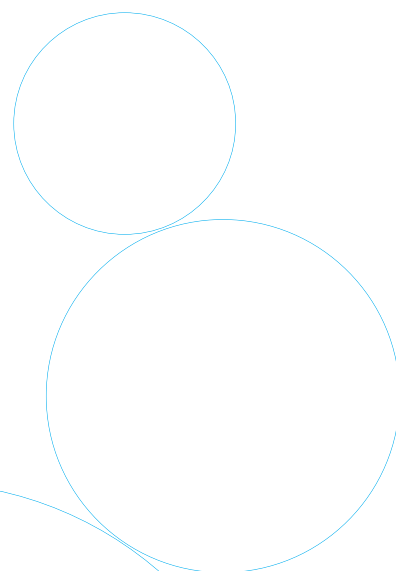


Dr Hans-Achim Roll

**PRIRUČNIK O
OCENJIVANJU
DRŽAVNIH
SLUŽBENIKA**



Septembar 2006.

Dr Hans Achim Roll
PRIRUČNIK O OCENJIVANJU
DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

DRUGO IZDANJE

Izdavač

DIAL
Beograd, Mutapova 21
U okviru projekta koji finansira Evropska unija
preko Evropske agencije za rekonstrukciju
www.dial-serbia.com

Urednik

Peter Miklič

Dizajn i priprema za štampu

Vojislav Ilić

Prevod

Aleksandra Čavoški i Dejan Vuruna

Lektor / Korektor

Ljiljana Ostojić
Valentina Korać
Dejan Vuruna

Tiraž

2200 primeraka

Suizdavač i štampa

IPM Copy
Beograd, Dunavska 25

ISBN 86-86711-00-6

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

35.08(035)

РОЛ, Ханс-Ахим

Priručnik o ocenjivanju državnih službenika /
Hans-Achim Roll ; [prevod Aleksandra Čavoški i
Dejan Vuruna]. - Beograd : Dial, 2006 (Beograd : IPM
Copy). -41,41 str. : graf. prikazi, tabele ; 30 cm

Prevod dela: Apprasal of Civil Servants
Manual. – Nasl.str. prištampanog engl.
teksta: Appraisal of Civil Servants Manual.
- Oba rada stampana u međusobno obrnutim
smerovima. Tiraž 1.000. – Str. 3:
Predgovor / Samo Godec.

a) Државни службеници – Оцењивање- Приручници
COBISS.SR-ID 136482572



PREDGOVOR

Ovaj priručnik je izrađen u okviru projekta »Tehnička pomoć pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa – II faza – Republika Srbija« - skraćeno: DIAL, kojeg finansira Evropska agencija za rekonstrukciju, a sprovodi konzorcijum pod vođstvom kompanije »Eurecna« iz Italije. Projekt je nastavak ranijih projekata koje je finansirala Evropska agencija za rekonstrukciju, koji su takođe imali za cilj unapređenje sistema uprave i uspostavljanje novog državnog službeničkog sistema u Republici Srbiji.

Uz neposrednu podršku stranih i domaćih stručnjaka koji su radili u okviru pomenutih projekata, pod vođstvom i uz saradnju direktora Republičkog sekretarijata za zakonodavstvo, gospodina Zorana M. Balinovca, i njegovog zamenika, gospođe Jasmine Damjanović, u Republičkom sekretarijatu za zakonodavstvo je pripremljen niz nacrtu zakona i podzakonskih propisa iz oblasti uređenja državne uprave i službeničkog sistema. Konkretna Uredba o ocenjivanju, državnih službenika i, posle njenog usvajanja, Priručnik o ocenjivanju su napisani u periodu od kraja 2005. godine do oktobra 2006, pod vođstvom zamenika direktora Republičkog sekretarijata za zakonodavstvo, gospođe Jasmine Damjanović, a uz pomoć Dr Hans-Achima Rolla, istaknutog nemačkog stručnjaka za za upravno pravo i organizaciju državne uprave.

Priručnik za ocenjivanje je samo prvi u nizu publikacija sličnog karaktera za kojim će slediti priručnici koji se odnose na druge bitne delove novog službeničkog sistema (kadrovsko planiranje, sprovođenje internih i javnih konkursa, i drugi). Ovaj priručnik ima dvojni svrhu: služi kao pomoćno sredstvo prilikom izvođenja obuke državnih službenika, za koju je nadležna novoosnovana Služba za upravljanje kadrovima, i kao direktna pomoć svim državnim službenicima, a posebno rukovodiocima u državnim organima, u toku procesa redovnog ocenjivanja državnih službenika. DIAL-ov projektini tim i Služba za upravljanje kadrovima su, ove godine, već organizovali nekoliko seminara o ocenjivanju državnih službenika, što je iskorišćeno da se učesnici programa obuke upoznaju sa nacrtom priručnika. Na osnovu primedbi učesnika seminara i uz saradju gospođe Svetlane Tomić, rukovodioca grupe SUK-a za sprovođenje postupka ocenjivanja kadrova, priručnik je bio poboljšan i napravljen u ovoj konačnoj verziji.

mr Samo Godec, vođa Projekta



SADRŽAJ:

UVODNA NAPOMENA	5
A. UVOD (1-6)	6
B. ZNAČENJE IZRAZA (7-15)	7
C. PRAVNI OKVIR (16-18)	8
D. KO SE OCENJUJE? (19-23)	9
• Lice koje se ocenjuje (19-22)	9
• Dužnosti lica koje se ocenjuje (23)	9
E. ŠTA SE OCENJUJE? (24-34)	10
• Merila za ocenjivanje (pregled) (24)	10
• Utvrđivanje radnih ciljeva (25-32)	10
• Ostala merila za ocenjivanje u članu 82, stav 2 (33-34)	14
F. KADA SE VRŠI OCENJIVANJE? (35-41)	15
• Ciklus ocenjivanja (35-38)	15
• Izuzeci od redovnog ciklusa ocenjivanja (39-41)	16
G. KO OBAVLJA OCENJIVANJE? (42-59)	17
• Ocenjivač (42-44)	17
• Kontrolor (45-47)	17
• Dužnosti jedinice za kadrove (48)	18
• Rešenje rukovodioca državnog organa (49)	18
H. KAKO SE VRŠI OCENJIVANJE? (50-73)	19
• Postupak ocenjivanja (pregled) (50-51)	19
• Popunjavanje obrasca za ocenjivanje (52-57)	20
• Razgovor za potrebe ocenjivanja (58-65)	24
• Konačna ocena i potpisi na obrascu za ocenjivanje (66-68)	25
• Uloga jedinice za kadrove (69-72)	28
• Rešenje rukovodioca (73-75)	28
I. KOJE SU POSLEDICE OCENJIVANJA? (76-82)	30
• Opšte (76)	30
• Praćenje prosečnog, dobrog i izuzetnog državnog službenika (77-78)	30
• Službenik koje nije zadovoljio (79-82)	31
J. KOJE SU OPŠTE UPRAVNE OBAVEZE I DUŽNOSTI U VEZI SA OCENJIVANJEM? (83-90)	34
• Obaveze jedinice za kadrove (83-86)	34
• Poverljivost (87-88)	35
• Dužnosti Službe za upravljanje kadrovima (SUK) (89-90)	35
K. ZAKLJUČAK (91)	36
ANEKS 1 KONTROLNI LIST ZA OCENJIVANJE	37
ANEKS 2 PLAN AKTIVNOSTI U VEZI SA OCENJIVANJEM	40



UVODNA NAPOMENA

Novouvedeni sistem ocenjivanja državnih službenika je jedan od temelja politički **neutralne, profesionalne državne službe** u Republici Srbiji, u kojoj će se položaj državnih službenika **zasnivati na rezultatima rada**.

Ocenjivanje državnih službenika ima za cilj dobijanje **objektivnog, valjanog i uporedivog pregleda** njihovog uspeha na poslu, sposobnosti i stručnosti i kao takvo će predstavljati osnovu za donošenje odluka u ličnim stvarima odnosnih državnih službenika (napredovanje i, kao konačna mera, prekid radnog odnosa), ali će takođe poslužiti i kao instrument za upravljanje kadrovima u opštijem kontekstu (razvoj kadrova, programi stručnog usavršavanja). To znači da ocenjivanje služi potrebama obe strane, i poslodavca, i državnog službenika. S druge strane, ocenjivanje ne treba da bude shvaćeno kao instrument za disciplinovanje državnih službenika. Krajnji cilj ocenjivanja je, naravno, poboljšanje kvaliteta usluga koje državni službenici pružaju građanima Srbije.

Zakon o državnim službenicima i Uredba o ocenjivanju državnih službenika obezbeđuju transparentne i delotvorne postupke za ocenjivanje; no da bi sistem ocenjivanje bio **uspešan i pouzdan**, ove pravne norme moraju da se poštuju i pravilno primenjuju. Dobro primenjena šema ocenjivanja izvršiće značajan i pozitivan uticaj na **sliku** celokupne državne službe u **javnosti**.

Svrha ovog **priručnika** je da podrži blagovremenu i delotvornu primenu novog sistema, pružanjem opštih uputstava za svako telo uključeno u postupak ocenjivanja, što u stvari podrazumeva svakog državnog službenika. Priručnik je zasnovan na iskustvima drugih sistema ocenjivanja, i ja dugujem puno svojim kolegama, Mark Pinder-u (Velika Britanija) i John Moyes-u (Kipar). Priručnik treba shvatiti kao živi dokument otvoren za izmene i dopune u svetlu sve većeg političkog iskustva vezanog za primenu novog sistema ocenjivanja.

Dr Hans Achim Roll



UVOD

- 1** Ovaj priručnik pruža informacije o pravnim aspektima ocenjivanja službenika u državnoj upravi Republike Srbije i aspektima koji se tiču kadrovske menadžmenta. Naravno, ovaj priručnik ni u kakvom slučaju ne zamenjuje pravne odredbe koje regulišu ocenjivanje. **Konačni autoritet** je uvek zakon, posebno članovi 82-86 Zakona o državnim službenicima (Službeni glasnik RS, br. 79/2005) i Uredba o ocenjivanju državnih službenika (Službeni glasnik RS, br. 11/2006).
- 2** Uspostavljanje sistema ocenjivanja zaposlenih može se posmatrati kao **ključni korak** ka institucionalnom razvoju državne službe u Republici Srbiji, poboljšanju pojedinih radnih standarda i kvaliteta usluga koje se pružaju građanima. Štaviše, ocenjivanje je važan element u razvoju karijere državnih službenika.
- 3** Ocenjivanje zaposlenih je **kontinuirani proces** kroz aktivnosti koje se vrše tokom celokupnog perioda ocenjivanja, a ne samo jedanput godišnje. Ono zahteva da pretpostavljeni prate svakodnevni rad zaposlenih, daju savete i instrukcije, kako bi zaposleni ispunili standarde i poboljšali svoj radni uspeh. Zato je ocenjivanje državnih službenika interaktivan postupak, koji zahteva konstantnu komunikaciju o rezultatima rada između pretpostavljenih i njihovog podređenog osoblja tokom cele godine. Priprema izveštaja o ocenjivanju (videti paragraf 51) i rešenje rukovodioca (videti paragraf 67), nakon okončanja godišnjeg perioda ocenjivanja, samo sumiraju i formalizuju ove aktivnosti.
- 4** Ocenjivanje zaposlenih se odnosi na rad državnih službenika na njihovom **radnom mestu** i ništa izvan toga. Ono se ne bavi time, kako se državni službenik ponaša izvan radnog mesta i državne službe, a što može eventualno biti relevantno u slučaju disciplinskog postupka, no nema nikakvog uticaja na ocenjivanje.
- 5** **Osnovna načela** ocenjivanja zaposlenih su utvrđena članom 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika: postupak mora da bude obavljen na nezavisan i nepristrasan način; instrukcije ili uputstva nadređenih nisu prihvatljivi. Pristrasno ocenjivanje ili ocenjivanje obavljeno bez integriteta, potkopalo bi ciljeve koji se žele postići ovi institutom, što bi se moglo smatrati i kršenjem discipline.
- 6** **Poglavlja** ovog priručnika se bave sledećim pitanjima:
 - Značenje izraza
 - Pravni okvir
 - Ko se ocenjuje?
 - Šta se ocenjuje (merila ocenjivanja)?
 - Kada se vrši ocenjivanje (ciklus ocenjivanja)?
 - Ko vrši ocenjivanje?
 - Kako se vrši ocenjivanje?
 - Koje su posledice ocenjivanja?
 - Koje su opšte upravne obaveze i dužnosti u vezi sa ocenjivanjem?

ZNAČENJE IZRAZA

- 7** Sledeći deo opisuje **osnovna značenja** reči koja se koriste u ovom priručniku:
- 8** **Državni službenik** ima značenje utvrđeno članom 2, stav 1, Zakona o državnim službenicima, a odnosi se na državne službenike zaposlene u ministarstvima, posebnim organizacijama, službama Vlade i stručnim službama upravnih okruga za koje je nadležna Služba za upravljanje kadrovima.
- 9** **Ocenjivanje** podrazumeva sisteme normalnog godišnjeg izveštavanja i donošenja rešenja koji se odnose na državnog službenika i koji se tiču uspešnosti državnog službenika i ostalih merila koja su utvrđena članom 82, stav 2 Zakona o državnim službenicima.
- 10** **Izveštaj o ocenjivanju** je standardni obrazac koji se koristi prilikom ocenjivanja, kao što je to predviđeno članom 24, stav 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika.
- 11** **Lice koje se ocenjuje** je državni službenik, na položaju ili izvršilačkom radnom mestu, koji se podvrgava ocenjivanju u skladu sa članom 83, stav 2, Zakona o državnim službenicima.
- 12** **Ocenjivač** je lice koje je odgovorno za izradu izveštaja o ocenjivanju; u načelu, to je neposredno nadređeni licu koje se ocenjuje, u skladu sa članom 3, stav 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika (zavisno od ranga državnog službenika, ocenjivač će u praksi biti rukovodilac grupe, šef odseka, načelnik odeljenja, rukovodilac sektora, sekretar ministarstva).
- 13** **Kontrolor** je lice koje je na hijerarhijski višoj poziciji u odnosu na ocenjivača i kome ocenjivač odgovara. Kontrolor kontroliše izveštaj o ocenjivanju i stavlja kontrolni potpis, ukoliko se slaže (videti član 3, stav 3 i član 31 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).
- 14** **Opis posla** upućuje na odgovarajući stav Pravilnika o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta u državnom organu koji sadrži opis radnog mesta državnog službenika koji se ocenjuje, izrađenog prema zahtevima iz člana 21 Uredbe o razvrstavanju radnih mesta i merilima za opis poslova radnih mesta državnih službenika (Službeni glasnik RS 97/2005).
- 15** **Radni cilj(evi)** su pojedinačni ciljevi koje državni službenici moraju da ostvare na radnom mestu u određenom periodu, po pravilu, u periodu ocenjivanja, a koji se izvode iz opisa radnog mesta. Radni ciljevi se utvrđuju u razgovoru između ocenjivača i odnosnog državnog službenika (videti član 6 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).



PRAVNI OKVIR

- 16 Glavni pravni izvori** za ocenjivanje državnih službenika su sledeći:
- Članovi 82-86 Zakona o državnim službenicima (Službeni glasnik RS, br. 79/2005);
 - Uredba o ocenjivanju državnih službenika (Službeni glasnik RS, br. 11/2006).
- 17 Pregled relevantnih odredbi **Zakona o državnim službenicima:****
- Član 82 kojim se definišu cilj i merila za ocenjivanje.
 - Član 83 kojim se utvrđuje kalendarska godina kao period ocenjivanja i određuju državni službenici koji se ne podvrgavaju ocenjivanju.
 - Član 84 definiše pet različitih ocena, utvrđuje odgovornost rukovodioca državnog organa koji utvrđuje ocenu i daje ovlašćenje Vladi da ovu materiju bliže reguliše uredbom.
 - Član 85 utvrđuje posledice ocene “nezadovoljava”.
 - Član 86 predviđa okončanje radnog odnosa u slučaju konačnog rešenja, kojim se utvrđuje ocena “nezadovoljava”.
- 18 Pregled **Uredbe o ocenjivanju državnih službenika:****
- Glava 1 (članovi 1-5) sadrži načela ocenjivanja, delokrug ocenjivanja i definiše redovni postupak ocenjivanja (uključujući jedan izuzetak).
 - Glava 2 (članovi 6-9) bavi se utvrđivanjem, revizijom i nadzorom nad radnim ciljevima.
 - Glava 3 (članovi 10-23) detaljno definiše različita merila ocenjivanja i pet ocena.
 - Glava 4 (članovi 24-37) utvrđuje različite korake u postupku ocenjivanja, počevši od popunjavanja standardnog obrasca o ocenjivanju od strane ocenjivača i završetka nakon razgovora lica koje se ocenjuje i kontrolora, sve do rešenja rukovodioca državnog organa.
 - Glava 5 (članovi 38-42) detaljno utvrđuje poseban postupak u slučaju izricanja ocene “nezadovoljava”.
 - Glava 6 (članovi 43-46) bavi se opštim dužnostima i odgovornostima vezanim za funkcionisanje uprave (poverljivošću u postupku ocenjivanja, dužnostima jedinice za kadrove u državnim organima, dužnostima Službe za upravljanje kadrovima).
 - Glava 7 (članovi 47-48) sadrži prelazne i završne odredbe; predviđa da Uredba stupa na snagu 1. jula 2006. godine, a prvi period za ocenjivanje po ovoj uredbi započinje 1. januara 2007. godine.



KO SE OCENJUJE?

Lice koje se ocenjuje

- 19** Član 83, stav 2 Zakona o državnim službenicima predviđa da se državni službenici ocenjuju jedanput godišnje. Stav 2, koji se ponavlja u članu 4 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, bavi se **izuzetkom od ovog pravila**. Ne ocenjuju se:
- rukovodilac državnog organa;
 - državni službenik koji je radio manje od šest meseci u toku perioda ocenjivanja;
 - državni službenik primljen u radni odnos na određeno vreme.
- 20** Dok je sasvim očigledno da se rukovodilac državnog organa formalno ne ocenjuje (ko treba to da radi?), druga dva izuzetka su od **velike važnosti**.
- 21** Pravilo od šest meseci se primenjuje na državnog službenika koji je ukupno radio **manje od šest meseci** u toku godinu dana. Ovo je opravdano, budući da je teško oceniti nekoga ko je radio manje od šest meseci. Izuzimanje iz ocenjivanja ne zahteva kontinuirano odsustvo sa posla, dovoljno je da nekoliko perioda odsustvovanja zbirno čine više od šest meseci. Razlozi za odsustvovanje mogu da budu različiti: bolest, studije i slično. Treba naglasiti da privremeno obavljanje drugih poslova prema članovima 20-22 Zakona o državnim službenicima, zvanična zaduženja u inostranstvu i zvanično stručno usavršavanje moraju biti smatrani radom i nisu dovoljan osnov koji da bi doveo do izuzimanja državnog službenika od ocenjivanja. Zvanični odmor takođe neće, prema članu 14 Zakona o državnim službenicima biti uključen u period relevantan za izuzimanje od perioda ocenjivanja. Na primer, državni službenik koji je bio bolestan pet meseci i dodatno iskoristi ceo odmor, biće ocenjen u redovnom postupku.
- 22** Suštinski je bitniji izuzetak koji se odnosi na državne službenike koji rade na određeno vreme. Slučajevi zapošljavanja na određeno vreme su nabrojani u članu 63 Zakona o državnim službenicima. Mora se istaći da se ovaj izuzetak primenjuje samo na državne službenike koji se zapošljavaju na određeno vreme, a da se nikako ne odnosi na stalno zaposlene državne službenike koji su, privremeno ili trajno, napredovali u smislu postavljanja na položaje (videti članove 69 i 76, Zakona o državnim službenicima). Član 63 Zakona o državnim službenicima sadrži pravnu definiciju zaposlenja na određeno vreme.

Dužnosti lica koje se ocenjuje

- 23** Pogrešno je shvatanje, po kome Zakon o državnim službenicima i Uredba o ocenjivanju državnih službenika definišu državne službenike samo kao **pasivne subjekte ocenjivanja**. U praksi je neophodno da lica koja se ocenjuju imaju aktivan odnos prilikom specificiranja njihovih radnih ciljeva, kao i kasnije tokom razgovora sa ocenjivačima. Takođe, državni službenici bi morali da se tokom perioda ocenjivanja konsultuju sa svojim pretpostavljenim u vezi svog radnog doprinosa i traže savet o tome kako da ga poboljšaju, da obezbeđuju ocenjivačima povratnu informaciju i obrnuto. U skladu sa članom 9 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, pretpostavljeni je u obavezi da vrši ovakvu razmenu informacija.

ŠTA SE OCENJUJE?

Merila za ocenjivanje (pregled)

- 24** Merila za ocenjivanje nabrojana su u članu 82, stav 2 Zakona o državnim službenicima. Ova merila mogu da budu podeljena u **dve vrste**:
- ona koja su vezana za ostvarivanje rezultata rada i ispunjavanje radnih ciljeva, i
 - merila vezana za kapacitete i sposobnosti, kvalitet i sklonosti.

Utvrđivanje radnih ciljeva

- 25** Prema članu 82, stav 2 Zakona o državnim službenicima “postignuti rezultati u obavljanju zadataka radnog mesta i definisanim ciljevima” se ocenjuju zajedno sa sposobnostima, kvalitetima i sklonostima koji su nabrojani u istom članu. Ovaj član u zakonu podrazumeva da su ciljevi i očekivani uspeh državnog službenika unapred identifikovani i definisani. Zato je utvrđivanje radnih ciljeva za svakog pojedinačnog državnog službenika i za svaki period ocenjivanja ključno za ocenjivanje krajnjeg uspeha. Postupak utvrđivanja radnih ciljeva je utvrđen članovima 6-7 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika.
- 26** Utvrđivanje radnih ciljeva podrazumeva određivanje **opisa posla na određenom radnom mestu za određeni period i određeno lice koje radi na tom radnom mestu**, što znači da je na osnovu Pravilnika o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta, opis radnog mesta opšteg karaktera i konkretizuje se u ciljevima koje dotični državni službenik treba da ispuni u toku naredne godine, a u vezi sa planovima poslovanja organizacije. Radni ciljevi se mogu razlikovati od godine do godine iako opis radnog mesta ostaje nepromenjen.
- 27** Radni ciljevi ne mogu biti utvrđeni bez odgovarajućeg opisa radnog mesta iz Pravilnika o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta. Prema članu 21 Uredbe o razvrstavanju radnih mesta i merilima za opis radnih mesta državnih službenika, opis radnog mesta mora da **sadrži sledeće**:
- opšte informacije: naziv radnog mesta, zvanje i hijerarhijske linije subordinacije;
 - izjavu o svrsi radnog mesta: kratak opis glavnih poslova i zadataka odgovarajućeg nivoa složenosti, zatim odgovornosti, nezavisnost u radu i donošenje odluka vezanih za izvršenje zahteva određenog radnog mesta;
 - glavne aktivnosti: širok opis glavnih aktivnosti (šta se radi na radnom mestu).
- Uredba ne isključuje mogućnost unošenja dodatnih podataka, kao npr. o potrebnom obrazovnom nivou, radnom iskustvu i sposobnostima neophodnim za izvršavanje radnih zadataka, odnosno, kvantitativnih podataka npr. broja podređenog osoblja, budžeta, i drugih bitnih brojki.

- 28** Radni ciljevi moraju **da se uklope u opis posla** određenog radnog mesta. Iz tog razloga, ocjenjivači nemaju slobodu da unesu bilo kakve poslove u radne ciljeve; radni ciljevi moraju da odgovaraju glavnim dužnostima posla koje su utvrđene u opisu radnog mesta. Radni ciljevi moraju da budu precizni i realni (takvi, da državni službenik može da ih ispuni i da su u vezi sa merama uspeha), ako je moguće kvantifikovani (što nije uvek slučaj) i mora da postoji rok za njihovo ispunjavanje. **Formula SMART** bi mogla da posluži kao vodič prilikom razmišljanja o sadržini radnih ciljeva; prema ovoj formuli, radni ciljevi bi trebalo da budu:
- Specifični
 - Merljivi
 - (Achievable) ostvarivi
 - Relevantni za posao
 - (Timetable related) oročeni

- 29** **Primeri** za određene radne ciljeve koji potiču iz opisa radnog mesta:

Šef opšteg odeljenja u ministarstvu	
<p>Glavne aktivnosti u opisu radnog mesta načelnika opšteg sektora u ministarstvu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje i kontrola organizacionih jedinica sektora i zaposlenih; ▪ Konsolidacija i priprema godišnjeg budžeta ministarstva i upravljanje budžetom i računima; ▪ Priprema predloga koji se odnose na organizaciju posla i kadrove u ministarstvu; ▪ Priprema tendera za robe i usluge i učešće u izboru na tenderu; ▪ itd. 	<p>Radni ciljevi za 2007. godinu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Da upravlja i kontroliše organizacione jedinice sektora i zaposlene, naročito obezbeđenjem delotvornosti novoosnovane organizacione jedinice za informatiku, do kraja trećeg kvartala 2007. godine; ▪ Da pripremi budžet ministarstva za 2008. godinu na osnovu onoga što su dostavili načelnici ostalih sektora u ministarstvu do kraja juna, kao i da upravlja dogovorenim budžetom za 2007. godinu, obezbeđujući da se izdaci kreću u okvirima budžeta ili po mogućstvu smanje za 4%; ▪ Da pripremi nov pravilnik o kancelarijskom poslovanju kojeg treba da usvoji ministar do kraja oktobra 2007. godine; ▪ Da pripremi tender za novu kompjutersku opremu, da obrazuje komisiju za ocenu tendera i da omogući donošenje odluke o tenderu do kraja novembra 2007. godine. ▪ itd.
Državni službenik na izvršilačkom radnom mestu koji je odgovoran za evropsku integraciju	
<p>Glavne aktivnosti u opisu radnog mesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revizija zakonodavstva u okviru delokruga ministarstva u vezi sa harmonizacijom propisa sa propisima EU; ▪ Priprema izveštaja za rukovodstvo u ministarstvu o pitanjima harmonizacije; ▪ Povezivanje sa ostalim ministarstvima i međunarodnom donatorskom zajednicom u vezi sa harmonizacijom propisa; ▪ slično. 	<p>Radni ciljevi za 2007. godinu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Priprema izveštaja za ministra koji se bavi neophodnim izmenama zakonodavstva u sledećim oblastima kako bi se uskladili srpski propisi sa Acquis Communautaire (rok: 30 novembar 2007. godine); ▪ Postupa kao kontakt osoba i savetnik za međunarodne konsultante koji rade u ministarstvu; ▪ Povezuje se sa državnim službenicima iz susjednih zemalja u vezi sa posebnim bilateralnim sporazumima koji imaju značaj za proces stabilizacije i asocijacije; ▪ slično.

Državni službenik na izvršilačkom radnom mestu, koji je zadužen za radna pitanja

Glavne aktivnosti u opisu radnog mesta:

- Inspekcija radnih postrojenja i identifikacija opasnih radnih uslova;
- Izrada izveštaja o inspekciji, koja uključuje predloge za rešavanje problema;
- Davanje saveta rukovodiocima o merama koje poboljšavaju bezbednost na radu;
- Nadzor nad primenom predloženih mera;
- slično.

Radni ciljevi za 2007. godinu:

- Inspekcija 36 industrijskih postrojenja u industrijskom sektoru u toku godine;
- Priprema izveštaja za svaki slučaj sa nalazima i predlozima za poboljšanje u skladu sa zakonom; izveštaji se pripremaju najkasnije nedelju dana nakon okončanja inspekcije;
- Davanje saveta rukovodiocima iskontrolisanih postrojenja o nalazima i neophodnim poboljšanjima, kao i nadzor primene;
- Priprema izveštaja za ministra koji ukratko prikazuje nalaze i davanje preporuka o daljoj političkoj akciji;
- slično.

Dalji primeri za određene ciljeve:

- Postupanje sa poštom u roku 10 dana od dana prijema;
- Poboljšanje upravljanja kadrovima kroz bolju komunikaciju i svakodnevni nadzor;
- Smanjenje izrade podzakonskih akata na tri verzije;
- Smanjenje nastanka greške u procentu X% do kraja marta, Y% do kraja maja, i Z% do kraja juna i održavanje istog nivoa;
- Smanjenje zaostalih predmeta pri postupanju po prijavama za... u obimu od 25%, svakog meseca od februara do maja, a kasnije, održavanje roka od dve nedelje za postupanje;

- 30** Specificiranje radnih ciljeva nije jednostrani proces od vrha ka dnu, gde se državnim službeniku nešto nameće od strane pretpostavljenog. Radne ciljeve za narednu godinu bi trebalo da zajednički razmotre ocenjivač i odnosni državni službenik u formi sastanka, gde bi se vodila otvorena diskusija o istim. U načelu, razgovor između ocenjivača i odnosnog državnog službenika treba da se odigra u decembru pre početka novog ciklusa ocenjivanja, najkasnije do 15. januara u okviru ciklusa (videti član 7, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Cilj diskusije je postizanje obostranog razumevanja materije, i u tom cilju, ako je neophodno, može se obaviti još jedan sastanak na istu temu. Po obavljenom razgovoru, **sastavlja se lista radnih ciljeva** koju potpisuju i ocenjivač i državni službenik. Za tu svrhu će se koristiti formular kojeg je potrebno unapred distribuirati svim ocenjivačima (pre decembra). U izuzetnim slučajevima, kada nije postignuta saglasnost u pogledu radnih ciljeva, ocenjivač će ih specificirati unilateralno, a ako ocenjivani službenik odbije da potpiše listu, konačnu odluku donosi kontrolor (član 7, stav 4 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Formular u kojem se specificiraju radni ciljevi bi mogao da izgleda ovako:

Lista radnih ciljeva

Državni službenik	
Stručna sprema	
Zvanje	
Radno mesto	
Organizaciona jedinica	
Period ocenjivanja	
Ocenjivač	
Kontrolor	

Sledeći radni ciljevi su utvrđeni i raspoređeni po značaju:

1	
2	
3	
4	
5	

Ključne pretpostavke za ostvarivanje navedenih radnih ciljeva su:

1	
2	
3	
4	
5	

Datum razgovora ocenjivača i državnog službenika o radnim ciljevima:

Napomene ocenjivača:

Napomene državnog službenika:

Datum:

Potpisi:

(Ocenjivač)

(Državni službenik)

- 31** U slučaju potrebe, radni ciljevi mogu da budu **prilagođeni ili promenjeni** tokom perioda ocenjivanja, prema članu 8 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Mogući razlozi za promenu:
- promena istaknutog opisa posla;
 - promena prioriteta u okviru državnog organa;
 - nemogućnost državnog službenika da ostvari radne ciljeve (suštinski ili nepredviđeni razlozi).
- 32** Originalni dokument sa radnim ciljevima za svaku godinu se unosi u **lični dosije** odnosno državnog službenika, dok primerak zadržavaju ocenjivač i državni službenik (videti član 7, stav 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).

Ostala merila za ocenjivanje u članu 82, stav 2

- 33** Sledeća **preostala merila** za ocenjivanje su nabrojana u članu 82, stav 2 Zakona o državnim službenicima:
- Samostalnost je definisana članom 12 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika na sledeći način: «Samostalnost pokazuje koliko državni službenik, u okviru uputstava i nadzora ocenjivača koji odgovaraju zvanju radnog mesta državnog službenika, ispunjava utvrđene radne ciljeve»;
 - Stvaralačka sposobnost je detaljno definisana članom 13 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika: «Stvaralačka sposobnost pokazuje koliko državni službenik analitički i stvaralački rasuđuje i ocenjuje činjenice i okolnosti pri donošenju odluka ili davanju predloga za rešavanje problema»;
 - Preduzimljivost je na sledeći način definisana članom 14 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika: «Preduzimljivost pokazuje koliko državni službenik, bez posebnih uputstava ocenjivača, planira i sprovodi svoje radne ciljeve u okviru ovlašćenja i odgovornosti koje su u opisu njegovog radnog mesta»;
 - Preciznost i marljivost su definisani članom 15 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika: «Preciznost i savesnost pokazuju koliko državni službenik blagovremeno i pravilno obavlja svoje poslove»;
 - Kvalitet saradnje je definisan članom 16 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika: «Kvalitet saradnje pokazuje koliko državni službenik delotvorno i skladno radi i kontaktira s pretpostavljenima, sebi ravnima i podređenima u svojoj unutrašnjoj jedinici i koliko povezuje i usklađuje svoje delovanje s državnim službenicima iz ostalih unutrašnjih jedinica državnog organa u kome radi i iz drugih državnih organa»;
 - Dodatna merila za ocenjivanje u vezi sa određenim radnim mestima, a na to se upućuje članom 17 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika.
- 34** Procena ovih merila zahteva donošenje suda u svakom konkretnom slučaju. To nije **apstraktna vežba** korišćenja istih standarda za svakog državnog službenika. Naprotiv, neophodno je da se definišu zahtevani standardi u vezi sa opisom radnog mesta odnosno državnog službenika. Samostalnost, stvaralačka sposobnost, preduzimljivost i slično će imati različito značenje za različita radna mesta. Zahtevi za viša zvanja državnih službenika u vezi sa samostalnošću i kvalitetom saradnje biće različiti od sličnih zahteva za niža zvanja. Isti stepen standarda biće i treba da bude primenjen samo za uporediva radna mesta. No, ovo ne znači da je isključena mogućnost upotrebe kontrolnih listova, sa praktičnim ilustracijama kriterijuma za ocenjivanje.

KADA SE VRŠI OCENJIVANJE?

Ciklus ocenjivanja

- 35** Ciklus ocenjivanja je uređen članom 83, stav 1 Zakona o državnim službenicima i članom 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Prema ovim odredbama, period ocenjivanja traje **od 1. januara do 31. decembra** svake godine. Radni ciljevi, koji čine osnovu za ocenjivanje, biće utvrđeni, u načelu, pre početka ciklusa ocenjivanja (videti član 7 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Formalni proces ocenjivanja (formulari za ocenjivanje, razgovor...) počinje po okončanju prethodnog ciklusa, tj. u januaru naredne godine i završava se rešenjem rukovodioca najkasnije krajem februara (videti član 83, stav 1 Zakona o državnim službenicima). Naravno, sve ove aktivnosti zahtevaju adekvatnu administrativnu pripremu i odgovarajuće prateće aktivnosti (vidi dole za detalje, kao i planer aktivnosti iz Aneksa br. 2)
- 36** Dva meseca, januar i februar, za okončanje ocenjivanja nisu dug vremenski period, pa zbog toga, ocenjivač i kontrolor moraju pažljivo da planiraju svoj rad. Prosečno vreme za popunjavanje izveštaja o ocenjivanju je oko jedan sat, dok razgovor sa državnim službenikom traje najmanje pola sata po službeniku. Ocenjivač i kontrolor moraju da uzmu u obzir da rukovodilac mora da ima dovoljno vremena da pogleda izveštaj o ocenjivanju, da ga iskontroliše i da postavi pitanja pre potpisivanja konačnog rešenja o ocenjivanju, pre kraja februara. U načelu, postupak bi trebao da bude obavljen po **sledećem rasporedu**:
- **Januar:** ocenjivač završava popunjavanje obrasca o ocenjivanju, uključujući prethodni razgovor sa službenikom koje se ocenjuje (članovi 24-30 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika);
 - **Februar, prva nedelja:** postupak stavljanja kontrolnog potpisa (članovi 31-32 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika) ;
 - **Februar, druga nedelja:** jedinica za kadrove kontroliše izveštaj o ocenjivanju i dostavlja nacrt rešenja rukovodiocu državnog organa (članovi 34-35 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika);
 - **Februar, treća i četvrta nedelja:** donošenje rešenja od strane rukovodioca državnog organa i dostavljanje odnosnom državnom službeniku pre kraja februara (videti član 83, stav 1 Zakona o državnim službenicima, članovi 36-37 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).
- 37** Kako će uspeh u 2006. godini biti ocenjivan u skladu sa ranijim propisima, **2007. godina će biti prvi period ocenjivanja** po novim odredbama. Prema članu 6 i nadalje Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, radni ciljevi za 2007. godinu biće određeni tokom decembra 2006. godine, a najkasnije pre 15. januara 2007. godine (videti član, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Postupak ocenjivanja će pratiti gore navedeni raspored.

- 38** Kao što je to istaknuto u uvodu, ocenjivanje je **kontinuirani proces** koji se odvija tokom cele godine, a kulminira formalnim postupkom opisanim u gore pomenutom rasporedu. Tokom perioda ocenjivanja, ocenjivač neformalno prati rezultate poredenog državnog službenika, daje savete službeniku o određenim aspektima njegovog rada i dokumentuje pozitivne i negativne radnje, što bi trebalo da bude uneto u formalni izveštaj o ocenjivanju na kraju perioda ocenjivanja (videti član 9 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).

Izuzeci od redovnog ciklusa ocenjivanja

- 39** Postoje **tri izuzetka** od ciklusa ocenjivanja koji je gore opisan:
- ocenjivanje pre isteka perioda ocenjivanja, prema članu 5 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika ;
 - privremeni izveštaj o ocenjivanju, u slučaju promene ocenjivača tokom perioda ocenjivanja, prema članu 25 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika;
 - vanredno ocenjivanje državnih službenika koji su dobili ocenu “nezadovoljava” prema članu 85 Zakona o državnim službenicima, članu 38 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika (videti dole pod N).

- 40** **Ocenjivanje van redovnog postupka** može da zahteva državni službenik koji napušta državnu službu (na primer, zato što prelazi u privatni sektor) ili koji hoće dugo da odsustvuje (na primer, da studira na fakultetu ili nekoj drugoj ustanovi). U ovim slučajevima, ocenjivanje ima svrhu infromisanja novog poslodavca ili obrazovne ustanove o tome, kakav je bio državni službenik tokom svoje službe. Prema članu 5 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, ocenjivanje van redovnog postupka mora da bude završeno u roku od 30 dana od dana podnošenja zahteva.

- 41** **Privremeno ocenjivanje** tokom perioda ocenjivanja postaje neophodno, ako dođe do promene ocenjivača tokom ciklusa ocenjivanja (član 25 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). U praksi postoje dva razloga za takvu promenu u toku perioda ocenjivanja:

- premeštaj ocenjivanog na drugo radno mesto u istom državnom organu (horizontalno ili vertikalno), ili u drugi državni organ. U oba slučaja, njegov novi pretpostavljeni postaje odgovoran za ocenjivanje od dana premeštaja, dok stari ocenjivač mora da pokrije prethodni period sastavljanjem privremenog izveštaja;
- ocenjivani ostaje na istom radnom mestu, ali je njegov pretpostavljeni premešten na drugo radno mesto u istom ili drugom državnom organu; u ovom slučaju, naslednik odlazećeg neposredno nadređenog biće novi ocenjivač od dana stupanja na dužnost, dok nadređeni koji odlazi mora da sastavi privremeni izveštaj.

Odlazeći ocenjivač mora da završi privremeno ocenjivanje u što kraćem roku, najkasnije pre kraja perioda ocenjivanja. Privremeno ocenjivanje pokriva period tokom koga je ocenjivač koji odlazi bio odgovoran za lice koje se ocenjuje. Ima isti format kao i redovno ocenjivanje, s tim što se privremeni izveštaj ne dostavlja rukovodiocu državnog organa radi donošenja rešenja, već samo služi kao materijal za formalno ocenjivanje na kraju ciklusa ocenjivanja (videti član 25, stav 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).

Nakon stavljanja kontrolnog potpisa, privremeni izveštaj koji je pripremio odlazeći ocenjivač se dostavlja jedinici za kadrove državnog organa, a jedinica za kadrove ga prosleđuje novom ocenjivaču pre isteka perioda ocenjivanja (videti član 25, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Ako su dva različita državna organa uključena, na primer lice koje se ocenjuje je bilo premešteno u drugi organ, privremeni izveštaj se dostavlja jedinici za kadrove drugog državnog organa koja ga potom dostavlja novom ocenjivaču, kao što je to predviđeno članom 25, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika.

KO OBAVLJA OCENJIVANJE?

Ocenjivač

- 42** Član 84, stav 2 Zakona o državnim službenicima obavezuje rukovodioca državnog organa da formalno i konačno utvrdi ocenu. Jasno je da rukovodilac ne može sam da obavi pripremni rad za pravilno ocenjivanje državnog službenika u dotičnom državnom organu. Stoga je, Uredbom o ocenjivanju državnih službenika, i uvedena **ustanova ocenjivača**.
- 43** Prema članu 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, ocenjivač je nesporedni nadređeni odnosnom državnom službeniku. Zato, zavisno od položaja na hijerarhijskoj lestvici, svaki državni službenik ima svog ocenjivača. U mnogim slučajevima, i za većinu izvršilačkih radnih mesta, to će biti **rukovodilac odgovarajuće organizacione jedinice** koji će imati ulogu ocenjivača za sve svoje podređene. Istovremeno, svaki ocenjivač će imati ulogu lica koje se ocenjuje u odnosu na svog neposredno pretpostavljenog.
- 44** Ocenjivač je najpogodnija osoba za pripremu podloga rešenja o ocenjivanju, koje donosi rukovodilac organa, zato što svakodnevno radi zajedno sa službenikom koje se ocenjuje i što je, kao naposredno nadređeni, u potpunosti adekvatno osposobljen da obavi neophodne zadatke. **Glavne dužnosti** ocenjivača su sledeće:
- utvrđivanje i revizija radnih ciljeva za odnosnog državnog službenika, prema članu 7 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika;
 - nadzor i dokumentovanje rada službenika koje se ocenjuje tokom godine, prema članu 9 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika.
 - pripremanje izveštaja o ocenjivanju korišćenjem standardnog obrasca, prema članu 24 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika;
 - utvrđivanje predloga konačne ocene zasnovane na proceni zadovoljenja merila za ocenjivanje, prema članu 26 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika;
 - vođenje razgovora za potrebe ocenjivanja, prema članu 28 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika;
 - povezivanje sa kontrolorom (videti u nastavku) i sa jedinicom za kadrove, radi sprovođenja postupka.

Kontrolor

- 45** Kontrolor obezbeđuje ravnotežu između ocenjivača i ocenjivanog. Kontrolor je nesporedno nadređen ocenjivaču i u tom smislu je udaljeniji od rada službenika koji se ocenjuje nego ocenjivač, ali i dalje poseduje određena saznanja o radu i postignutim uspesima. Primarni zadaci kontrolora su predviđeni članovima 31-32 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika:
- Kontrolor prevashodno ima pravo da u standardni obrazac za ocenjivanje unese svoje napomene o samom ocenjivanju i predloženoj oceni; te napomene bi mo-

gle da npr. pokrivaju pitanje, da li je ocenjivanje obavljeno od strane ocenjivača **realno i adekvatno obrazloženo**

- Takođe je dužan da stavi kontrolni potpis na izveštaj koji pripremi ocenjivač i da ga dostavi jedinici za kadrove, prema članu 32 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika
 - Isto tako, može biti uključen i u definisanje radnih ciljeva u slučajevima kada državni službenik odbije da potpiše listu radnih ciljeva koju je specificirao ocenjivač (vidi član 7, stav 4, Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).
- 46** U slučaju da postoji očigledno neslaganje između ocenjivača i službenika koji se ocenjuje u vezi sa sadržajem izveštaja o ocenjivanju ili predloženoj oceni, kontrolor ima pravo da **reši ovu situaciju** po svom nahođenju, prema članu 31, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Razlike u mišljenju mogu prevashodno nastati tokom razgovora između ocenjivača i ocenjivanog. U takvim slučajevima mišljenje kontrolora, koji je mora biti objektivno, zamenjuje sud ocenjivača. Svrha ove odredbe je da se rukovodiocu organa podnese predlog koji neće biti sporan.
- 47** Član 33 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika pokriva izuzetan slučaj, kada je ocenjivač neposredno podređen rukovodiocu državnog organa. U tom slučaju, izveštaj o ocenjivanju se dostavlja **bez kontrolnog potpisa**, jednostavno zato što nema kontrolora.

Dužnosti jedinice za kadrove

- 48** Dužnosti jedinice za kadrove u postupku ocenjivanja pojedinačnih državnih službenika su u **potpunosti tehničkog karaktera**. Jedinica za kadrove nema pravo da utiče na sadržinu izveštaja o ocenjivanju. Glavna obaveza jedinice za kadrove jeste da proveri formalnu ispravnost izveštaja o ocenjivanju dostavljenog od strane kontrolora, i na osnovu istog pripremi predlog rešenja za rukovodioca (videti član 35, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Međutim, generalno gledano, kada je proces ocenjivanja u pitanju, kadrovske jedinice su zadužene i nizom poslova vezanih za rukovođenje postupkom, savetovanje i koordinaciju (videti paragrafe 69 i 83).

Rešenje rukovodioca državnog organa

- 49** Rukovodilac je formalni organ koji donosi odluke u postupku ocenjivanja. Međutim, po pravilu i u praksi, rukovodilac mora da bude u stanju da se u **potpunosti osloni** na rad obavljen od strane ocenjivača i drugog potpisnika i koji je pretočen u tehnički predlog rešenja od strane jedinice za kadrove. Rukovodilac, međutim, može da zahteva dodatne informacije i da izmeni neke ocene i komentare. Ali on to treba da učini samo ako ocene ili komentari nisu realni ili ako ima nerešenih tačaka između ocenjivača i službenika koje se ocenjuje. Ako je potrebno, rukovodilac može da odluči i da razreši nesuglasice preostale između ocenjivača i kontrolora.

KAKO SE VRŠI OCENJIVANJE?

Postupak ocenjivanja (pregled)

- 50** Racionalno i nepristrasno ocenjivanje svakako ne predstavlja laganu aktivnost. Naprotiv, ono zahteva dosta **posvećenosti, iskustva i čvrstine karaktera**, kako na strani ocenjivača, tako i kontrolora, da bi se izborili sa sledećim teškoćama:
- Ocenjivanje ne bi trebalo da bude kompromitovano subjektivnim osećanjima ocenjivača koji bi favorizovao službenike, koji mu se dopadaju, ili pak one koji su slični njemu (u praksi, najveći broj državnih službenika smatra da je ocena njihovih ocenjivača doneta pod uticajem subjektivnih elemenata, kao što su simpatija ili animozitet).
 - Činjenica da je ocenjivani državni službenik pokazao izuzetan uspeh pri izvršenju individualnog zadatka (efekat «dobrog glasa»), ili je potpuno podbacio kod drugog (efekat «crne mrlje») ne bi trebalo da proizvede posledice po celokupno ocenjivanje.
 - Skorašnja postignuća ili greške ne bi trebalo da bace u zasenak sveobuhvatni radni doprinos ocenjivanog državnog službenika ostvarenog tokom celokupnog trajanja perioda ocenjivanja.
 - Državnog službenika ne bi trebalo ocenjivati u odnosu na njegove kolege, nego u odnosu na zadate standarde i ciljeve.
 - Ocenjivanje treba usredsrediti na samo ocenjivanje, a ne na nešto drugo, kao npr. održavanje prigodnih profesionalnih veza, ohrabrivanje službenika sa slabijim učinkom, ili izbegavanje konfrontacije sa agresivnijim državnim službenikom.
 - Ocenjivanje bi trebalo da bude vezano za parametre koje ocenjivani može da kontroliše, a ne za one koji su izvan njegove kontrole.
- 51** S proceduralnog stanovišta, godišnji postupak ocenjivanja obuhvata **šest glavnih koraka**:
- Utvrđivanje radnih ciljeva (videti gore);
 - Popunjavanje izveštaja o ocenjivanju – to čini ocenjivač (videti član 24 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika);
 - Obavljanje razgovora za potrebe ocenjivanja između ocenjivača i lica koje se ocenjuje (videti članove 28 i dalje Uredbe o ocenjivanju državnih službenika);
 - Dostavljanje izveštaja o ocenjivanju drugom potpisniku na kontrolu i potpis (videti član 31 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika);
 - Dostavljanje izveštaja o ocenjivanju jedinici za kadrove na tehničku kontrolu i pripremu predloga rešenja (videti članove 34-35 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika);
 - Rešenje rukovodioca (videti član 35, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika) i dostavljanje rešenja državnom službeniku (videti član 37 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).

Popunjavanje obrasca za ocenjivanje

- 52** U toku postupka ocenjivanja obavezno je korišćenje **standardnog obrasca** koji je dat u prilogu Uredbe o ocenjivanju državnih službenika (član 24 stav 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Standardni obrazac sadrži, u prvom delu “opšte podatke”, a drugom se nabrajaju radni ciljevi. Prema članu 7 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, u načelu, radni ciljevi moraju biti dogovoreni od strane ocenjivača i lica koje se ocenjuje pre početka tekućeg perioda ocenjivanja, ili najkasnije 15 dana nakon otpočinjanja ciklusa (u praksi to je više od 12 meseci pre obavljanja ocenjivanja ili, najkasnije 15. januara u toku perioda ocenjivanja). Popunjavanje ovih formulara ne bi trebalo da predstavlja problem.

1. Opšti podaci

Ime i prezime državnog službenika

Državni organ:

Radno mesto na kome državni službenik radi i zvanje:

Školska sprema:

Datum poslednjeg napredovanja:

Period za ocenjivanje od _____ do _____

Programi stručnog usavršavanja koje je državni službenik pohađao u periodu za ocenjivanje:

Ime i prezime **ocenjivača**:

Radno mesto ocenjivača i zvanje:

Ime i prezime **kontrolora**:

Radno mesto kontrolora i zvanje:

2. Kratak pregled utvrđenih radnih ciljeva državnog službenika

Kratak opis svrhe radnog mesta državnog službenika:

Utvrđeni radni ciljevi državnog službenika (ciljevi se navode po značaju)

1	
2	
3	
4	
5	

53 U rubrici koja se odnosi na postignute rezultate, ocenjivač analizira kako i u kojoj meri su ispunjeni radni ciljevi koji su dogovoreni pre perioda ocenjivanja, naročito da li je lice koje se ocenjuje dostiglo standarde koji se tiču kvaliteta i kvantiteta rada i da li je poštovao rokove (videti član 11 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Ovo je ključni element ocenjivanja, zato što su radni ciljevi povezani sa sveukupnim ciljevima državnog organa; “postignuti rezultati” mere doprinos lica ostvarenju ciljeva organa. Ovo zahteva stvaranje **suda**, i ne može biti svedeno na jednostavnu formulu. Dva aspekta su posebno značajna u ovom kontekstu:

- U vezi sa stepenom do koga je svaki radni cilj postignut, kvalitet i kvantitet postignuća i poštovanje rokova moraju biti usklađeni sa relativnom težinom svakog pojedinačnog slučaja.
- U vezi sa utvrđivanjem ukupne ocene za “postignute rezultate”, relativni značaj i relevantnost svakog radnog cilja moraju da bude izmereni.

Standardi ocenjivanja moraju da budu konsistentni unutar svakog organa i širom državne uprave, što stavlja veliku odgovornost na Službu za upravljanje kadrovima u vezi sa organizovanjem međusobne razmene informacija i pružanja mogućnosti za stručno usavršavanje (videti dalje u tekstu).

54 Prema članu 26 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, “postignuti rezultati” se ocenjuju za svaki kvartal u toku godine. Ova formulacija ne treba da se shvati kao kvartalno ocenjivanje, koje bi zahtevalo kvartalno organizovanje razgovora i slično; tačnije uspeh se ocenjuje jedanput godišnje na kraju celog perioda ocenjivanja, ali odvojeno **za svaki kvartal godišnje**. Na ovaj način se omogućuje veća tačnost u stvaranju suda. Ocene koje se upisuju u deo obrasca “postignuti rezultati”, time što se štiklira polje, moraju da budu praćene komentarima u koloni koja je za to predviđena. Ovi komentari treba da istaknu bilo koji značajan uspeh ili značajne probleme ili slabosti odnosnog državnog službenika.

55 Ocene eksplicitno definisane u Uredbi o ocenjivanju državnih službenika su:

- **ocena „ne zadovoljava”** (član 19 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika) određuje se državnom službeniku koji nije ni s minimalnim rezultatom ostvario utvrđene radne ciljeve i ispunio ustaljene zahteve radnog mesta. Ocena „ne zadovoljava se primenjuje, na primer, u slučaju kada državni službenik jasno (u vezi sa kvalitetom, kvantitetom i postupanjem u skladu sa rokovima) propusti da ispuni bilo koji, ili većinu radnih ciljeva, i kada njegov loš uspeh nije kompenzovan (ispravljen) postizanjem boljih rezultata koji se odnose na ostale radne ciljeve. Pitanje, da li lice koje se ocenjuje ima potencijala da se poboljša, nije predmet redovnog ocenjivanja; ovo pitanje je pokriveno vanrednim ocenjivanjem (videti dalje u tekstu).

- **ocena „zadovoljava“** (član 29 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika): određuje se državnom službeniku koji je s minimalnim rezultatom ostvario utvrđene radne ciljeve i ispunio ustaljene zahteve radnog mesta. Na primer, državni službenik će dobiti ocenu “zadovoljava”, ako je ispunio barem većinu radnih ciljeva na niskom, ali ipak prihvatljivom nivou. Kod službenika mogu da postoje oblasti u kojima treba da se poboljša, a nedostaci u vezi sa ostalim ciljevima nisu toliko ozbiljni, da bi neutralisali njegova pozitivna ostvarenja.
- **ocena „dobar“** (član 21 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika) određuje se državnom službeniku koji je s prosečnim rezultatom ostvario radne ciljeve i ispunio ustaljene zahteve radnog mesta. Ocena “dobar” se daje državnom službeniku koji je ispunio postavljene radne ciljeve i koji je ispunio redovne zahteve posla na prosečan način. Prema ovoj definiciji, državni službenik koji ispunjava očekivanja ali ih ne prevazilazi, je prosečan državni službenik. Po pravilu, to lice treba da ispuni sve radne ciljeve na pošten i razuman način, u odnosu na kvalitet, kvantitet i rokove. Ne treba da postoje neki realni nedostaci koji se tiču uspešnosti.
- **ocena „ističe se“** (član 22 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika) određuje se državnom službeniku koji je s natprosečnim rezultatom ostvario utvrđene radne ciljeve i ispunio ustaljene zahteve radnog mesta. Ocena “ističe se” daje se kada ocenjivani u kontinuitetu i u značajnoj meri prevazilazi očekivanja i obavlja poslove bolje nego što bi se to moglo normalno očekivati od državnog službenika u tom zvanju.
- **ocena „naročito se ističe“** (član 23 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika) određuje se državnom službeniku koji je sa izuzetnim rezultatom ostvario utvrđene radne ciljeve i ispunio ustaljene zahteve radnog mesta. U načelu, ocena “naročito se ističe” treba da bude redak izuzetak koji je rezervisan samo za stvarno izuzetne državne službenike koji, po svim kriterijuma, značajno prevazilaze očekivanja i kao takvi su priznati od strane sebi jednakih, podređenih ili pretpostavljenih državnih službenika.

Primer (državni službenik koji nije adekvatno radio tokom prva dva kvartala u toku godine, ali je krajem perioda ocenjivanja neznatno napredovao):

Postignuti rezultati						
Postignuti rezultati	Ocene					Komentari koji su potpora ocenjivanju
	1	2	3	4	5	
I. Kvartal	x					«A» nije započeo nikakvo relevantno planiranje ili drugi pripremni rad u vezi sa svojim radnim ciljevima
II. Kvartal	x					«A» je nastavio sa svojim pasivnim pristupom prema svojim obavezama
III. Kvartal		x				Radni ciljevi br. 2 i 3. su ispunjeni, ali je njihov kvalitet na niskom stupnju.
IV. Kvartal		x				Radni cilj br. 1 je ispunjen, ali sa zakašnjenjem od dva meseca.
Prosek za četiri kvartala I-IV			1,5			

- 56** Deo “ostala merila za ocenjivanje” u standardnom obrascu se tiče ostalih merila za ocenjivanje koji su nabrojani u članu 82, stavu 2 Zakona o državnim službenicima i preciznije definisani članovima 12-17 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika

(videti paragraf 33). Ova merila su međusobno povezana i sa “postignutim rezultatima”. Na primer, “postignuti rezultati” (videti gore) zavise, naravno, i od “stvaralačke sposobnosti” i “preciznosti”. Od ocenjivača se zahteva da proceni uspeh lica koje se ocenjuje u odnosu na ta merila i da da ocenu od 1-5 (videti gore u tekstu) štiklirajući odgovarajuću kolonu u formularu.

Ostala merila za ocenjivanje						
Ostala merila za ocenjivanje	Ocene					Komentari koji su potpora ocenjivanju
	1	2	3	4	5	
a. Samostalnost						
b. Stvaralačka sposobnost						
c. Inicijativa						
d. Preciznost i savesnost:						
e. Kvalitet saradnje						
f. Dodatna merila						
Prosek od a-f						

Gore navedena lista pokriva sposobnosti, kvalitete i sklonosti. U tom smislu, i sledeće aspekte bi trebalo uzeti u obzir:

- **Sposobnosti** se odnose i na: kapacitete za pismeni i usmeni rad, sposobnost rešavanja problema, sposobnost za praktičnu primenu, sposobnost da analizira i sintetizuje, sposobnost da planira, komunicira, opšte IT sposobnosti, sposobnost da delotvorno radi u timu i ostale sposobnosti koje su relevantne za posao;
- **Kvaliteti** mogu da uključuju sledeće: etičke standarde – integritet, poštenje, poštovanje zakona i slično, lojalnost prema nadređenima, podređenima i organu ili ustanovi, marljivost, mogućnost adaptacije i fleksibilnost, odgovornost.
- **Sklonosti** podrazumevaju posebnu mogućnost za nešto: sklonost ka jezicima, sklonost ka matematici, sklonost za komunikaciju, za međuljudske odnose, stvaralačke sklonosti.
- **Rukovodilačka sposobnost** pokriva sledeće: organizacione veštine, liderstvo i motivisanje, veštine kontrole i koordinacije, donošenja odluka, delegacije, komunikacije, upravljanje projektima, implementacije, davanja saveta, opšte međuljudske odnose, veštinu rukovođenja.

Ovi aspekti treba da budu uzeti u obzir u vezi sa najpogodnijim merilom koje je eksplicitno naveden; na primer, sposobnost rukovođenja u vezi sa kvalitetom saradnje.

- 57** Standardni obrazac sadrži još dva dela koji se bave predlozima u vezi sa stručnim usavršavanjem za lica koje se ocenjuje i ostalim zapažanjima. **Predlozi stručne obuke** treba da se zasnivaju na praktičnim opažanjima, tokom perioda ocenjivanja na koji se odnose, ili očiglednim slabostima lica koje se ocenjuje, ili da teže daljem razvoju iskazanih sposobnosti, kvaliteta i sklonosti. U “ostala zapažanja” ocenjivač treba da uključi bilo koji **poseban faktor** koji nije ni na jednom drugom mestu uključen u standardni obrazac, kao, na primer, faktori izvan kontrole lica koje se ocenjuje, a koji su uticali na njegov uspeh (značajna oboljenja ili ostale objektivne teškoće tokom perioda ocenjivanja koje bi trebalo uzeti u obzir, kao i ukupni broj dana odsustovanja tokom godine). Štaviše, glavni uspesi ili glavni

problemi ili slabosti lica koje se ocenjuje treba da budu uključeni u “ostala za-
pažanja”, ako nisu već pomenuta u koloni za napomene kod “postignutih rezulta-
ta” i kod “ostala merila za ocenjivanje”.

Razgovor za potrebe ocenjivanja

- 58** Vođenje razgovora sa službenikom koje se ocenjuje je **obavezni deo** postupka ocenjivanja (videti član 29 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Razgovor treba da se obavi odmah nakon završetka postupka ocenjivanja. Razgovor vodi ocenjivač na način koji je objašnjen niže u tekstu. Glavne funkcije razgovora za potrebe ocenjivanja između ocenjivača i lica koje se ocenjuje su sledeće:
- obaveštavanje službenika koji se ocenjuje o ocenama i napomenama ocenjivača u standardnom obrascu; na kraju razgovora ocenjivani mora da bude u potpunosti upoznat sa celokupnim sadržajem izveštaja;
 - rešavanje, ukoliko je to moguće, razlika između ocenjivača i službenika koji se ocenjuje, po pitanju ocena i komentara;
 - omogućavanje ocenjivaču da razmotri listu potreba za stručnim usavršavanjem koje su navedeni u odgovarajućoj koloni i potrebu uključivanja ostalih napomena;
 - razmatranje radnih ciljeva koji su dogovoreni za sledeći period ocenjivanja, u svetlu trenutnog ocenjivanja.
- 59** Razgovor za potrebe ocenjivanja je **formalan događaj** koji zahteva adekvatnu primenu. Redovni razgovori za potrebe ocenjivanja održavaju se u januaru u godini koja sledi, nakon perioda ocenjivanja (videti paragraf 36). Službenik koje se ocenjuje pismeno se obaveštava o razgovoru koji će se obaviti najkasnije sedam dana od prijema poziva (član 28, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). U načelu, službenik koje se ocenjuje treba da ima na raspolaganju makar tri dana da se, na osnovu nacrtu izveštaja o ocenjivanju koji mu je dostavljen zajedno sa pozivom, pripremi za razgovor. Razgovor treba da se obavi ili u kancelariji ocenjivača, ili u nekoj drugoj prostoriji, gde niko drugi osim učesnika neće imati pristup. Trajanje razgovora će varirati, ali trebalo bi odvojiti bar trideset minuta za svaki pojedinačni razgovor, kao što bi trebalo i izbegavati razgovore duže od jednog sata. Ocenjivač treba da se postara da treća lica ne prekidaju razgovor (isključeni mobilni telefoni, preusmeravanje poziva). U vezi sa sadržajem razgovora, ocenjivač treba da zamisli različite scenarije za različite situacije – kako da se nosi sa različitim mogućnostima koje mogu da se dese tokom razgovora.
- 60** Vođenje delotvornog razgovora zahteva da ocenjivač poseduje **veštine vođenja intervjua**, koje se razvijaju sa iskustvom. Predlaže se konsultovanje publikacija o tehnikama vođenja razgovora. Sledeća pitanja su od praktičnog značaja za ulogu ocenjivača:
- početi sa opštim razgovorom kako bi se smirila moguća tenzija i trema kod obe strane («razbijanje leda»);
 - objasniti svrhu i strukturu razgovora;
 - omogućiti, da je službenik koje se ocenjuje realni učesnik, a ne samo pasivni posmatrač;
 - prilagoditi pitanja datoj situaciji; koristiti i tzv. otvoreni tip pitanja (ne omogućavaju odgovore koji se svode na da ili ne) i tzv. zatvorena pitanja (odgovori su samo da ili ne);
 - menjati stil i brzinu odvijanja razgovora (promena uloga od lica koje pruža informacije do slušaoca i obrnuto).
 - kontrolisati govor tela (kontakt očima, pokrete).
- 61** **Objašnjenje**, i ukoliko je potrebno, promena ocene “postignutih rezultata” je jedno od ključnih delova razgovora. Razgovor treba da bude zasnovan na nacrtu izveštaja koji se dostavlja licu koje se ocenjuje i treba da se bavi sledećim temama:

- razmatranjem radnih ciljeva za period ocenjivanja zajedno sa licem koje se ocenjuje: da li su ciljevi bili jasni i smisleni licu koje se ocenjuje; da li su važili tokom celog perioda ili samo za deo, da li su rokovi bili odgovarajući, da li su postojale posebne okolnosti koje su uticale na ostvarivanje radnih ciljeva;
 - objašnjenjem ocene i komentara koji su dati za svaki radni cilj, uz poziv ocenjivanom da iznese svoju napomenu o svakom radnom cilju;
 - razmatranjem da li ocena ili komentari treba da budu izmenjeni u smislu napomena službenika koji se ocenjuje;
 - pregledom tačaka datih u vezi sa “postignutim rezultatima” pre nego što se krene na sledeći deo izveštaja.
- 62** U sledećem delu razgovora za potrebe ocenjivanja objašnjava se uticaj “**ostalih merila ocenjivanja**” na krajnji uspeh i ocene date za svako merilo. Ocenjivanom treba pružiti mogućnost da iznese svoje komentare i istakne svoje rezerve, a ukoliko je to potrebno, treba i izvršiti izmene ocena ili napomena u standardnom obrascu.
- 63** Što se tiče rubrika o “**potrebama za stručnim usavršavanjem**” i “**ostalim zahtevima**”, u načelu je dovoljno da se sumiraju zaključci i da se zatraže komentari i primedbe. Predloženo stručno usavršavanje može ili da pomogne licu koje se ocenjuje da prevaziđe svoje slabosti u svom radu, ili da bude usmereno na razvoj njegove karijere.
- 64** U smislu činjenica otkrivenih u vezi sa tekućim ocenjivanjem, pre okončanja razgovora trebalo bi ukratko razmotriti radne ciljeve postavljene za **nastupajući ciklus ocenjivanja**, a koji su verovatno utanačeni mesec dana pre obavljanja tekućeg ocenjivanja (videti član 7, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Zavisno od rezultata ocenjivanja, može biti preporučljivo da se već sada pristupi izmenama postavljenih radnih ciljeva (videti član 8 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika).
- 65** Na kraju razgovora, ocenjivani, po želji, može da u izveštaj o ocenjivanju uvrsti svoje napomene i/ili izdvojeno mišljenje, a zatim **potpisuje izveštaj** (videti član 30 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Potpis samo ukazuje da je službenik primio izveštaj k znanju, a ne i da se sa njim slaže.

Konačna ocena i potpisi na obrascu za ocenjivanje

- 66** Ocenjivač na kraju razgovora uključuje svoj predlog konačne ocene u standardni obrazac. Ovaj predlog za celokupnu ocenu mora da odrazi ocenu pojedinačnih merila ocenjivanja (“postignuti rezultati” i “ostala merila”). Prema članu 26 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, **predlog konačne ocene** se dobija kao prosek ocene date za radne ciljeve koji se odnose na postignute rezultate, kao i prosek ocene date za ostala merila. “Postignuti rezultati” su najvažniji u državnoj upravi koja je orijentisana na rezultat; ovo merilo zato vredi 50% od ukupne ocene; sabrane ocene za ostalih 5 od 6 merila nose ostalih 50%. Prema članu 26, stav 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, dobijene cifre se upodobljavaju sledećim opisnim ocenama:
- Rezultati između 4,78-5,00: Naročito se ističe
 - Rezultati između 3,77-4,77: Ističe se
 - Rezultati između 2,77-3,76: Dobar
 - Rezultati između 1,65-2,76: Zadovoljava
 - Rezultati ispod 1,65: Nezadovoljava

Primeri za ocenjivanje

Postignuta ocena «naročito se ističe»:

Postignuti rezultati	Ocene					Komentari koji su potpora ocenjivanju
	1	2	3	4	5	
I. Kvartal					x	
II. Kvartal					x	
III. Kvartal					x	
IV. Kvartal					x	
Prosek za četiri kvartala I-IV	5					

Standardi uspešnosti	Ocene					Komentari koji su potpora ocenjivanju
	1	2	3	4	5	
a. Samostalnost					x	
b. Stvaralačka sposobnost					x	
c. Preduzimljivost					x	
d. Preciznost i savesnost:					x	
e. Kvalitet saradnje					x	
f. Ostala merila					Ne može da se primeni	
Prosek od a-f	4,80					

Konačna ocena: $5,00 \text{ plus } 4,80 = 9,80$ podeljeno sa $2 = 4,90$: jednako "naročito se ističe"

Nije dostignuta ocena «naročito se ističe»:

Postignuti rezultati	Ocene					Komentari koji su potpora ocenjivanju
	1	2	3	4	5	
I. Kvartal					x	
II. Kvartal					x	
III. Kvartal				x		
IV. Kvartal					x	
Prosek za četiri kvartala I-IV	4,75					

Standardi uspešnosti	Ocene					Komentari koji su potpora ocenjivanju
	1	2	3	4	5	
a. Samostalnost					x	
b. Stvaralačka sposobnost					x	
c. Preduzimljivost					x	
d. Preciznost i savesnost:				x		
e. Kvalitet saradnje				x		
f. Ostala merila					Ne može da se primeni	
Prosek od a-f	4,60					

Konačna ocena: $4,75$ plus $4,60 = 9,35$ podeljeno sa $2 = 4,67$: jednako "ističe se"

67 Radi prevencije tzv. inflacije ili deflacije ocena, u pojedinim sistemima su usvojene određene forme **neobavezujućih kvota** (obavezujuće kvote su uglavnom odbijene u praksi). Ove neobavezujuće kvote služe ocenjivačima kao referentni pokazatelji koji su dizajnirani da podrže smisleno i realistično ocenjivanje. U Nemačkoj, još od 1997 godine, referentni nivo za najvišu ocenu (u sistemu od 1-5) je bio 15%, a za prvu narednu 35%. Međutim, razmatranje sistema 2001 godine je ukazalo na ambivalentnost ovakvog prilaza. Naime, jedano od najvažnijih zapažanja je bilo da su ocenjivači koristili kvote do maksimalno indikovanih nivoa što nije dovelo do realističnih i budžetski održivih rezultata. Sledeće važno zapažanje je ukazalo na to da su kvote za dve najviše ocene bile suviše velike, te da bi indikovane procenete trebalo smanjiti. Zatim, iskazani su negativni rezultati ovakvog pristupa, u vidu negativnih stavova ocenjivanih državnih službenika koji su dobili niže ocene i koji su razloge nalazili u utvrđenim kvotama, a ne u svom lošijem radu. Poslednju standardizaciju je izdalo Irsko Ministarstvo finansija za ocenjivanje u 2007 godini:

- Ocena 5 («izuzetno») – 0-10%;
- Ocena 4 («prevazilazi zahtevane standarde») – 20-30%;
- Ocena 3 («prihvatljivo») – 40-60%;
- Ocena 2 («potrebna poboljšanja») – 10-20%;
- Ocena 1 («neprihvatljivo») – 0-10%.

Komisija EU je zauzela opštiji i pragmatičniji stav. Na osnovu ranijih iskustava, Komisija očekuje da 15% službenika bude ocenjeno iznad proseka i nekih 10% ispod, što znači da bi nekih 75% trebalo da bude ocenjeno nekom od 3 srednje ocene. Naravno, ovi primeri ne predstavljaju gotov recept za sistem državnih službenika Srbije, ali predstavljaju važnu lekciju: broj zaista izuzetnih službenika («naročito se ističe») ne bi trebalo da bude veći od 5-10% ukupnog broja, a zajedno s onima koji su ocenjeni ocenom «ističe se», ne bi trebao da pređe 15% ukupnog broja državnih službenika. Ovakav pristup bi očuvao motivacione faktore koji sistem podrazumeva, a što se tiče njegove budžetske održivosti, o tome je potrebna posebna diskusija. Broj državnih službenika koji će biti ocenjeni ocenom «ne zadovoljava» može biti povećan tokom prvih godina primene procedure, ali bi na srednjoročnom nivou trebalo da se zadrži ispod 10%.

68 Izveštaj o ocenjivanju sa predlogom konačne ocene potpisuje ocenjivač (član 30, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika), a potom se dostavlja **kontroloru**. Obaveze i dužnosti kontrolora su detaljno objašnjene gore u tekstu (videti paragrafe 45-47).

Uloga jedinice za kadrove

69 Izveštaj o ocenjivanju na koji je stavljen kontrolni potpis se, prema članu 32 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, dostavlja kadrovskoj jedinici. Jedinica za kadrove ima dužnost da prekontrolira izveštaj o ocenjivanju **sa tehničke strane**, ali ne i sadržinu. Ovo podrazumeva obavljanje sledećih radnji:

- proveru, da li je izveštaj pravilno sačinjen (na primer, izuzimanje državnih službenika koji su radili kraće od šest meseci, ili koji su zaposleni na određeno vreme);
- proveru, da li ocenjivač ima pravo da sačini izveštaj; proveru da li je uključen privremeni izveštaj prethodnog ocenjivača;
- proveru, da li izveštaj uzima u obzir tačan opis posla i radnih ciljeva;
- proveru, da li su popunjene sve kolone u standardnom obrascu;
- proveru, da li postoje očigledne i značajne nedoslednosti u izveštaju;
- proveru, da li su glavne primedbe potkrepljene odgovarajućim informacijama i objašnjenjima; ovo je od naročitog značaja za izveštaje koji se završavaju sa ocenom “nezadovoljava”; jedinica za kadrove treba da se postara, da se ovakvi izveštaji zasnivaju na temeljnim razlozima;
- proveru, da li je razgovor organizovan i pravilno dokumentovan;
- proveru potpisa.

U slučaju tehničkih omaški ili nedostataka u izveštaju, jedinica za kadrove vraća dokument ocenjivaču ili kontroloru na ispravku, prema članu 34, stavu 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Ako su izveštaji u velikoj meri puni grešaka ili su standardi ocenjivanja primenjeni od strane ocenjivača očigledno pogrešni odnosno značajno se razlikuju od uobičajene prakse u državnom organu, jedinica za kadrove može da vrati izveštaj i zahteva novo ocenjivanje. Pravni osnov za ovakvu meru je sadržan u članu 44, stavovi 1 i 2, Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Ipak, u načelu, jedinica za kadrove treba da prihvata izveštaj o ocenjivanju onako kako je popunjen, s obzirom da bi i ocenjivač i kontrolor trebalo da imaju bolji uvid u rezultate rada ocenjivanog državnog službenika, nego zaposleni u jedinici za kadrove.

70 Na osnovu pravilnog i potpunog izveštaja (uključujući konačnu ocenu), jedinica za kadrove priprema **predlog rešenja o ocenjivanju** (videti član 35, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). U ovom predlogu jedinica za kadrove ne sme da iznosi svoj sud, ili da menja ocenu ocenjivača i kontrolora. Kao što je ranije istaknuto, funkcije jedinice za kadrove su u potpunosti tehničke.

71 Predlog rešenja **se dostavlja rukovodiocu** na odlučivanje, prema članu 35, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Preporučuje se da se ne dostavlja svaki predlog pojedinačno, već da se prikupi odgovarajući broj izveštaja i da se zajedno predstave tokom poslednje dve nedelje februara. Na ovaj način se omogućava rukovodiocu da upoređi različita ocenjivanja i bolje organizuje svoje vreme.

72 Jedinica za kadrove vrši i **dodatne pomoćne funkcije** u vezi sa postupkom ocenjivanja. Ove opšte funkcije su nabrojane u članu 44 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika (videti gore Poglavlje o opštim upravnim obavezama i dužnostima u vezi sa ocenjivanjem).

Rešenje rukovodioca

73 Prema članu 84, stav 2 Zakona o državnim službenicima i članu 35, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, konačnu odluku o oceni donosi **rukovodilac državnog organa** (videti paragraf 49). Njegovo rešenje se zasniva na pred-

logu koji priprema jedinica za kadrove nakon izveštaja o ocenjivanju koji popunjava ocenjivač. U vanrednim slučajevima, kada je lice koje se ocenjuje direktno podređeno rukovodiocu, prema članu 36, stav 1, Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, nema potrebe za pripremanjem formalnog izveštaja o ocenjivanju već će rukovodilac doneti rešenje nakon razgovora sa službenikom koje se ocenjuje. Preporučuje se da rukovodilac, iz praktičnih razloga, prati šemu koja je data u standardnom obrascu.

- 74** Rešenje o ocenjivanju se **formalno dostavlja** ocenjivanom, zajedno sa izveštajem o ocenjivanju, u što kraćem roku nakon donošenja rešenja (videti član 37, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Lice koje se ocenjuje potpisom potvrđuje prijem rešenja.
- 75** Prema članu 16, stav 1 Zakona o državnim službenicima u vezi sa članom 37, stavom 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, **žalba** protiv rešenja se može podneti u roku od osam dana od prijema rešenja (videti član 21 Zakona o državnim službenicima). Žalba je pismeni podnesak koji sadrži razloge njenog podnošenja. Ukoliko lice koje se ocenjuje zahteva razgovor sa ocenjivačem, ili sa kontrolorom, ili sa zaposlenim u jedinici za kadrove, pre podnošenja žalbe, ovaj zahtev se odobrava. U većini slučajeva, lice koje se ocenjuje odustaje od podnošenja žalbe, nakon što dobije informaciju i objašnjenje u dodatnom razgovoru. U slučaju uspešne žalbe protiv rešenja o ocenjivanju (zbog proceduralnih ili ostalih nedostataka), odluka Žalbene komisije ne zamenjuje rešenje, već ocena mora biti iznova razmotrena u smislu davanja mišljenja od strane Žalbene komisije.

KOJE SU POSLEDICE OCENJIVANJA?

Opšte

- 76** Dalja analiza i aktivnosti u vezi sa službenikom koji se ocenjuje je jedna od osnovnih odgovornosti jedinica za kadrove pri državnim organima. Tako, oni prilažu rešenje u lični dosije svakog državnog službenika, prema članu 44, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Rešenje je, zajedno sa izveštajem o ocenjivanju, osnovni element za sve dalje **odluke o napredovanju odn. razvoju karijere** dotičnog državnog službenika, što uključuje unutrašnji premeštaj, stručno usavršavanje, napredovanje i, u nekim slučajevima, prestanak radnog odnosa. Jedinica za kadrove bi trebalo da razmotri i na odgovarajući način obradi ova pitanja i bez prethodnog naloga rukovodstva državnog organa. Pojedini slučajevi mogu zahtevati hitno delovanje jedinice za kadrove.
- porodični ili zdravstveni problemi odnosnog državnog službenika koji utiču na njegov rad; u ovakvim slučajevima, koji može biti otkriven na osnovu komentara iz izveštaja za ocenjivanje, kadrovska jedinica bi trebalo da barem ponudi savet državnom službeniku, i da, ako nađe za shodno, uključi u slučaj i njegovog pretpostavljenog;
 - navodna diskriminacija ili vršenje pritiska na službenika, koji takođe mogu biti otkriveni preko komentara iz izveštaja o ocenjivanju, trebalo bi da budu ispitani, i ako je potrebno, procesuirani preko kadrovske jedinice;
 - slučajevi koji uključuju disciplinske aspekte takođe nalažu odgovarajuću reakciju kadrovske jedinice;
 - inicijative za napredovanje koje uključuju i prelazak državnih službenika na izvršilačkim pozicijama na viši platni razred, bez napredovanja u pogledu zvanja ili promene opisa radnog mesta (videti član 87 Zakona o državnim službenicima i članovi 16-17 Zakona o platama državnih službenika i nameštenika (videti paragraf 77));
 - prekid radnog odnosa nakon ocene “nezadovoljava” (videti paragraf 79).

Praćenje prosečnog, dobrog i izuzetnog državnog službenika

- 77** Mogućnost za napredovanje je najočiglednija posledica ocena «naročito se ističe», «ističe se», i u određenoj meri ocene «dobar», pa se u tom smislu može napraviti razlika između dve kategorije napredovanja:
- izuzetni državni službenici, koji su dva puta za redom dobili ocenu “naročito se ističe”, odnosno četiri puta ocenu “ističu se”, mogu da **napreduju u više zvanje**, prema članu 88 Zakona o državnim službenicima; slični zahtevi se navode za napredovanje na položaje odnosno više položaje, prema članu 89 Zakona o državnim službenicima. Međutim, mora se istaći da ne postoji automatizam u napredovanju, već je u svakom slučaju neophodno je da postoji slobodno radno mesto i da državni službenik ispunjava uslove za rad na tom radnom mestu u višem zvanju (na primer, videti član 88, stav 2 Zakona o državnim službenicima).

- napredovanje državnih službenika na izvršilačkim radnim mestima u pogledu platnog razreda, za jedan do dva «koraka», a bez promene posla, kako je to predviđeno Zakonom o platnom sistemu državnih službenika i nameštenika. Ovakva vrsta napredovanja je uslovljena ocenama ostvarenim tokom jednog, dva, odnosno tri perioda za ocenjivanje.

U načelu, ne više od 5% zaposlenih, a nikada više od 10%, potpadaju pod kategoriju državnih službenika koji zaista zavređuju naziv izuzetnog državnog službenika. U nekim studijama, ovakvi izuzetni radnici su opisani kao lica koja su momentalno sposobna da uspešno obavljaju radne aktivnosti u zvanju koje je čak dva nivoa više nego njihovo trenutno zvanje, odnosno, da su takva lica sposobna da, uz odgovarajući stepen sreće, dostignu najviša zvanja u državnoj upravi u veoma kratkom roku. U svakom slučaju, oni su **vrlo dragoceni resurs** za državnu upravu i treba ih tu zadržati, pa, stoga i njihove težnje koje se tiču stručnog usavršavanja i razvoja karijere treba da budu prioritet jedinica za kadrove. Stručno usavršavanje treba da pokrije sve opšte aspekte usmerene na izgradnju visoko školovanog državnog službenika, no, samo stručno usavršavanje nije osnovna potreba ove kategorije zaposlenih. Još je važnije da budu rotirani na različitim pozicijama, da bi se upoznali sa svim važnim aspektima rada državne uprave u relevantnoj oblasti. Zato, jedinica za kadrove treba da razvije “plan karijere” ovog malog broja izuzetnih državnih službenika, s ciljem njihovog upoznavanja sa politikom, funkcionisanjem, finansijama državnog organa i slično, dobije odobrenje rukovodstva za ovu ideju i dokumentovano prati sprovođenje «plana». Bila bi ogromna greška zaustavljati ili usporavati izuzetne državne službenike, jer bi, u takvim slučajevima, oni mogli da napuste službu, ukoliko su svesni da su njegove sposobnosti i veštine upotrebljive i tražene na tržištu.

- 78** Državni službenici koji su ocenjeni sa “dobar” ili “zadovoljava”, zapravo, čine glavninu svake administracije. Oni su **najbrojniji** i njima se jedinica za kadrove najviše bavi nakon godišnjih rešenja rukovodioca o ocenjivanju. Preporučuje se da jedinica za kadrove obavi relevantne kadrovske aktivnosti i razgovor sa državnim službenicima koji potpadaju pod ovu grupu tokom meseca u kome sledi donošenje rešenja o ocenjivanju. Ne treba ponavljati razgovor koji je vođen za potrebe ocenjivanja, već istražiti mogućnosti za razvojne aktivnosti i poboljšanja uspeha pojedince, kako u interesu državnog organa, tako i samog državnog službenika. U mnogim slučajevima neće biti potrebe za posebnim delovanjem, a državnim službenik će nastaviti da obavlja svoj posao dobro ili prosečno, bez bilo kakvih kadrovskih intervencija. Kako bi se utvrdili slučajevi koji zahtevaju karatkorodne ili srednjoročne aktivnosti, razgovor treba da se sastoji od sledećih delova:
- identifikacija relevantnih prednosti i slabosti državnog službenika i iznalaženje njegovih potencijala, kao i vrste poslova koje smatra posebno interesantnim; razmatranje srednjoročnih ili dugoročnih ciljeva državnog službenika u pogledu njegove karijere;
 - na osnovu prethodne aktivnosti, ažuriranje opšteg plana razvoja karijere državnog službenika, ako je takav plan napravljen u određenom državnom organu;
 - razmatranje mogućnosti premeštaja na drugo radno mesto u državnom organu (normalno premeštaj treba da se desi na svakih tri do pet godina);
 - razmatranje potreba za stručnim usavršavanjem i drugim razvojnim potrebama i mogućnostima;
 - dokumentovanje nalaza i ishoda razgovora u lični dosije i obaveštavanje njegovog neposredno pretpostavljenog.

Službenik koje nije zadovoljio

- 79** U načelu, mogu se razlikovati dve kategorije službenika koji ne zadovoljavaju: prvu čine oni koji nisu u stanju da adekvatno rade i sasvim je prihvatljivo da budu podvrgnuti prekidu radnog odnosa, kao što je to predviđeno članom 86

Zakona o državnim službenicima i članom 42 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. U drugu kategoriju spadaju službenici koji su ostvarili loše rezultate i dobili ocenu “nezadovoljava”, ali poseduju potencijal za poboljšanje. Zakon uzima u obzir ovu razliku i pruža neophodne instrumente za identifikaciju i davanje podrške onima koji imaju potencijala. Na raspolaganju su sledeći instrumenti:

- **Vanredno ocenjivanje** 90 dana nakon redovnog ocenjivanja, od dana kada ocena “nezadovoljava” postane konačna (prema članu 85, stav 2 Zakona o ocenjivanju državnih službenika, članovi 38, stav 2 i član 39 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika) (za više detalja videti dalje u tekstu);
- **Dodatno stručno usavršavanje** za one državne službenike koji su dobili ocenu “nezadovoljava” (videti član 85, stav 1 Zakona o državnim službenicima, član 38 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika), a s ciljem uvećanja šansi državnog službenika da ostvari uspeh tokom vanrednog ocenjivanja. Ukoliko je to moguće, kandidati treba da budu uključeni u redovne programe stručnog usavršavanja koji obuhvataju sve državne službenike, budući da je ovaj način u manjoj meri diskriminatorski, ali se mogu ponuditi i posebni programi namenjeni samo službenicima koji su ocenjeni sa “nezadovoljava”. Iako poslodavac nema obavezu da pruži bilo kakvo stručno usavršavanje, u ovakvim slučajevima može biti u njegovom interesu da to učini. Odluke o stručnom usavršavanju donosi jedinica za kadrove na osnovu predloga ocenjivača; ukoliko ocenjivač propusti da iznese takav predlog, jedinica za kadrove treba da kontaktira ocenjivača i razjasni to pitanje.

80 Obavezno vanredno ocenjivanje predviđeno za državne službenike ocenjene sa “nezadovoljava” prema članu 85, stav 2 Zakona o državnim službenicima, je sadržinski različito od redovnog ocenjivanja. U sistemu ocenjivanja koji je fokusiran na uspeh državnih službenika, ne bi imalo smisla dozvoliti ocenjivaču da ponovi celo ocenjivanje nakon samo 90 dana, jer je u pitanju veoma kratak vremenski period da bi se dobili novi objektivni i temeljni rezultati neophodni za donošenje ocene. Zato je vanredno ocenjivanje usredsređeno na potencijale za **poboljšanja u budućnosti** službenika koje se ocenjuje. Potrebno je saznati, da li službenik treba da dobije drugu šansu, ili je prekid radnog odnosa odgovarajuća mera, jer ne postoje realne mogućnosti da službenik pruži ono što služba zahteva. Za to je potreban fer odnos i razuman sud lica koje učestvuje u vanrednom ocenjivanju. Postupak vanrednog ocenjivanja je propisan članom 39 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Posebne karakteristike vanrednog ocenjivanja su:

- ocenjivač i kontrolor **zajedno postupaju** prilikom pripreme izveštaja o ocenjivanju, a ne jedan za drugim (videti članove 39 i 40, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika);
- ukoliko je njihova prognoza o budućem radu pozitivna, ocenjivač i kontrolor ne predlažu ni jednu posebnu ocenu. U slučaju negativne prognoze, predlože ocenu “nezadovoljava” (videti član 40, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Za davanje individualnog predloga koristi se standardni obrazac koji je dat u aneksu II Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, a merila za vanredno ocenjivanje su istovetna onima za redovno ocenjivanje. Međutim, u ovom slučaju perspektiva je u potpunosti različita od one kod redovnog ocenjivanja. Naime, redovno ocenjivanje je pogled u prošlost, dok je vanredno “pogled u budućnost”. Za dobru prognozu je od ključnog značaja da se svaka ocena tj. znak X unesen u odgovarajuće rubrike obrasca (pozitivne ili negativne) prprati odgovarajućim suštinskim napomenama u koloni «Komentari».

Merila za ocenjivanje	Sposobnost i osposobljenost za postizanje zadovoljavajućih standarda uspešnosti tokom celog toka perioda ocenjivanja		Komentari
	Pozitivan	Negativan ("nezadovoljava")	
Ispunjenost radnih ciljeva:			
Samostalnost:			
Stvaralačka sposobnost:			
Preduzimljivost:			
Preciznost i savesnost:			
Kvalitet saradnje:			
Ostala dodatna merila:			
Sveukupni rezultati posebnog ocenjivanja:			

- Deo vanrednog ocenjivanja koju vrše ocenjivač i kontrolor jeste i **razgovor sa službenikom koje se ocenjuje** (videti deo 3 standardnog obrasca). Ovaj razgovor ima različitu svrhu od razgovora kod redovnog ocenjivanja. Ocenjivač i kontrolor treba da utvrde, da li postoje neke olakšavajuće okolnosti koje mogu da objasne ocenu "nezadovoljava"; ova lica moraju da omoguće da službenik u potpunosti shvati predlog koji, ukoliko sadrži ocenu "nezadovoljava", dovodi do prekida radnog odnosa.

81 Vanredno ocenjivanje ocenjivača i kontrolora mora da bude završeno **7 dana nakon isteka 90 dana** perioda za vanredno ocenjivanje (videti član 41, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika). Rokovi od 90 i 7 dana ne predstavljaju diskreciono pravo ocenjivača ili kontrolora, već konstituišu disciplinski prekršaj u slučaju nepoštovanja rokova. Međutim, vanredno ocenjivanje nije ukinuto izričitom odredbom zakona ili uredbe, ukoliko se ne ispoštuju rokovi, već je moguće obaviti vanredno ocenjivanje i u neko kasnije prihvatljivo vreme u okviru perioda ocenjivanja.

82 Popunjen i potpisan standardni obrazac koji sadrži vanredni izveštaj o ocenjivanju se dostavlja jedinici za kadrove, po pravilu od strane kontrolora, budući da je on u višem zvanju od ocenjivača; jedinica za kadrove proverava izveštaj o ocenjivanju sledeći uputstva iz paragrafa 63. Zatim se izveštaj dostavlja **rukovodiocu** na donošenje odluke, koji ima na raspolaganju sledeće mogućnosti:

- **vraćanje izveštaja** i zahtevanje dodatnih informacija;
- prihvatanje predloga ocenjivača i kontrolora;

U slučaju da rukovodilac prihvati **pozitivni predlog**, državni službenik ostaje u radnom odnosu i tada se preporučuje da neposredni pretpostavljeni ocenjivanog i/ili jedinica za kadrove obave detaljni razgovor sa službenikom o oblastima u kojima može da se poboljša i u kojima postoji potreba za stručnim usavršavanjem. Državni službenik ne dobija posebni status niti je na probnom radu već nastavlja da regularno radi svoj posao. Kao i svaki drugi državni službenik, biće iznova ocenjen u skladu sa normalnim standardima nakon isteka perioda za redovno ocenjivanje, a period ocenjivanja od 90 dana tokom vanrednog ocenjivanja se uključuje u period za redovno ocenjivanje.

Kada rukovodilac prihvati **negativan predlog**, donosi rešenje kojim se utvrđuje prekid radnog osnosa. Ovaj prekid, koji je predviđen članom 126, stavom 5 Zakona o državnim službenicima, počinje da važi nakon pravosnažnosti urednog dostavljanja rešenja (videti član 86, stav 1 Zakona o državnim službenicima). Treba da bude redovna praksa da jedinica za kadrove ponudi tom državnom službeniku "savetodavni razgovor" koji bi mu pomogao oko praktičnih stvari u vezi sa prekidom radnog odnosa.

KOJE SU OPŠTE UPRAVNE OBAVEZE I DUŽNOSTI U VEZI SA OCENJIVANJEM?

Obaveze jedinice za kadrove

- 83** Pored već pomenutih određenih obaveza (videti gore u tekstu) jedinica za kadrove, ili državni službenik kome je dato posebno zaduženje, u skladu sa članom 45 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, imaju još mnogo rukovodećih, koordinativnih i savetodavnih funkcija u vezi sa obavljanjem ocenjivanja u određenom državnom organu. Ove dužnosti nabrojane su u članu 44 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika i odnose se na određene faze u postupku (videti paragraf 76). Sledeće dužnosti odnose se na **ceo postupak**:
- staranje o **ujednačenosti postupanja** (član 44, stav 1 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika); može se postići putem pismenih obaveštenja, sastancima sa ocenjivačima na kojima se razmatraju aktuelna pitanja. Ovde je posebno važna provera izveštaja o ocenjivanju primljenih, prema članu 41, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika (videti gore).
 - **davanje saveta** ocenjivačima i kontrolorima o svim pitanjima koja su u vezi sa ocenjivanjem, prema članu 44, stav 1, tačka 3 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, što podrazumeva da makar jedan službenik jedinice za kadrove mora biti, u okvirima državnog organa, najbolje informisano lice o pitanjima ocenjivanja. Ovaj zaposleni mora da redovno bude uključen u odgovarajuću obuku.
- 84** Pre svakog ciklusa ocenjivanja, jedinica za kadrove mora da pripremi listu kojom se identifikuju ocenjivač i kontrolor za svakog službenika koje se ocenjuje i da o tome obavesti svakog ocenjivača, kontrolora i ocenjivanog službenika. Budući da su u pitanju poznate faktičke informacije, ova informacija može biti prosleđena putem **cirkularnih pisma** kojima se takođe utvrđuje plan aktivnosti tokom nastupajućeg ciklusa ocenjivanja, uključujući utvrđivanje radnih ciljeva. Posebnu pažnju treba posvetiti slučajevima privremenog ocenjivanja, gde privremeni izveštaj mora biti blagovremeno dostavljen novom ocenjivaču, u skladu sa članom 25, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. U slučaju neblagovremenog kompletiranja privremenog izveštaja, jedinica za kadrove treba da zahteva od odgovornog državnog službenika da to obavi.
- 85** Nakon završetka ocenjivanja, krajem februara, izveštaji i rešenja se dostavljaju jedinici za kadrove, koja ih uključuje u lični dosije svakog ocenjivanog službenika, prema članu 44, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. U velikim ministarstvima ili drugim državnim organima ovo podrazumeva veliku papirologiju. Jedinice za kadrove treba da koriste kontrolne papire na kojima su nabrojani svi državni službenici za koje se očekuje izveštaj i rešenje, kao i datum njihovog prijema u jedinici za kadrove. U ovoj fazi, Centralna kadrovska evidencija mora da bude obavestena o rezultatima ocenjivanja za svakog ocenjenog službenika (videti član 44, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika), u skladu sa članovima 160 i 161 Zakona o državnim službenicima.

- 86** Nakon svakog ciklusa ocenjivanja, jedinica za kadrove u svakom ministarstvu ili drugom državnom organu mora da pripremi **analitički izveštaj** o ishodu ocenjivanja (videti član 44, stav 2 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika) kojeg dostavlja Službi za upravljanje kadrovima u roku određenom od strane Službe. Svrha izveštaja je uočavanje trendova, na primer, neopravdane «inflacije» ocena «naročito se ističe», i identifikacija neophodnih promena u postupku. Analitički izveštaj treba da sledi zajednički model kojeg propisuje Služba za upravljanje kadrovima. Izveštaj bi trebalo da sadrži sledeće podatke:
- broj državnih službenika koji se podvrgavaju ocenjivanju i broj onih koji su stvarno ocenjeni; razlozi za odstupanje;
 - broj državnih službenika koji nisu ocenjeni, zbog primene člana 83, stav 2 Zakona o državnim službenicima;
 - odvojeni rezultati ocenjivanja u tekućoj godini za sva postavljena i izvršilačka radna mesta;
 - dinamika (upoređivanje sa prethodnim ciklusom ocenjivanja);
 - procenti za 5 različitih ocena (na primer 5 % naročito se ističu, 6% ističu se, 19% dobrih, 40% prosečnih, 30% nezadovoljava);
 - posebna zapažanja (na primer kao u prethodnom primeru zapanjujuće visokog procenta ocene «nezadovoljava»);
 - sugestije (na primer, potreba za obukom).

Poverljivost

- 87** Postupak ocenjivanja je **poverljiv**. Razgovori između lica koja učestvuju u postupku u vezi sa ocenjivanjem moraju biti vođeni u tajnosti i sadržaj konačnog izveštaja o ocenjivanju mora biti čuvan kao poverljiv. Izveštaj o ocenjivanju, koji uključuje rešenje rukovodioca, je dostupan samo onima koji su nabrojani u članu 43 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Međutim, uz odobrenje službenika koja se ocenjuje, izveštaj i rešenje mogu biti dostupni i drugim licima što može biti od značaja u slučaju konkurisanja za premeštaj ili napredovanje u cilju selekcije od strane novog pretpostavljenog službenika. Služba za upravljanje kadrovima i Visoki službenički savet jedini su ovlašćeni da kontrolišu određene izveštaje o ocenjivanju i rešenja, uz sagalsnost odnosnog državnog službenika. Bilo koje kršenje poverljivosti mora biti smatrano disciplinskim prekršajem.
- 88** **Ocenjivanje van redovnog postupka**, prema članu 5 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, je osmišljeno tako da se može dostaviti licima izvan državne službe (videti paragraf 40), no, i ovo zahteva odobrenje službenika koje se ocenjuje.

Dužnosti Službe za upravljanje kadrovima (SUK)

- 89** SUK je centralna ustanova javne administracije za **upravljanje kadrovskim pitanjima**. Zato SUK treba da bude odgovorna za obezbeđenje visokog i ujednačenog standarda postupanja prilikom ocenjivanja u okvirima državnih organa, kao i za planiranje i omogućavanje odgovarajuće obuke ocenjivača, odnosno, obuke državnih službenika ocenjenih ocenom “nezadovoljava”, kao što je predviđeno članom 85 Zakona o državnim službenicima.
- 90** Prema članu 46 Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, SUK je isključivo odgovorna za izdavanje **analitičkih izveštaja** o ocenjivanju službenika raznih državnih organa izvršenom prethodne godine. U izveštaju, koji treba da bude izdat najkasnije 8-9 meseci nakon završetka odnosnog ciklusa ocenjivanja, SUK identifikuje zahteve tj. potrebe za reformom postupka. Zato je izveštaj SUK-a važan preduslov da ceo postupak bude otvoren i fleksibilan. Jedno od pitanja može da bude borba protiv inflacije visokih ocena, problema sa kojim se susreću brojni drugi sistemi ocenjivanja.

K

ZAKLJUČAK

- 91** Kao što je to rečeno u uvodnoj reči, ovaj priručnik treba shvatiti kao živi dokument. Bilo koji komentar, kritička primedba ili sugestije za izmenu su dobrodošle. Molim Vas da pošaljete komentare na:

svetlana.tomic@suk.sr.gov.yu
vuruna@dial-serbia.com

FORMULAR PRR

Služba za upravljanje kadrovima preporučuje svim ocenjivačima da koriste sledeći formular tokom procesa ocenjivanja državnih službenika. Formular je instrument dizajniran tako da proces učini efikasnijim i lakšim i namenjen je isključivo ocenjivačima.

PROTOKOL PRAĆENJA REZULTATA RADA

Ime i prezime ocenjivača:		
Školska sprema:		
Zvanje:		
Radno mesto:		
Organizaciona celina:		
Ministarstvo/ organizacija/ služba:		
Period za ocenjivanje:	Od:	Do:
Ime i prezime državnog službenika:		
	Kvartal:	

POSTIGNUTI REZULTATI

Da li i u kojoj meri državni službenik ostvaruje radne ciljeve? (*Upisati i obrazložiti*)

	Radni ciljevi, prema redosledu značaja:	KOMENTARI
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Da li su preduslovi neophodni za postizanje radnih ciljeva bili obezbeđeni tokom ovog perioda posmatranja? (*Obrazložiti*)

DA

NE

--

Da li je trebalo vršiti ispravke i dopune materijala, predmeta ili dokumenata koje državni službenik produkuje? (*Obrazložiti*)

DA

NE

--

U kojoj meri državni službenik poštuje procedure rada i pravila struke? (*Obrazložiti*)

--

SAMOSTALNOST - sposobnost da bez oslanjanja na pomoć i savete okoline (kolega i rukovodilaca) obavlja poslove i zadatke ili da rešava nastale probleme u poslu. *(Označiti i obrazložiti)*

Često traži pomoć i savet od okoline.	1
Ponekad traži pomoć i savet od okoline.	2
Retko traži pomoć i savet od okoline.	3
Gotovo nikad ne traži pomoć i savet okoline.	4
Nikad ne traži pomoć i savet od okoline.	5

STVARALAČKA SPOSOBNOST - pronalaženje novih ili najboljih rešenja, u skladu sa propisima i pravilima struke, kao i davanje predloga za unapređenje postupaka ili poboljšanje načina rada na svom radnom mestu ili u organizacionoj celini. *(Označiti i obrazložiti)*

U većini slučajeva ne uspeva samostalno da pronade najbolje rešenje, nije sklon da predlaže unapređenje postupaka rada.	1
Ponekad uspeva da pronade odgovarajuće rešenje, retko iznosi predloge za poboljšanje rada.	2
Često pronalazi odgovarajuća rešenja, ponekad daje predloge za unapređenje posla.	3
Gotovo uvek uspeva da pronade najbolje rešenje, često daje predloge za unapređenje načina rada.	4
U svakoj situaciji samostalno pronalazi najbolja rešenja, izuzetno je sklon da daje predloge za unapređenje rada.	5

PREDUZIMLJIVOST - planiranje i realizacija radnih ciljeva bez posebnih usmeravanja i upućivanja u posao, pokazivanje inicijative u obavljanju poslova. *(Označiti i obrazložiti)*

Potrebno ga je stalno upućivati u posao.	1
Uglavnom ga je potrebno upućivati u posao.	2
Povremeno ga je potrebno upućivati u posao.	3
Izuzetno retko ga je potrebno upućivati u posao.	4
Uopšte ga nije potrebno upućivati u posao.	5

PRECIZNOST I SAVESNOST - tačnost i preciznost u obavljanju zadataka, sa vođenjem računa o detaljima; poštovanje rokova, radnog vremena i sl. *(Označiti i obrazložiti)*

U većini slučajeva ne daje jasne i tačne podatke, ne vodi previše računa o detaljima, poslove retko završava u zadatom roku.	1
Uglavnom daje jasne i tačne podatke, u većini slučajeva vodi računa o detaljima, poslove uglavnom završava u roku.	2
Veoma često daje jasne i tačne podatke, uglavnom vodi računa o detaljima, poslove najčešće završava u zadatom roku.	3
Gotovo uvek daje jasne i tačne podatke, vodi računa o detaljima, poslove uvek završava u zadatom roku.	4
Uvek daje jasne i tačne podatke, vodi računa o detaljima, poslove uvek završava u zadatom roku.	5

KVALITET SARADNJE - svrsishodna komunikacija sa rukovodiocem, spremnost za razmenu ideja i saveta sa kolegama, izbegavanje konflikata, podsticanje dobre saradnje, uvažavanje saradnika. *(Označiti i obrazložiti)*

Saradnja sa drugima je takva, da često ugrožava proces rada.	1
Saradnja sa drugima je takva, da ponekad ugrožava proces rada.	2
Ima zadovoljavajuću saradnju sa drugima, dovoljno dobru da ne ugrožava proces rada.	3
Prilično dobro saraduje sa kolegama i pretpostavljenima.	4
Ima izuzetno dobru saradnju sa kolegama i pretpostavljenima.	5

DODATNA MERILA - specijalne veštine neophodne za obavljanje poslova i zadataka radnog mesta; na primer: poznavanje relevantnih zakona i drugih propisa. *(Označiti i obrazložiti)*

Nedovoljno poznaje zakone i druge propise.	1
Poznaje osnove zakona i drugih propisa.	2
Dobro poznaje zakone i druge propise.	3
Prilično dobro poznaje zakone i druge propise.	4
Izuzetno dobro poznaje zakone i druge propise.	5

PODACI O OBUKAMA

Koje obuke ili treninge je državni službenik pohađao u ovom kvartalu? *(Navesti)*

Koja znanja ili veštine mu nedostaju da bi bolje obavljao posao? *(Navesti)*

Da li je državni službenik davao predloge za sopstveno stručno usavršavanje? DA NE
Ako DA, koje:

OSTALO

Razgovori sa državnim službenikom i druge aktivnosti vezane za unapređenje rada i dostizanje radnih ciljeva:

Ostale beleške, komentari (npr. bolesti tokom perioda ocenjivanja, neke lične okolnosti i sl.):

