку. У оба прописана обрасца верификацију врше оцјењивач, државни службеник и намјештеник, односно намјештеник друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеник с осмогодишњом школом, стављањем својеручног потписа и датума потписивања након навода пуног имена и презимена.

Пуно име и презиме; потпис оцјењивача: Датум: Потпис државног службеника и намјештеника чији се рад оцјењује: Датум: Пуно име и презиме; потпис контролора: Датум:

_____Министарство правде_____ (Назив органа)

5.6.7. Периодично оцјењивање

Периодично оцјењивање врши се на исти начин као и обавезно. У случају периодичног оцјењивања такође се користе прописани обрасци. Имајући у виду природу периодичног оцјењивања, обрасци коришћени за периодично оцјењивање служе искључиво као помоћ за попуњавање „финалног" обрасца за оцјењивање, гдје није потребно да образац буде упућен контролору, јединици за вођење кадровске политике или руководиоцу институције.

5.6.8. Случај одбијања оцјењиваног да учествује у поступку и верификацији поступка

Измјенама и допунама Правилника регулисано је и поступање у ситуацији када државни службеник или намјештеник одбије да учествује у поступку оцјењивања или не потпише образац за оцјењивање. У том случају оцјењивач ће о томе сачинити службену забиљешку, а образац потписују само оцјењивач и контролор. На основу тако потписаног обрасца руководилац органа доноси рјешење о оцјени рада (члан 36а. став 2. Правилника).

5.7. Улога контролора и јединице за вођење кадровске политике

Након завршетка разговора и потписивања обрасца о оцјењивању, оцјењивач доставља образац контролору. Као што смо већ споменули у дијелу који објашњава улогу контролора, уколико је **контролор сагласан с предлогом оцјене**, он се потписује на образац и доставља га организационој јединици за вођење кадровске политике у року од пет дана од када је примио образац (члан 18а. став 5. Правилника).

У случају да **постоји неслагање оцјењиваног и оцјењивача о предлогу оцјене**, контролор покушава да ријеши несугласице између њих у року од пет дана од када је примио образац за оцјењивање (члан 18а. став 6. Правилника).

Када **контролор није у могућности да ријеши несугласице између оцјењиваног и оцјењивача, те ако контролор сматра да оцјена из обрасца о оцјењивању није објективна, да су примједбе оцјењиваног на оцјену оправдане или да нису испоштована правила поступка о оцјењивању**, он одлучује о коначном предлогу оцјене и доставља образац организационој јединици за вођење кадровске политике (члан 18а. став 7. Правилника) која припрема рјешења о оцјени рада и доставља их на потпис руководиоцу органа (члан 22а. став 1. тачка б Правилника).

5.8. Рјешење о оцјени рада

О коначној оцјени рада државног службеника и намјештеника, односно намјештеника друге категорије са средњом стручном спремом и намјештеника с осмогодишњом школом, руководилац органа одлучује рјешењем (члан 20. став 2. Правилника).

Рјешење о оцјени рада доставља се државном службенику и намјештенику, односно намјештенику друге категорије са средњом стручном спремом и намјештенику са осмогодишњом школом (члан 56. став 1. Закона о државним службеницима).

О **коначној оцјени рада руководилаца републичких управа и републичких управних организација које за свој рад одговарају Влади** рјешењем одлучује комисија коју оформи Влада (члан 20. став 1. Правилника).

5.9. Право на жалбу на рјешење о оцјени рада

Против рјешења о оцјени рада државног службеника може се уложити жалба Одбору државне управе за жалбе у року од 15 дана од дана пријема рјешења (члан 20. став 3. Правилника).

6. КОЈЕ СУ ПОСЉЕДИЦЕ ОЦЈЕЊИВАЊА?

6.1. Напредовање

Сврха оцјењивања рада државних службеника и намјештеника се, између осталог, остварује и стварањем услова за правилно одлучивање о напредовању (члан 55. став 1. Закона о државној служби).

Напредовање је поступак којим државни службеник може да стекне услов за прелазак у више звање у оквиру радног мјеста, вишу категорију радног мјеста и прелазак у виши платни разред (члан 31. Правилника). Поред постојања упражњеног радног мјеста и радног искуства потребног за напредовање, кумулативни услов је и оцјена рада (члан 32. Правилника).

Важно је да се нагласи да оцјена о раду јесте неопходан, али не и довољан услов за *напредовање у служби,* тј. напредовање на више радно мјесто или у

више звање у оквиру радног мјеста. Одлуку о томе да ли ће доћи ***до напредовања у служби*** или неће доноси претпостављени државном службенику, односно у крајњој инстанци руководилац институције. Услови за напредовање у служби стичу се на следеће начине:

1) Напредовање у више звање у оквиру радног мјеста – државни службеник, односно намјештеник који је ***у току једне године*** оцијењен оцјеном „нарочито се истиче" два пута узастопно, ***стиче услов*** за напредовање у више звање у оквиру радног мјеста што подразумијева напредовање у звање које је за један степен више од звања радног мјеста на које је државни службеник распоређен (члан 33. Правилника).

2) Напредовање на више радно мјесто - државни службеник, који је ***у току двије године*** стално оцјењиван оцјеном „нарочито се истиче", ***стиче услов*** за напредовање у вишу категорију радног мјеста што подразумијева напредовање у категорији која је за један степен виша од категорије радног мјеста на коју је државни службеник, односно намјештеник распоређен (члан 34. Правилника).

Напредовање у виши платни разред, с друге стране, јесте аутоматско, уз постојање двају претходних услова:

1) **да је категорија радног мјеста на којем се службеник налази разврстана у звања** (члан 35. Правилника),
2) **као и да постоји виши платни разред у односу на онај на коме се тренутно службеник налази,** а у који би државни службеник могао бити унапређен.

Материја напредовања у виши платни разред регулисана је Законом о платама. Закон о платама предвиђа следећа рјешења у погледу напредовања у виши платни разред:

1) **Државни службеник из четврте, пете, шесте и седме групе, који не руководи унутрашњом организационом јединицом** (инспектор, стручни сарадник, стручни сарадник с вишом стручном спремом, стручни сарадник са средњом стручном спремом), којем је **за годину дана одређена оцјена „нарочито се истиче",** напредује за један платни разред. У случају да му је **три године узастопно одређена оцјена „истиче се" или оцјена „нарочито се истиче" и „истиче се", без обзира на њихов редослијед**, напредује за један платни разред. За један платни разред напредује државни службеник којем је **пет година узастопно одређивана оцјена „задовољава"** (члан 15. Закона о платама).
2) **Запослени из друге, треће и пете платне групе који нема статус државног службеника,** а којем је **за годину дана одређена оцјена „нарочито се истиче"**, напредује за један платни разред. **Ако му је три године узастопно одређена оцјена „истиче се" или оцјена „нарочито се истиче" и „истиче се", без обзира на њихов распоред,** напредује за један платни разред. За један платни разред напредује запослени који нема статус државног службеника, а којем је **пет година узастопно одређивана оцјена „задовољава"** (члан 22. Закона о платама).

Државни службеник напредује премјештајем **на основу предлога непосредног руководиоца, а рјешење о премјештају доноси руководилац органа** (члан 36. Правилника).

6.2. Правне посљедице негативне оцјене рада

Уколико је периодична оцјена рада негативна, државном службенику и намјештенику непосредни руководилац даје писане смјернице за отклањање разлога за негативну оцјену и одређује му рок за постизање задовољавајућих стандарда и резултата у раду који не може да буде дужи од рока за периодично оцјењивање (члан 56. став 2. Закона и члан 19. Правилника).

Уколико су **двије узастопне оцјене рада државног службеника, односно намјештеника негативне, руководилац органа доноси рјешење о престанку радног односа, односно Влада рјешење о разрјешењу за руководеће државне службенике** (члан 56. ставови 3 и 5. Закона о државним службеницима и члан 21. став 1. Правилника).

Прије доношења рјешења, руководилац органа је дужан да прибави **мишљење Агенције за државну управу,** након чега се стичу услови за покретање поступка за доношење рјешења о престанку радног односа, односно рјешења о разрјешењу руководећег државног службеника (члан 21. став 2. Правилника).

Против рјешења руководиоца органа о престанку радног односа може се изјавити жалба Одбору државне управе за жалбе у року од 15 дана од дана пријема рјешења (члан 21. став 3. Правилника).

Против рјешења Владе о разрјешењу руководећег државног службеника није дозвољена жалба, али се **може покренути управни спор пред надлежним судом** (члан 21. став 4. Правилника).

7. КОЈЕ СУ ОБАВЕЗЕ ИНСТИТУЦИЈА У ВЕЗИ С ОЦЈЕЊИВАЊЕМ?

7.1. Обавезе јединица за вођење кадровске политике

У републичким органима управе организационе јединице за вођење кадровске политике су обавезне да (члан 22а. Правилника):

- припреме за сваки период оцјењивања **листу којом се утврђују оцјењивачи и контролори у поступку оцјењивања** и да о томе обавијесте оцјењиваче, контролоре и државне службенике, односно намјештенике који се оцјењују;
- припреме **рјешења о оцјени рада и доставе их на потпис** руководиоцу органа;
- **приложе обрасце о оцјењивању у лични досје** сваког службеника;
- **припреме извјештај о спроведеном оцјењивању у органу управе на Обрасцу број 3 и да га доставе Агенцији за државну управу** у року од 45 дана након спроведеног оцјењивања, најкасније до 15. септембра, односно до 15. марта.

Извјештај о спроведеном оцјењивању државних службеника и намјештеника у органима управе прописан је Правилником. Образац број 3 садржи следеће елементе: **опште податке** (назив органа управе, период оцјењивања, број запослених државних службеника и намјештеника, број оцијењених државних службеника и намјештеника, назив подносиоца извјештаја и датум подношења извјештаја); **податке о извршеном оцјењивању** (просјечна оцјена рада државних службеника и намјештеника у органу управе, статистика оцјена, коментари – опционо); предлоге за обуку и стручно усавршавање (укупан број државних службеника којима је препоручена обука/стручно усавршавање, просјечан број препоручених обука по

државном службенику, врсте обука - менаџерска, у оквиру струке, страни језици, информационе технологије, европске интеграције, коментари – опционо); **податке о уносу оцјена у централни регистар** кадрова (укупан број оцјена које се уносе у централни регистар кадрова након извршеног оцјењивања рада) и **податке о напредовању** (број запослених који су у извјештајном периоду напредовали у више звање у оквиру радног мјеста, број запослених који су у извјештајном периоду напредовали у вишу категорију радног мјеста и број запослених који су у извјештајном периоду напредовали у виши платни разред).

7.2. Обавезе Агенције за државну управу

Као што је већ било ријечи, Агенција за државну управу је дужна да на захтјев руководиоца органа, а прије доношења рјешења о престанку радног односа због двије узастопне негативне оцјене рада, **предочи своје мишљење о примјени Правилника о поступку оцјењивања и напредовања државних службеника и намјештеника.** Наведено мишљење је обавезни предуслов за покретање поступка за доношење рјешења о престанку радног односа, односно рјешења о разрјешењу руководећег државног службеника (члан 21. став 2. Правилника).

Агенција за државну управу је обавезна да **анализира извјештаје републичких органа управе о сваком циклусу оцјењивања и да састави збирни извјештај о оцјењивању** који доставља Влади најкасније до 15. октобра, односно до 15. априла текуће године (члан 22а. став 2. Правилника). Надзор над спровођењем одредби **Правилника о поступку оцјењивања и напредовања државних службеника и намјештеника** врше Агенција за државну управу и министарство надлежно за послове управе посредством управне инспекције (члан 22а. став 2. Правилника).

8. ПОЧЕТАК ПРИМЈЕНЕ ИЗМИЈЕЊЕНОГ И ДОПУЊЕНОГ РЕЖИМА ОЦЈЕЊИВАЊА

У члану 13. Правилника о измјенама и допунама Правилника о поступку оцјењивања и напредовања државних службеника и намјештеника (који је ступио на снагу 25. августа 2011. године) предвиђено је да ће се одмах након ступања на снагу измјена Правилника периодично оцјењивање вршити по одредбама новог допуњеног режима оцјењивања, док ће се редовно, полугодишње оцјењивање по одредбама новог и допуњеног режима оцјењивања вршити **од 1. јануара 2012. године**. **То значи да ће у јануару 2012. године оцјењивачи и оцјењивани имати обавезу да утврде радне циљеве** у складу са измјенама и допунама Правилника из августа 2011. године, а да ће **прво оцјењивање према новим прописима бити извршено у јулу 2012. године.**

Поглавље 5

ОЦЈЕЊИВАЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И НАМЈЕШТЕНИКА У БРЧКО ДИСТРИКТУ

Оцјењивање државних службеника и намјештеника у Брчко дистрикту регулисано је:

- Законом о државној служби у органима управе Брчко дистрикта БИХ, који је објављен у „Службеном гласнику Брчко дистрикта БиХ", бр. 28/06, 29/06, 19/07, 2/08, 09/08, 44/08, 25/09, 26/09 (у даљем тексту овог поглавља: Закон);
- Правилником о оцјењивању, објављеном у „Службеном гласнику Брчко дистрикта", бр. 51/08 (у даљем тексту овог поглавља: Правилник) и
- Упутством о оцјењивању запосленика у органима јавне управе, који је објављен такође у „Службеном гласнику Брчко дистрикта", бр. 51/08 (у даљем тексту овог поглавља: Упутство).

1. КО СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

1.1. Лица која се оцјењују

У органима државне управе Брчко дистрикта БиХ оцјењује се рад:

- државних службеника и намјештеника;
- државних службеника и намјештеника који пролазе период пробног рада, као и приправника који имају могућност заснивања радног односа на неодређено вријеме.

Државни службеник је лице које у органима управе обавља управне и стручне послове који се остварују статутом, законом и другим прописима утврђене надлежности органа управе, као и лице које у органима управе обавља информатичке послове, опште и административне послове, планске, материјално финансијске и рачуноводствене послове (члан 2. став 2. Закона).

Намјештеник је лице које у органима управе заснива радни однос на основу закљученог уговора о раду које ради на помоћно-техничким пословима и осталим пословима чије је обављање потребно ради праводобног и квалитетног извршавања послова из дјелокруга рада органа управе, као што су: технички секретар, возач, курир, портир, чистачица. (члан 2. став 4. Закона).

Пробни рад је обавезна категорија за сва лица која се запошљавају на неодређено вријеме у органима управе. Сви акти о именовању доносе се, а уговори о раду на неодређено вријеме закључују се, уз обавезу пробног рада у периоду од 6 мјесеци, осим приправника, код којих се дужина приправничког стажа рачуна као пробни рад (члан 47. став 1. Закона).

Приправници су лица која се први пут запошљавају ради стицања радног искуства у струци за коју су стекли образовање (члан 53. Закона). Послије завршетка приправничког стажа, градоначелник распоређује приправника на радно мјесто у

органу управе на неодређено вријеме у складу с Одлуком о реализацији плана запошљавања, а на основу оцјене пробног рада (члан 58. став 1. Закона).

Важно је, међутим, нагласити да приправници који заснивају радни однос у органима управе Брчко дистрикта БиХ могу имати двојак статус 1) статус приправника којима је децидно утврђен период приправничког стажа и 2) статус приправника са могућношћу заснивања радног односа на неодређено вријеме. Само приправници са могућношћу заснивања радног односа на неодређено вријеме могу бити распоређени на одговарајуће мјесто у органу управе, уколико је дотични приправник добио оцјену „задовољно“, као и уколико постоји упражњено радно мјесто и планирана средства у буџету, те ако орган управе искаже потребу за даљим ангажовањем тог приправника.У одлуци о реализацији плана запошљавања не наводе се позиције на које приправници могу бити распоређени јер се у њој наводе искључиво позиције за које ће бити расписан конкурс.

Оцјењивање запослених у стручној служби Скупштине Дистрикта, административним службама правосуђа Дистрикта, као и другим административним службама у органима и институцијама које се финансирају из буџета дистрикта регулисано је одредбама Закона о службеницима и намјештеницима у правосуђу Брчко дистрикта БиХ, док одредбе Закона о државној служби у органима управе Брчко дистрикта БиХ у овом дијелу имају само сходну, субсидијарну примјену (у складу са чланом 3. став 3 Закона).

1.2. Изузеци од оцјењивања

Уз правила оцјењивања рада прописани су и изузеци. **Не оцјењују се:**

- именована лица која немају статус државног службеника;
- запосленици који су радили мање од времена које је реално потребно да би се оцијенио његов рад у току периода оцјењивања;
- запосленици на одређено вријеме;
- службеници, односно намјештеници, укључујући и приправнике који су се у току периода оцјењивања оцијенили на основу пробног рада.

Државним службеницима не сматрају се лица чије именовање потврђује Скупштина Брчко дистрикта БиХ, као и друга лица одређена посебним законом (члан 3. став 2. Закона). Имајући у виду природу и карактер политичких функција у органима власти, лица у овом статусу се не сматрају државним службеницима. Одговорност за рад ових лица препуштена је процесу политичке оцјене која свој циклус завршава резултатима следећих избора.

Оцјењивање запослених у стручној служби Скупштине Дистрикта, административним службама правосуђа Дистрикта, као и другим административним службама у органима и институцијама које се финансирају из буџета Дистрикта регулисано је одредбама Закона о службеницима и намјештеницима у правосуђу Брчко дистрикта БиХ, док одредбе Закона о државној служби у органима управе Брчко дистрикта БиХ у овом дијелу имају само сходну, субсидијарну примјену (у складу са чланом 3. став 3 Закона)

Не оцјењују се ни запосленици на одређено вријеме (члан 2. став 3. Правилника). Пријем у радни однос службеника, односно намјештеника на одређено вријеме може се вршити у случајевима: обављања послова чији се обим привремено и непредвиђено повећао, а нису трајног карактера; замјене одсутног службеника или намјештеника и сезонских послова (члан 43. став 1. Закона). Радни однос на одређено

вријеме се, по правилу, заснива због привремених потреба органа државне службе/управе. Ријеч је обично о замјени одсутног државног службеника до његовог повратка, привремено повећаном обиму посла, обуци приправника док траје приправнички стаж и сл. С обзиром на то да ови послови, из угла лица која их обављају, нису трајног карактера, као и да због привремености не подразумијевају могућност активног учешћа у свим радним процесима, лица која обављају привремене послове не подлијежу оцјењивању.

Државни службеник, односно намјештеник, укључујући приправника, који се у току једне календарске године оцијени по основу пробног рада, не може да буде оцијењен на основу рада (члан 2. став 5. Правилника).

1.3. Дужности лица која се оцјењују

Лице које се оцјењује дужно је **да присуствује поступку оцјењивања**. Уколико из неоправданих разлога одбије да присуствује поступку оцјењивања, сматра се да је извршио тежу повреду службене дужности (члан 3. Правилника). Извршена тежа повреда радне дужности дефинисана је као одбијање извршења задатка ако за то не постоје оправдани разлози (члан 88. став 1. тачка е) Закона).

Када је ријеч о **службенику или намјештенику на пробном раду,** треба напоменути да, уколико он по завршетку пробног рада не присуствује оцјењивању, оцјењивање се обавља без његовог присуства (члан 14. став 4. Правилника).

Активно учешће у току поступка оцјењивања такође је дужност лица које се оцјењује. Прво, оцјењивани службеник, односно намјештеник, у образац за оцјену даје своје коментаре по одређеним елементима. Након давања оцјене од стране оцјењивача по елементима, подручју рада и предлога циљева и садржаја професионалног развоја, као и опште оцјене успјешности, оцјењивани службеник, односно намјештеник може дати свој коментар. Након обављеног поступка оцјењивања, оцјењивани је дужан и да изврши верификацију поступка оцјењивања рада. Ова обавеза постоји и у случају да оцјењивани не прихвати оцјену уз постојање права да своје неприхватање наведе у коментару. У случају да оцјењивани одбије извршити верификацију поступка оцјењивања рада или уколико напусти мјесто оцјењивања прије завршетка оцјењивања, сматра се да је извршио тежу повреду службене дужности (члан 8. ставови 1,3,5,6. и 7. Правилника). У овом случају тежа повреда службене дужности утврђена је као неизвршавање, несавјесно, неправовремено или немарно извршавање службених обавеза (члан 88. став 1. тачка а Закона).

2. КО ОБАВЉА ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

2.1. Оцјењивач

Оцјену рада службеника и намјештеника врши **непосредно претпостављени руководећи службеник или руководећи намјештеник, односно руководилац органа управе или градоначелник када је непосредно надређени службенику или намјештенику** (члан 66. став 2. Закона).

Оцјењивач има бројне обавезе у вези с поступком, као и у поступку оцјењивања рада службеника и намјештеника.

Прије свега, сваки оцјењивач је дужан да прође **одговарајућу обуку** коју организује Пододјељење за људске ресурсе Одјељења за стручне и административне послове Владе Брчко дистрикта БиХ (у даљем тексту: Пододјељење за људске ресурсе) која се базира на упознавању лица која врше оцјењивање рада о практичном поступку

оцјењивања службеника и намјештеника (члан 4. ставови 1,2 и 4. Правилника). Оцјењивач је даље обавезан да упозна оцјењиване с поступком оцјењивања писменим путем или достављањем скраћене верзије процедуре и правила оцјењивања с навођењем евентуалних посљедица (члан 4. ставови 5. и 6. Правилника).

Сваки орган управе дужан је да утврди **листу оцјењивача одговорних за оцјењивање рада службеника и намјештеника, којима су препостављени, у посебном обрасцу који носи назив „Листа оцјењивача у поступку оцјењивања рада службеника и намјештеника“**, и да листу достави Пододјељењу за људске ресурсе непосредно по завршетку претходног циклуса оцјењивања, а најкасније до 31. децембра текуће године. Уколико након утврђивања листе оцјењивача дође до промјене оцјењивача, орган управе дужан је да о томе обавијести Пододјељење за људске ресурсе (члан 5. Правилника).

У вези с **организовањем оцјењивања**, оцјењивач има обавезу да о времену и поступку спровођења оцјењивања унапред упозна службенике и намјештенике у писменој форми, најкасније пет дана прије спровођења поступка оцјењивања. Оцјењивач је такође обавезан да присуствује поступку оцјењивања, размјењује мишљење о оцјени рада с лицем које се оцјењује кроз разговор, те даје изјаве о оцјени рада (члан 6. ставови 2,3,5. и 6. Правилника).

У **поступку оцјењивања**, оцјењивач прво уноси податке о оцјени рада у прописани образац (члан 66. став 5. Закона). Након изнесених коментара оцјењиваног, оцјењивач даје своју оцјену по појединим аспектима рада и предлаже циљеве и садржај професионалног развоја, а затим даје и општу оцјену успјешности, коју је дужан да образложи (члан 67. став 2. Закона и члан 8. ставови 2. и 4. Правилника). Након обављеног поступка, оцјењивач врши верификацију поступка оцјене рада путем потписивања обрасца за оцјењивање (члан 8. став. 5. Правилника).

Када је ријеч о **оцјени пробног рада службеника и намјештеника**, улога оцјењивача повјерена је трочланој комисији. Руководилац органа управе у којем се обавља пробни рад оформи трочлану комисију за оцјењивање пробног рада, у којој је један од чланова ментор одговоран за увођење у посао (члан 47. ставови 3. и 4 Закона и члан 14. ставови 1. и 2. Правилника). Обавеза комисије је да: спроведе прописану процедуру оцјене пробног рада, најкасније 15 дана од дана завршетка пробног рада; изврши оцјењивање пробног рада у посебном обрасцу и да коначну оцјену пробног рада (члан 14. став 3. Правилника). Комисија је дужна да извјештај о оцјени пробног рада и образац за оцјењивање пробног рада достави руководиоцу органа управе и Пододјељењу за људске ресурсе (члан 14. став 6. Правилника).

У случају **оцјене пробног рада приправника** предвиђена су слична рјешења. Након склапања уговора о раду с приправницима, који се примају у радни однос у органе управе, руководилац органа управе, у којем је приправник обављао приправнички стаж, именује одговорно лице за праћење и усмјеравање рада приправника, које је један од чланова комисије за оцјену пробног рада приправника у складу са Законом. Комисија спроводи процедуру оцјене пробног рада приправника, најкасније 15 дана од завршетка приправничког стажа и уноси је у образац, у складу с посебно прописаном процедуром. Комисија је такође дужна да руководиоцу органа управе и Пододјељењу за људске ресурсе достави извјештај о коначној оцјени пробног рада приправника и образац о оцјени рада (члан 14. ставови 1,2. и 3. Правилника).

Непоштовање обавезе оцјењивача да спроведе оцјењивање санкционисано је **прописивањем казнених одредби**. Одбијање обавезе оцјењивача да присуствује поступку оцјењивања (члан 3. Правилника), као и неиспуњење обавезе оцјењивача да прође обуку о поступку оцјењивања (члан 4. став 3. Правилника) сматра се тежом повредом службене дужности, која је утврђена као одбијање извршења задатка ако за то не постоје оправдани разлози (члан 88. став 1. тачка е Закона). Такође, уколико непосредно претпостављени није извршио оцјењивање пробног рада у предвиђеном

року, сматра се да је извршио тежу повреду службене дужности (члан 14. став 8. Правилника) која је утврђена као неизвршавање, несавјесно, неправовремено или немарно извршавање службених обавеза (члан 88. став 1. тачка а Закона).

2.2. Улога Пододјељења за људске ресурсе

Контролна улога у вези с оцјењивањем службеника и намјештеника повјерена је **Пододјељењу за људске ресурсе** које има бројне обавезе у свим фазама тог процеса.

Пододјељење за људске ресурсе дужно је **да организује обуку оцјењивача** прије спровођења поступка оцјењивања. Такође, уколико након обуке оцјењивача дође до промјене оцјењивача, Пододјељење је дужно да организује обуку и за нове оцјењиваче, прије спровођења поступка оцјењивања (члан 4. ставови 1. и 2. Правилника). Пододјељење за људске ресурсе **утврђује распоред оцјењивача** на основу листе оцјењивача коју му најкасније до 31. децембра текуће године достављају органи управе на посебном обрасцу (члан 5. Правилника).

Пододјељење за људске ресурсе дужно је да **организује оцјењивање и учествује у поступку оцјењивања** које се врши између оцјењивача и оцјењиваног. Представник ове централне јединице, иако није оцјењивач, обавезно присуствује разговору о оцјењивању свих државних службеника и намјештеника. У току разговора он попуњава образац који носи назив „Образац за оцјену рада службеника и намјештеника" на основу изјава оцјењиваног и оцјењивача. Представник Пододјељења за људске ресурсе овај образац попуњава искључиво са аспекта правилности поступка оцјењивања, без овлаштења да улази у меритум оцјене. У случају да на основу приговора оцјењиваног или по властитој оцјени у току поступка оцјењивања резултата рада представник Пододјељења за људске ресурсе уочи субјективност оцјењивача, он има право да затражи обнову поступка оцјењивања (члан 6. ставови 1,3,4,6,7. и 8. Правилника). Након обављеног поступка оцјењивања, представник Пододјељења за људске ресурсе врши верификацију поступка оцјењивања путем потписивања обрасца за оцјењивање (члан 8. став 5).

Пододјељење за људске ресурсе има обавезе и у вези са **посљедицама оцјењивања.** Тако, Пододјељење има обавезу да до 15. октобра текуће године сачини **план стручног усавршавања и образовања** у посебном обрасцу који носи назив „План професионалног развоја на основу оцјене рада", на основу којега сачињава **план стручног усавршавања и образовања службеника и намјештеника у органима управе и предлаже потребна средства у нацрту буџета за наредну фискалну годину** (члан 12. Правилника).

Посебне дужности ове јединице односе се на **право предлагања промјене платног разреда.** Пододјељење за људске ресурсе предлаже градоначелнику промјену платног разреда службеника и намјештеника у складу с општом оцјеном успјешности у посебном обрасцу који носи назив „План промјене платног разреда у складу с годишњом оцјеном" најкасније до 15. октобра текуће године. Такође, Пододјељење обавјештава органе управе, чији су службеници, односно намјештеници добили двије узастопне оцјене рада „не задовољава", у року од 30 дана од дана оцјењивања и израђује нацрт Рјешења о престанку радног односа који доставља градоначелнику на доношење (члан 13. ставови 1,2. и 5. Правилника).

Што се тиче оцјењивања државних службеника и намјештеника који су на **пробном раду**, Пододјељење за људске ресурсе такође има обавезу вођења евиденције о њиховом оцјењивању. Пододјељење прикупља и извјештаје о оцјени пробног рада и обрасце за оцјењивање пробног рада. На основу споменутих извјештаја, Пододјељење упућује градоначелнику предлог одлуке о раскидању радног односа у случају негативне оцјене рада службеника и намјештеника (члан 14. ставови 1,2,6. и 7. Правилника).

На основу позитивне оцјене пробног рада, Пододјељење упућује градоначелнику предлог одлуке о распоређивању приправника на радно мјесто у органу управе на неодређено вријеме у складу с Одлуком о реализацији плана запошљавања, а у случају негативне оцјене пробног рада приправника упућује градоначелнику предлог одлуке о раскидању радног односа с датумом истека уговора (члан 15. ставови 3,4. и 5. Правилника).

3. КАДА СЕ ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

3.1. Циклус оцјењивања

Редовно оцјењивање рада службеника и намјештеника врши се једном годишње у току мјесеца августа и септембра сходно унапред утврђеном распореду оцјењивања.

Имајући у виду прописима утврђене активности неопходне за окончање циклуса оцјењивања, а нарочито утврђени крајњи рок за окончање поступка, неопходно је пажљиво планирати активности оцјењивања од стране оцјењивача и Пододјељења за људске ресурсе.

3.2. Изузеци од редовног циклуса оцјењивања

Од редовног циклуса оцјењивања изузети су службеници и намјештеници на пробном раду, укључујући и приправнике.

Пробни рад службеника и намјештеника који заснивају радни однос на неодређено вријеме траје 6 мјесеци (члан 47. став 1. Закона и члан 2. став 2. Правилника) па стога често неће моћи бити оцијењен у периоду редовног оцјењивања.

Пробни рад приправника прилагођен је дужини приправничког стажа. Приправнички стаж траје 12 мјесеци за високу стручну спрему, 9 мјесеци за вишу школску спрему и 6 мјесеци за средњу школску спрему, рачунајући од дана закључивања уговора о обављању приправничког стажа (члан 57. Закона).

Поступак оцјене пробног рада службеника и намјештеника спроводи се најкасније 15 дана од дана завршетка пробног рада. Исто рјешење предвиђено је и за приправнике, али од момента завршетка приправничког стажа (члан 15. ставови 1. и 2. Правилника).

4. ШТА СЕ ОЦЈЕЊУЈЕ?

4.1. Критеријуми за оцјењивање

Критеријуми за оцјењивање државних службеника и намјештеника везани су за одређене аспекте рада. Ријеч је о квалитету рада, ефикасности и независности у раду, односу према послу, иницијативи, вјештини комуникације, познавању посла, као и спремности прилагођавања промјенама (члан 16. став 1. тачка б Правилника и члан 14. Упутства).

Оцјењивање обухвата следеће аспекте:

- **Квалитет рада** – представља степен у којем се процес или резултат одређене активности приближава перфекцији, односно идеалном начину обављања одређене активности. Квалитет рада обухвата: тачност, темељитост и организованост у раду. Тачност се дефинише као способност да се посао

обавља уз минималне грешке у раду. Темељитост се дефинише као способност обављања посла до краја без потребе за накнадним допуњавањем. Организованост представља способност правилног, економичног и квалитетног управљања радним временом с циљем бржег извршавања послова, као и усклађивање радне активности с приоритетним пословима органа и процјеном важности радних активности с циљем њиховог усклађивања с приоритетним пословима органа (члан 15. ставови 1-5. Упутства).

- **Ефикасност у раду** – подразумијева способност службеника или намјештеника да оствари радне задатке уз минимум трошкова, напора или губитака (члан 16. став 1. Упутства).
- **Независност у раду** – представља способност службеника да самостално обавља посао без надзора непосредног руководиоца и без његове интервенције (члан 17. став 1. Упутства).
- **Однос према послу** - огледа се у присуству службеника или намјештеника на свом радном мјесту, поштовању радног времена и одговорном обављању посла (члан 18. став 1. Упутства).
- **Иницијатива** - односи се на способност службеника за исказивањем нових идеја, њихово развијање и употребу, с циљем подизања квалитета посла (члан 19. став 1. Упутства).
- **Вјештина комуникације** - представља способност службеника или намјештеника да јасно, поуздано и аргументовано пренесе и интерпретује своје ставове, мишљења, коментаре или сугестије уз способност избјегавања или смиривања конфликтних ситуација са саговорницима, као и да учествује у тимском раду (члан 20. став 1. Упутства).
- **Познавање посла** - представља способност службеника да професионално и квалитетно извршава послове и радне задатке у складу с прописима и правилима радног мјеста (члан 21. став 1. Упутства).
- **Спремност прилагођавања промјенама** - односи се на способност службеника или намјештеника да прихвата нове идеје, развија их и користи у циљу подизања квалитета посла и по потреби их користи на пословима и радним задацима другог радног мјеста (члан 22. став 1. Упутства).

Исти критеријуми за оцјену рада утврђени су **и за пробни рад** (члан 16. Правилника), као и за приправнике.

4.2. Утврђивање кључних задатака

Образац за оцјену рада, поред осталих елемената, садржи и детаљно описане и разрађене кључне задатке које оцјењивач очекује од оцјењиваног у наредном периоду оцјењивања. На крају периода оцјењивања оцјењивач је дужан да попуни извјештај о извршењу претходно утврђених кључних задатака оцјењиваног (члан 7. став 2. Правилника).

У складу с наведеним, Пододјељење за људске ресурсе прописало је образац – „Идентификација кључних задатака оцјењиваног и извјештај о извршеним кључним задацима оцјењиваног“ који, поред општих података (о институцији, организационој јединици, оцјењивачу, оцјењиваном и радним мјестима оцјењивача и оцјењиваног), садржи и листу утврђених кључних задатака оцјењиваног, односно листу извршених кључних задатака. Овим обрасцима предвиђено је максимално десет кључних задатака оцјењиваног који морају бити верификовани од стране оцјењивача и оцјењиваног.

Важно је, међутим, напоменути да испуњење утврђених кључних задатака у Брчко дистрикту тренутно не представља критеријум оцјењивања већ само помоћно средство у поступку оцјењивања.

Утврђивање кључних задатака се до сада углавном сводило на уношење података из описа радног мјеста, без навођења конкретних активности и резултата који представљају кључне задатке које је потребно извршити у наредном периоду оцјењивања, што не одговара сврси утврђивања кључних задатака оцјењиваног.

У обрасцу за утврђивање кључних задатака требале би да се дефинишу конкретне активности које државни службеник или намјештеник треба да подузме како би се остварили организациони циљеви утврђени у годишњем плану органа управе. Кључне задатке је потребно прецизно дефинисати, у складу с циљевима које треба да се постигну на одређеном радном мјесту за одређени период оцјењивања, и то тако да они буду остварљиви, мјерљиви и да имају постављене реалне рокове. Примјери за успјешно утврђивање кључних задатака дати су у Општем дијелу, Поглављу 1 овог приручника који се односи на утврђивање радних циљева. Наведени принципи треба да се примијене и код утврђивања критеријума за оцјену пробног рада службеника и намјештеника, укључујући и приправнике.

5. КАКО СЕ ВРШИ ОЦЈЕЊИВАЊЕ?

5.1. Праћење рада у току цјелокупног периода оцјењивања

Основна претпоставка за ваљано оцјењивање је надзор над радом службеника и намјештеника од стране оцјењивача током цијелог периода оцјењивања. Надзор подразумијева континуирано праћење и вредновање њиховог рада.

Давање правовремене информације о испуњењу кључних задатака лицу које се оцјењује од великог је значаја за квалитет поступка оцјењивања. У том смислу, документовање рада у току периода оцјењивања примјеном различитих техника по извршеним кључним задацима битно би унапредило објективност оцјењивања.

С циљем квалитетног стварања оцјене рада за претходну годину оцјењивачима се препоручује да воде мјесечну евиденцију оцјењивања службеника по истим категоријама или извршеним радним задацима (члан 9. Упутства).

Имајући у виду активну улогу оцјењиваног у поступку оцјењивања, лицима која се оцјењују препоручује се да воде мјесечне извјештаје о својим радним активностима. Те извјештаје би требали да достављају на увид оцјењивачима који својим потписом на извјештају могу потврдити да су службеници, односно намјештеници у току претходног мјесеца обавили активности наведене у поднесеном извјештају. Осим тога, извјештаји могу да буду од користи у случају оспоравања коначне оцјене руководиоца органа као доказ у поступку пред Апелационом комисијом. Садржај мјесечних извјештаја треба да буде фомулисан на тај начин да се што лакше могу утврдити категорије предвиђене Обрасцем за оцјењивање државних службеника, односно намјештеника (члан 10. Упутства). Исту обавезу има и комисија за оцјењивање пробног рада, односно ментор као њен обавезни члан (члан 47. ставови 2. и 4. Закона и члан 14. став 2. Правилника), као и комисија за оцјену пробног рада приправника, односно одговорно лице за праћење и усмјеравање рада приправника као један од њених чланова (члан 56. став 1. Закона и члан 15. став 1. Правилника).

5.2. Разговор оцјењивача и оцјењиваног

Разговор оцјењивача и оцјењиваног представља обавезну фазу у поступку оцјењивања у којој се размјењује мишљење о раду оцјењиваног службеника и намјештеника по појединим аспектима рада, подручјима рада гдје је забиљежено напредовање и подручјима где су потребна побољшања, односно могућностима

додатне обуке (члан 6. став 5. Правилника). О разговору оцјењивача и оцјењиваног већ је било ријечи у општем дијелу (1. одјељку) овог приручника, али ћемо овдје навести и неке специфичности које произилазе из прописа Брчко дистрикта.

Циклус оцјењивања се завршава оцјењивањем службеника или намјештеника од стране оцјењивача и то тако што на претходно организованом састанку оцјењивача с оцјењиваним прво оцјењивани службеник или намјештеник даје своје коментаре према одређеним елементима у Обрасцу за оцјену, а затим оцјењивач, након изнесених коментара оцјењиваног, даје своју оцјену према елементима, подручју рада и предлаже циљеве и садржај професионалног развоја, као и општу оцјену успјешности. Циљ састанка јесте да запослени добије повратну информацију о свом раду у периоду трајања циклуса оцјењивања и препоруке како да побољша своје перформансе у наредном циклусу оцјењивања (члан 2. Упутства).

Да би се остварио циљ састанка, неопходно је да се оцјењивач придржава следећих препорука (чланови 3-8. Упутства):

- **да критикује резултат, не личност -** Када се износе критике на рад запосленог, то треба да чини тако да се не повриједи његова личност. Критикују се резултати или понашање, а не особине личности или сам запослени.
- **Изношење оцјена -** Приликом оцјењивања прво треба да се изнесу позитивне, а затим негативне оцјене имајући у виду да, уколико се прво изнесе позитивна оцјена, оцјењивани ће се увјерити у добронамјерност оцјењивача, па ће касније лошу оцјену примити с већим повјерењем.
- **да умије слушати -** Оцјењивач је дужан да зна слушати запосленог и не смије га често прекидати.
- **да гледа у очи запосленог -** Оцјењивач је дужан да запосленог гледа у очи и на тај начин се потврђује заинтересованост за његово мишљење.
- **да биљежити реакције запосленог на оцјене -** Врло је корисно да оцјењивач прати реакције запосленог на изнесене оцјене јер се тако могу предвидјети будуће понашање и резултати запосленог.

У току разговора представник Пододјељења за људске ресурсе попуњава Образац за оцјену на основу изјава оцјењиваног и оцјењивача (члан 6. став 6. Правилника).

Као што је већ било ријечи, неприсуствовање разговору јесте основа за дисциплинску одговорност оцјењиваног имајући у виду да његово одсуство разговору представља тежу повреду службене дужности.

Наведени принципи сходно су примјењиви и на разговор приликом оцјене пробног рада.

5.3. Начин утврђивања оцјене - бодовање

Оцјењивање рада службеника и намјештеника се врши се тако што се за сваки аспект рада дају нумерички бодови од 1 до 10. Просјечна оцјена представља збир свих оцјена подијељен са 8. Оцјењивач може утврдити подручја на којима је забиљежено напредовање, уз услов да укупан број бодова не може прећи нумеричку оцјену од 2,5 бода (члан 9. став 1. Правилника). Начин бодовања биће детаљније објашњен кроз попуњавање обрасца о оцјењивању.

5.4. Попуњавање обрасца за оцјењивање

Образац за оцјену рада службеника и намјештеника садржи следеће елементе: опште податке, оцјену рада по аспектима рада, подручја рада на којима је забиљежено напредовање, оцјену опште успјешности у раду, подручја рада на којима су потребна побољшања, циљеве и садржај професионалног развоја и верификацију поступка.

5.4.1. Општи подаци

У рубрици „Општи подаци“ представник Одјељења за људске ресурсе уписаће податке о називу органа, имену оцјењивача и оцјењиваног, и називу њихових радних мјеста, као и о датуму оцјењивања. У доњим табелама понуђен је примјер попуњавања радног мјеста вишег стручног сарадника за јавне набавке.

ОПШТИ ПОДАЦИ	
Орган управе	Одјељење за опште и административне послове
Организациона јединица	Пододјељење за јавне набавке
Датум оцјењивања	
Име и презиме оцјењиваног	
Назив радног мјеста оцјењиваног	Виши стручни сарадник за јавне набавке
Вријеме које је оцјењивани провео на садашњем радном мјесту	
Име и презиме оцјењивача	
Радно мјесто/позиција оцјењивача	Шеф Пододјељења за јавне набавке
Име и презиме представника органа за људске ресурсе	

5.4.2. Оцјена рада по аспектима рада

У ову рубрику уносе се бројчане оцјене по аспектима, просјечна оцјена и коментари лица која учествују у поступку оцјењивања (члан 15. ставови 5-11. Упутства).

1. ОЦЈЕНА РАДА ПО АСПЕКТИМА ЗА ПЕРИОД

Оцјене су бројчане, у интервалу од 1 до 10

Аспект рада	Оцјена	Коментар
1. Квалитет рада	**8**	Службеник је обавио посао с просјечним квалитетом.
2. Ефикасност у раду	**9**	Посао је обављен уз висок ниво ефикасности, уз минималне напоре, трошкове или губитке.
3. Независност у раду	**8**	Независност је била на просјечном, сасвим задовољавајућем нивоу и посао је урађен уз повремене консултације с претпостављеним.
4. Однос према послу	**8**	Службеник је обавио посао на одговоран начин, уз повремено непотребно удаљавање са радног мјеста.
5. Иницијатива	**7**	Службеник је рјеђе исказивао нове идеје с циљем подизања квалитета посла.
6. Вјештина комуникације	**9**	Службеник има одличну способност интерне и екстерне комуникације, често учествује у тимском раду и успјешно рјешава конфликтне ситуације.
7. Познавање посла	**8**	Службеник нарочито добро познаје посао који ради, правила струке и службе, и често се стручно усавршава.
8. Спремност прилагођавања промјенама	**8**	Властита знања и вјештине службеник веома добро примјењује на свом радном мјесту и, по потреби, пословима других радних мјеста.
Просјечна оцјена (збир свих оцјена подијељен са 8)	**8,12**	

Бројчане оцјене по аспектима рада су следеће:

- **За квалитет рада** (члан 15. ставови 5-11. Упутства):

- Оцјеном 10 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља с натпросјечним квалитетом.
- Оцјеном 9 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља на супериоран начин.
- Оцјеном 8 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља с просјечним квалитетом.

- Оцјеном 7 оцјењује се службеник или намјештеник који често прави грешке приликом обављања посла и није му потребна помоћ приликом отклањања грешака.
- Оцјеном 6 оцјењује се службеник или намјештеник који у више од 50% обављеног посла прави грешке и потребна му је помоћ да их отклони.
- Оцјеном 5 или мање оцјењује се службеник који ријетко обавља свој посао.

- **За ефикасност у раду** (члан 16. став 2-7. Упутства):

- Оцјеном 10 оцјењује се службеник или намјештеник који максимално ефикасно обавља посао.
- Оцјеном 9 оцјењује се службеник или намјештеник који ефикасно обавља свој посао уз минималне напоре, трошкове или губитке.
- Оцјеном 8 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља ефикасно, али му за то треба више напора и времена.
- Оцјеном 7 оцјењује се службеник или намјештеник који просјечно обавља свој посао, без превеликих напора, трошкова или губитака.
- Оцјеном 6 оцјењује се службеник или намјештеник који за обављање посла улаже доста напора и том приликом ствара непотребне трошкове или губитке.
- Оцјеном 5 или мање оцјењује се службеник или намјештеник који је ријетко ефикасан у обављању посла.

- **За независност у раду** (члан 17. ставови 2-7. Упутства):

- Оцјеном 10 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља уз минималан надзор претпостављеног, који се огледа само у праћењу рада запосленика.
- Оцјеном 9 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља уз минималан надзор претпостављеног, али уз повремене консултације с претпостављеним.
- Оцјеном 8 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља уз повремени надзор претпостављеног и повремене консултације с претпостављеним.
- Оцјеном 7 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља уз повремени надзор претпостављеног и честе консултације с претпостављеним.
- Оцјеном 6 оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља уз чест надзор претпостављеног и честе консултације с претпостављеним.
- Оцјеном 5 или мање оцјењује се службеник или намјештеник који посао обавља уз стални надзор претпостављеног те уз сталне наредбе претпостављеног.

- **За однос према послу** (члан 18. ставови 2-7. Упутства):

- Оцјеном 10 оцјењује се службеник или намјештеник који на вријеме долази на посао, не излази раније с посла, не удаљава се непотребно с радног мјеста и натпросјечно одговорно обавља свој посао.
- Оцјеном 9 оцјењује се службеник или намјештеник који на вријеме долази на посао, не излази раније с посла, понекад се удаљава непотребно с радног мјеста и натпросјечно одговорно обавља свој посао.
- Оцјеном 8 оцјењује се службеник или намјештеник који на вријеме долази на посао, понекад излази раније с посла те се повремено непотребно удаљава с радног мјеста и одговорно обавља свој посао.

- Оцјеном 7 оцјењује се службеник или намјештеник који ријетко касни на посао, понекад излази раније с посла те се повремено непотребно удаљава с радног мјеста и просјечно одговорно обавља свој посао.
- Оцјеном 6 оцјењује се службеник или намјештеник који често касни на посао и излази раније с посла те се непотребно удаљава с радног места и задовољавајуће одговорно обавља свој посао.
- Оцјеном 5 или мање оцјењује се службеник или намјештеник који константно касни на посао и излази раније с посла, те се непотребно удаљава са радног мјеста и недовољно одговорно обавља свој посао.

- **За иницијативу** (члан 19. ставови 2-7. Упутства):
- Оцјеном 10 оцјењује се службеник или намјештеник који константно исказује нове идеје, развија их и употребљава с циљем подизања квалитета посла.
- Оцјеном 9 оцјењује се службеник или намјештеник који често исказује нове идеје, развија их и употребљава с циљем подизања квалитета посла.
- Оцјеном 8 оцјењује се службеник или намјештеник који често исказује нове идеје и понекад их развија и употребљава с циљем подизања квалитета посла.
- Оцјеном 7 оцјењује се службеник или намјештеник који исказује нове идеје и ријетко их употребљава с циљем подизања квалитета посла.
- Оцјеном 6 оцјењује се службеник или намјештеник који ријетко исказује нове идеје и ријетко их употребљава с циљем подизања квалитета посла.
- Оцјеном 5 или мање оцјењује се службеник или намјештеник који нема нових идеја које би се могле примијенити с циљем подизања квалитета посла.

- **За вјештину комуникације** (члан 20. ставови 2-7. Упутства):
- Оцјеном 10 оцјењује се службеник или намјештеник који има одличну способност интерне и екстерне комуникације, иницијатор је тимског рада и никада не долази у конфликтне ситуације.
- Оцјеном 9 оцјењује се службеник или намјештеник који има одличну способност интерне и екстерне комуникације, често судјелује у тимском раду и успјешно рјешава конфликтне ситуације.
- Оцјеном 8 оцјењује се службеник или намјештеник који има добру способност интерне и екстерне комуникације, често судјелује у тимском раду и успјешно рјешава конфликтне ситуације.
- Оцјеном 7 оцјењује се службеник или намјештеник који има просјечну способност интерне и екстерне комуникације, понекад судјелује у тимском раду и понекад улази у конфликтне ситуације.
- Оцјеном 6 оцјењује се службеник или намјештеник који има недовољну способност интерне и екстерне комуникације, ријетко судјелује у тимском раду и често улази у конфликтне ситуације.
- Оцјеном 5 или мање оцјењује се службеник или намјештеник који има лошу способност интерне и екстерне комуникације, ријетко судјелује у тимском раду и често изазива конфликтне ситуације.

- **За познавање посла** (члан 21. ставови 2-7. Упутства):
- Оцјеном 10 оцјењује се службеник или намјештеник који одлично познаје посао који ради, правила струке и службе те стално се стручно усавршава.
- Оцјеном 9 оцјењује се службеник или намјештеник који врло добро познаје посао који ради, правила струке и службе те редовно се стручно усавршава.
- Оцјеном 8 оцјењује се службеник или намјештеник који нарочито добро познаје посао који ради, правила струке и службе те даље се стручно усавршава.

- Оцјеном 7 оцјењује се службеник или намјештеник који просјечно познаје посао који ради, правила струке и службе те даље се стручно усавршава.
- Оцјеном 6 оцјењује се службеник или намјештеник који недовољно познаје посао који ради, правила струке и службе те даље се стручно усавршава.
- Оцјеном 5 или мање оцјењује се службеник или намјештеник који недовољно познаје посао који ради, правила струке и службе те недовољно се стручно усавршава.

- **За спремност прилагођавања промјенама** (члан 22. ставови 2-7. Упутства).

- Оцјеном 10 оцјењује се службеник или намјештеник који спремно прихвата нове идеје, развија их и користи с циљем подизања квалитета посла и, по потреби, властита знања и вјештине одлично примјењује на пословима других радних мјеста.
- Оцјеном 9 оцјењује се службеник или намјештеник који спремно прихвата нове идеје, развија их и користи с циљем подизања квалитета посла и, по потреби, властита знања и вјештине веома добро примјењује на пословима других радних мјеста.
- Оцјеном 8 оцјењује се службеник или намјештеник који с мањим отпором прихвата нове идеје, развија их и користи с циљем подизања квалитета посла и, по потреби, властита знања и вјештине веома добро примјењује на пословима других радних мјеста.
- Оцјеном 7 оцјењује се службеник или намјештеник који с мањим отпором прихвата нове идеје, развија их и користи с циљем подизања квалитета посла и, по потреби, властита знања и вјештине просјечно примјењује на пословима других радних мјеста.
- Оцјеном 6 оцјењује се службеник или намјештеник који с отпором прихвата нове идеје, развија их и користи с циљем подизања квалитета посла и, по потреби, властита знања и вјештине добро примјењује на пословима других радних мјеста.
- Оцјеном 5 оцјењује се службеник или намјештеник који с великим отпором прихвата нове идеје, развија их и користи с циљем подизања квалитета посла и, по потреби, властита знања и вјештине лоше примјењује на пословима других радних мјеста.

О начину утврђивања просјечне оцјене и редоследу уношења коментара лица која учествују у поступку оцјењивања већ је било ријечи у овом поглављу Приручника.

5.4.3. Подручја рада на којима је забиљежен напредак

У ову рубрику се уписују подручја рада на којима је остварен напредак у раду службеника или намјештеника (члан 23. Упутства).

Напредак у раду службеника и намјештеника може да се оствари у подручју стручног усавршавања и образовања, а бодује се само у случају када то није услов за радно мјесто службеника или намјештеника.

Напредак у подручју стручног образовања бодује се на следећи начин:

- Завршетак школовања за стицање ССС и ВШС, када се односи на посао који службеник или намјештеник обавља, бодује се с 1 бодом.
- Завршетак школовања за стицање ВСС, титуле магистра или доктора наука, када се односи на посао који службеник или намјештеник обавља, бодује се с 2 бода.

Напредак у подручју стручног усавршавања бодује се на следећи начин:

- Положен правосудни испит, положен стручни испит (осим испита за рад у органима управе), завршена специјализација или субспецијализација, бодује се с 2 бода.
- Похађање семинара, обука или разних врста едукација у трајању до 3 дана, бодује се с 0,3 бодова.
- Похађање семинара, обука или разних врста едукација у трајању дужем од 3 дана, бодује се с 0,5 бодова.

Као што је већ споменуто у овом поглављу Приручника, укупан број додијељених бодова на овај начин не смије прећи 2,5.

2. ПОДРУЧЈА РАДА НА КОЈИМА ЈЕ ЗАБИЉЕЖЕН НАПРЕДАК	
1. Службеник је похађао двије обуке у трајању до 3 дана	
2. Службеник је похађао један семинар у трајању дужем од 3 дана	
3.	
4.	
5.	
Број бодова који се додјељује за остварен напредак (максимално 2,5 бодова укупно за сва подручја)	**1,1**

5.4.4. Оцјена опште успјешности у раду

Оцјена опште успјешности добија се збрајањем просјечне оцјене по аспектима рада, на коју се додаје оцјена утврђена за подручја рада на којима је забиљежен напредак (члан 9. став 2. Правилника).

Оцјена опште успјешности је дескриптивна и има четири нивоа (члан 9. став 3. Правилника):

- **Не задовољава очекивања** - када је оцјена опште успјешности 5,0 или мање;
- **Задовољава одређена очекивања** - када је оцјена од 5,1 до 7,5;
- **У потпуности задовољава очекивања** - када је оцјена од 7,6 до 10,0;
- **Надмашује очекивања** - када је оцјена више од 10,0.

5. ОЦЈЕНА ОПШТЕ УСПЈЕШНОСТИ У РАДУ		
Оцјена опште успјешности (збир просјечне оцјене по аспектима рада и бодова који се додјељују за остварено напредовање)	**9.22**	
Дескриптивна оцјена успјешности (уписати Х поред одговарајуће оцјене)	**Не задовољава очекивања** (5,0 или мање)	
	Задовољава одређена очекивања (од 5,1 до 7,5)	
	У потпуности задовољава очекивања (од 7,6 до 10,0)	**X**
	Надмашује очекивања (преко 10,0)	
Коментар оцјењивача Оцјењивач сматра да је оцјена реална и поступак оцјењивања спроведен у складу с процедуром.		
Коментар оцјењиваног Оцјењивани нема примједби на поступак оцјењивања и сагласан је с оцјеном.		
Коментар представника органа за људске ресурсе Поступак оцјењивања спроведен је у складу с прописаном процедуром.		

Оцјена опште успјешности дефинише се дескриптивно на следећи начин:

- **Оцјена „не задовољава очекивања“** даје се службенику, односно намјештенику, који свој посао није обавио добро, а његове резултате је потребно континуирано допуњавати и исправљати. Службенику, одосно намјештенику, неопходан је стални надзор и пружање додатних инструкција приликом обављања послова. Претпостављени континуирано опомиње службеника, односно намјештеника, о роковима за извршење активности. Његова сарадња и организација активности не испуњава очекивања, а при томе се не региструју ни додатне способности од значаја за обављање конкретног посла.
- **Оцјена „задовољава одређена очекивања“** даје се службенику, односно намјештенику, који је свој посао обавио, али су му при томе биле потребне додатне инструкције и помоћ. При обављању послова није имао додатних идеја и није био довољно прецизан. Службеник, односно намјештеник, сарађује и организује активности у складу с властитим процјенама, а не у складу са захтијеваним потребама послова.
- **Оцјена „у потпуности задовољава очекивања“** даје се службенику, односно намјештенику, који је својим стручним квалитетима постигао очекиване, односно договорене резултате, посао је обављао самостално уз мањи или незнатни надзор претпостављеног, исказао је потребну креативност и прецизност, поуздан је, добро сарађује и организује посао, те има друге потребне способности да добро обавља послове.
- **Оцјена „надмашује очекивања“** даје се службенику, односно намјештенику, који је својим стручним квалитетима постигао резултате изнад просјека, што значи да је обавио већи дио посла и на квалитетнији начин од очекиваног. Службеник, односно намјештеник, који добије ову оцјену, истиче се својом самосталношћу, креативношћу и прецизношћу у зависности од карактеристика послова. При обављању послова је потпуно поуздан, тако да надзор над његовим радом није потребан. Одличан је сарадник и има изузетне организационе способности. Својом стручношћу, приступом у

обављању послова и конкретном односу са странкама доприноси успјешности и квалитету рада органа јавне управе.

Када је ријеч о начину оцјењивања **пробног рада** (члан 16. став 1. тачка х Правилника), оцјењивање се такође врши тако што се за сваки аспект рада дају нумерички бодови од 1 до 10. Затим се израчунава збир оцјена сваког од чланова комисије за сваки аспект рада (од 1 до 8), а након тога просјечна збирна оцјена која представља збир свих збирних оцјена чланова Комисије подијељен са 3. Просјечна оцјена се израчунава тако што се просјечна збирна оцјена подијели с бројем 8. У случају оцјене пробног рада оцјењивач може утврдити подручја на којима је забиљежено напредовање, уз услов да укупан број бодова не може прећи нумеричку оцјену 2,5 бода.

Коначна оцјена пробног рада представља збир просјечне оцјене по аспектима рада и бодова који се додјељују за остварено напредовање.

Дескриптивна оцјена пробног рада има два нивоа:

- **Није задовољио** - када је коначна оцјена пробног рада до 7,5;
- **Задовољио** - када је коначна оцјена пробног рада до 7,6 до 10,0.

5.4.5. Подручја рада на којима су потребна побољшања

У ову рубрику уписују се подручја рада које оцјењивани не познаје довољно и које треба даље да развија и усавршава (члан 24. Упутства).

3. ПОДРУЧЈА РАДА НА КОЈИМА СУ ПОТРЕБНА ПОБОЉШАЊА (нпр. обука, додатна контрола, менторство)		
Подручје	**Предложена мјера (врста и садржај)**	**Надлежност за спровођење мјера (орган, особа)**

5.4.6. Циљеви и садржај професионалног развоја

У ову рубрику уписују се циљеви и садржај професионалног развоја оцјењиваног за дугорочнији период, те потребе за стручним усавршавањем и образовањем за стицање одређене стручне спреме. Садржај професионалног развоја утврђује се договором оцјењивача и оцјењиваног (члан 25. Упутства).

4. ЦИЉЕВИ И САДРЖАЈ ПРОФЕСИОНАЛНОГ РАЗВОЈА		
Циљеви и садржај	**Период од / до**	**Надлежност и начин за спровођење садржаја развоја (орган, особа)**

5.4.7. Верификација поступка

У ову рубрику, након обављеног поступка, врши се верификација поступка оцјењивања рада од стране оцјењивача, оцјењиваног и представника Пододјељења за људске ресурсе који је учествовао у поступку оцјењивања.

6. ВЕРИФИКАЦИЈА ПОСТУПКА
Потпис оцјењивача: **Датум:**
Потпис оцјењиваног: **Датум:**
Потпис представника органа за људске ресурсе: **Датум:**

5.4.8. Попуњавање Обрасца за пробни рад

Образац готово идентичне садржине прилагођен прописаним правилима за поступак оцјењивања пробног рада прописан је и за оцјену пробног рада (члан 16. став 1. тачка х Правилника). Сва упутства дата за оцјењивање рада службеника и намјештеника примјењују се и приликом оцјењивања пробног рада и приправника (члан 31. Упутства).

5.5. Улога Пододјељења за људске ресурсе након обављеног разговора

Након верификације поступка оцјењивања, представник Пододјељења за људске ресурсе има обавезу да податке о оцјени рада унесе у персонални досје запосленог (члан 11. став 1. Правилника).

У случају да представник надлежног органа за људске ресурсе на основу приговора оцјењиваног или по властитој оцјени у току поступка оцјењивања резултата рада уочи субјективност оцјењивача, затражиће обнову поступка оцјењивања резултата рада (члан 6. став 8. Правилника).

На крају, коначна оцјена о раду се формално утврђује након верификације поступка од стране оцјењиваног, оцјењивача и представника надлежног органа за људске ресурсе.

5.6. Право на приговор/жалбу

Уколико није задовољан оцјеном свог рада, службеник, односно намјештеник може уложити писмени приговор на оцјену Апелационој комисији у року од 8 дана од дана увида у попуњени образац те затражити преиспитивање оцјене о раду непосредно претпостављеног (члан 67. став 3. Закона).

Службеник, односно намјештеник који је незадовољан оцјеном може уложити жалбу Апелационој комисији у року од 8 дана. Апелациона комисија на основу спроведеног испитног поступка може затражити обнављање поступка оцјењивања. Она је дужна да директно од оцјењивача тражи образложење навода из жалбе оцјењиваног. Поновљени поступак оцјењивања спроводи оцјењивач уз присуство следећег надређеног у хијерархији и другог представника Пододјељења за људске ресурсе. У случају кад Апелациона комисија, приликом разматрања жалбе на оцјену, утврди

повреду процедуре оцјењивања, сматра се да је представник Пододјељења за људске ресурсе, који је присуствовао оцјењивању, извршио тежу повреду службене дужности из члана 88. став 1. тачка а Закона (члан 10. Правилника).

У случају пробног рада, службеник или намјештеник, којем престаје радни однос, има право на жалбу Апелационој комисији у року од 15 дана од када је упознат с оцјеном (члан 47. став 7. Закона). Такође, уколико службеник или намјештеник по завршетку пробног рада не присуствује оцјењивању, а оцјењивање се обави без његовог присуства, те му се образац са оцјенама достави у року од осам дана од дана оцјењивања, има право жалбе Апелационој комисији у року од осам дана од дана пријема обрасца о оцјењивању пробног рада (члан 14. ставови 4. и 5. Правилника).

6. КОЈЕ СУ ПОСЉЕДИЦЕ ОЦЈЕЊИВАЊА?

6.1. Промјена платног разреда

Пододјељење за људске ресурсе предлаже градоначелнику промјену платног разреда службеника, односно намјештеника у складу с општом оцјеном успјешности у посебном обрасцу који носи назив „План промјене платног разреда у складу с годишњом оцјеном", најкасније до 15. октобра текуће године. Пододјељење за људске ресурсе израђује Предлог одлуке о промјени платног разреда службеника, односно намјештеника. Одлуку о промјени платног разреда службеника, односно намјештеника, доноси градоначелник најкасније до 1. новембра текуће године. Надлежни орган за буџет дужан је да усклади Нацрт буџета за наредну фискалну годину с Одлуком градоначелника о промјени платног разреда (члан 13. Правилника).

6.2. Настављање рада на неодређено вријеме

У случају позитивне оцјене, службеник или намјештеник на пробном раду наставља с обављањем дужности (члан 47. став 6. Закона).

Послије завршетка приправничког стажа, градоначелник распоређује приправника на радно мјесто у органу управе на неодређено вријеме у складу с Одлуком о реализацији плана запошљавања, а на основу оцјене пробног рада уз обавезу полагања испита за рад у органима управе у року од шест мјесеци од дана завршетка приправничког стажа (члан 58. Закона). Пододјељење за људске ресурсе на основу позитивне оцјене пробног рада упућује градоначелнику предлог одлуке о распоређивању приправника на радно мјесто у органу управе на неодређено вријеме (члан 15. став 4. Правилника).

6.3. Професионални развој

Уколико је рад службеника или намјештеника вреднован оцјеном „не задовољава очекивања", односно „задовољава одређена очекивања", он пролази кроз посебан програм обуке који, уз консултацију с њим, одреди његов непосредно претпостављени (члан 68. став 1. Закона).

У складу с утврђеним циљевима и садржајем професионалног развоја у Обрасцу за оцјену рада службеника и намјештеника, Пододјељење за људске ресурсе дужно је да до 15. октобра текуће године сачини план стручног усавршавања и образовања у посебном обрасцу који носи назив „План професионалног развоја на основу оцјене рада". У складу са плановима развоја, Пододјељење за људске ресурсе сачињава план стручног усавршавања и образовања службеника и намјештеника у органима управе те

предлаже потребна средства у Нацрту буџета за наредну фискалну годину (члан 12. Правилника).

6.4. Престанак радног односа

Када је службеник или намјештеник два пута узастопно оцијењен с „не задовољава очекивања", градоначелник га разрјешава дужности, односно раскида радни однос (члан 68. став 2. Закона).

Пододјељење за људске ресурсе обавјештава органе управе, чији су службеници, односно намјештеници добили двије узастопне оцјене рада „не задовољава очекивања", у року од 30 дана од дана оцјењивања, израђује нацрт Рјешења о престанку радног односа и доставља га градоначелнику на доношење. Градоначелник доноси Рјешење о престанку радног односа у року од 30 дана од дана достављања обавјештења органа управе (члан 13. ставови 5. и 6. Правилника).

У случају негативне оцјене пробног рада, службенику или намјештенику престаје радни однос без права на накнаду због отпуштања, уз отказни рок од 15 дана (члан 47. став 7. Закона). Уколико је оцјена пробног рада службеника, односно намјештеника негативна, Пододјељење за људске ресурсе на основу извјештаја о коначној оцјени рада упућује градоначелнику предлог одлуке о раскидању радног односа (члан 14. став 7. Правилника).

Уколико је пробни рад приправника оцијењен негативно, Пододјељење за људске ресурсе упућује градоначелнику предлог одлуке о раскидању радног односа с датумом истека уговора (члан 15. став 5).

7. КОЈЕ СУ ОПШТЕ ОБАВЕЗЕ И ДУЖНОСТИ У ВЕЗИ С ОЦЈЕЊИВАЊЕМ?

7.1. Дужности централне јединице за управљање људским ресурсима

Улога централне јединице за управљање људским ресурсима у Брчко дистрикту БиХ посматрано из угла поступка оцјењивања, уређена је на специфичан начин, о чему је већ било ријечи у овом приручнику. Суштински су обавезе Пододјељења за људске ресурсе исте као код агенција у другим структурама државне службе/управе у БиХ, али су прилагођене њеном статусу, имајући у виду да је ријеч о организационој јединици Владе. Такође, треба да се нагласи да је у складу с Правилником о оцјењивању улога Пододјељења за људске ресурсе у поступку оцјењивања непосредна, тј. да представник ове јединице директно учествује у поступку и има знатна овлаштења, па тако на директан начин утиче на унапређење поступка оцјењивања и уједначавање праксе у овој области.

7.2. Повјерљивост

Поступак оцјењивања спроводи се без присуства јавности, а оцјене су тајни подаци. Повреда тајности сматра се лакшом повредом службене дужности (члан 11. ставови 2. и 3. Правилника).

ЗАКЉУЧАК

Нова правна регулатива о оцјени учинка, која је недавно усвојена на скоро свим нивоима власти, поставила је добре темеље за побољшање учинковитости у структурама државне службе у БиХ.

Досадашња домаћа, као и упоредна искуства, показују, међутим, да успостављање дјелотворног система оцјењивања државних службеника није нимало лако ни једноставно. Да би систем оцјењивања био успјешан потребно је не само да се донесу нови прописи већ и да се спроведе поступак оцјењивања на адекватан начин уз истовремено вршење дубоких промјена у постојећем менаџменту државне службе у БиХ. Приоритет мора бити дат развијању дијалога између руководилаца и службеника, транспарентности у раду и међусобном уважавању, насупрот схватању оцјењивања као санкције за лош рад и могућем основу за прекид радног односа. Важно је, такође, радити на јачању јединица за људске ресурсе у органима државне управе, који су главни носиоци послова управљања људским ресурсима, као и перманентном обучавању руководилаца као главних актера постојећег система оцјењивања.

Најзад, веома је важно унапредити везу између оцјене рада и других функција управљања људским ресурсима, чиме би се створила једна 'додатна вриједност' у раду сваке појединачне институције. У овом моменту институције различитих структура у БиХ још увијек трагају за правом сврхом оцјене рада државних службеника и боре се с формалистичким приступом овом процесу. Афирмацијом везе између праћења резултата рада, напредовања и обуке, и руководиоци и запослени би увидјели да постоји огроман значај праћења рада запослених. Ипак, као и за многе друге квалитативне промјене, које као предуслов имају промјену свијести појединца, и за ову је потребно имати пуно стрпљења и упорности, што су и кључни чиниоци за даљи развој и унапређење система управљања учинком у сложеним структурама државне управе у БиХ.