

Светлана Томић

**ПРИРУЧНИК ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА У
ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ**

Београд, 2019.

Садржај

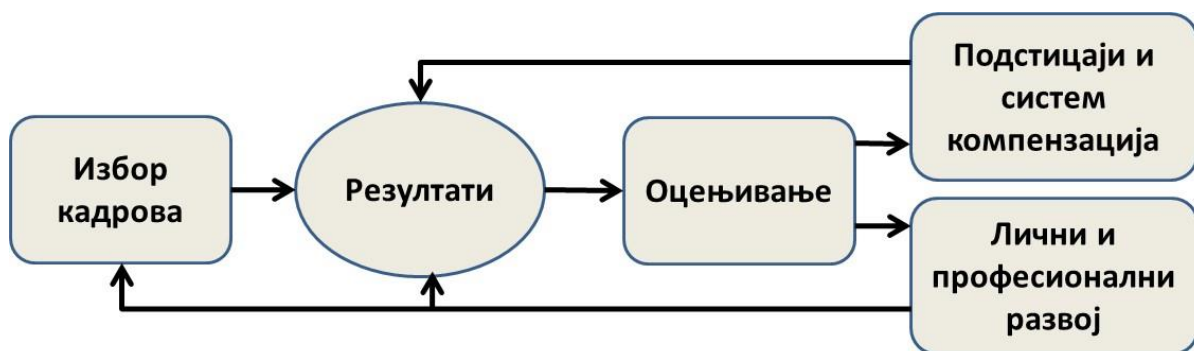
МЕСТО ОЦЕЊИВАЊА У СИСТЕМУ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	4
УВОД	6
ЗНАЧЕЊЕ ПОЈМОВА	7
ОДГОВОРНОСТИ УЧЕСНИКА У ПОСТУПКУ ОЦЕЊИВАЊА	8
Оцењивани – ко се оцењује?	8
<i>Права и обавезе оцењиваног</i>	9
Јединица за управљање људским ресурсима	9
Оцењивач	12
Контролор	13
Лице које доноси решење	14
УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА	15
С.М.А.Р.Т. матрица	16
Примери радних циљева	17
МЕРИЛА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ – ШТА СЕ ОЦЕЊУЈЕ?	20
КАДА СЕ ВРШИ ОЦЕЊИВАЊЕ?	22
ИЗУЗЕЦИ ОД РЕДОВНОГ ЦИКЛУСА ОЦЕЊИВАЊА	25
Службеник коме престаје радни однос	25
Привремено оцењивање	25
Превремено оцењивање	25
Ванредно оцењивање	25
ОЦЕЊИВАЊЕ И ПОПУЊАВАЊЕ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕЊИВАЊУ	27
Образац извештаја о оцењивању	28
Дистрибуција оцена	32
Поверљивост	33
ВИШЕ О ТЕХНИЦИ ВОЂЕЊА РАЗГОВОРА	33
ПОСЛЕДИЦЕ ОЦЕЊИВАЊА	36
ЗАКЉУЧАК	37
ПРИЛОЗИ	38
1. Модел листе којом се утврђују оцењивач и контролор за сваког службеника	39
2. Модел решења о оцени	40
3. Извештај о оцењивању (модел прилагођен на основу Уредбе о оцењивању службеника)	43
4. Извештај о ванредном оцењивању (модел прилагођен на основу Уредбе о оцењивању службеника)	46

5. Извештај о превременом оцењивању (модел прилагођен на основу Уредбе о оцењивању службеника)	48
6. Формулар за спецификацију радних циљева	50

МЕСТО ОЦЕЊИВАЊА У СИСТЕМУ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Сврха и смисао

Оцењивање постигнутих резултата запослених, као део процеса управљања перформансама једне организације, постало је једна од великих и значајних тема данашњице која се налази у средишту система управљања људским ресурсима (Слика 1), како у приватном сектору тако и у јавној администрацији. Осим што говоре о ефикасности рада у једној средини, резултати оцењивања треба да представљају својеврстан инвентар и одраз постојећих знања и вештина, али и основ за доношење одлука о правцу и интензитету потребног развоја запослених у тој организацији.



Слика 1: Циклус управљања људским ресурсима – оцена перформанси као кључно средство у систему управљања људским ресурсима

Предуслов за правилну примену резултата оцењивања јесте постојање усклађености између стратегије управљања људским ресурсима и пословне стратегије. Начин на који ће се то постићи представља посебан изазов за руководство једне организације. Управљање учинком или управљање према циљевима у окружењу које се стално мења није могуће без изградње одговарајуће културе која ће подржати процесе и активности који представљају реакцију на измењене околности. Култура једне организације и вредности које она подржава директно су повезане са планирањем и остваривањем њених како дугорочних тако и краткорочних циљева. У том смислу, уколико једна средина негује и подржава културу учења и знања, односно високо вреднује креативност, отвореност, флексибилност, истраживачки дух, инвентивност итд., уколико ће она бити спремнија да правовремено реагује на изазове из окружења и подиже или одржава ниво активности и остварених резултата.

Искуства говоре да је правилно спровођење поступка оцењивања запослених један од значајнијих предуслова успешности једне организације. Планирањем, праћењем, вредновањем и усмеравањем резултата (било индивидуалних било тимских) остварују се два значајна циља: подизање опште способности организације и остваривање стратешких циљева. Делотворан систем управљања према циљевима може играти веома важну улогу у погледу обезбеђивања тога да запослени:

- схвате значај личних доприноса циљевима и задацима организације;
- недвосмислено разумеју шта се од њих очекује, уз истовремено утврђивање да ли сваки од запослених поседује потребне вештине и подршку за испуњавање таквих очекивања;

- сврсисходно ускладе и повежу циљеве свих нивоа и остваре ефикасну комуникацију на нивоу читаве организације;
- изградe добре међуљудске односе, како међу колегама тако и између руководиоца и запослених, засноване на поверењу и оснаживању.

Потреба за оцењивањем резултата рада запослених у државној администрацији у све већем броју земаља наметнута је самим променама које се дешавају у непосредном окружењу. Да би адекватно одговорила на те изазове свака администрација мора да се мења и прилагођава, а промене у окружењу последњих деценија су вишеструке: најпре, повећала су се очекивања грађана у погледу квалитета услуга које добијају од државне администрације и вредновања оног што добијају за новац који издвајају за плаћање пореза; даље, грађани су много више информисани о законским процедурама и могућностима и очекују да државна администрација буде транспарентна; такође, ефикасност и делотворност администрације су постале кључни интерес владе сваке државе.

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

Од оцењивања, односно вредновања резултата рада се очекује да води ка бољем планирању свих ресурса и економичнијем трошењу средстава из буџета, постизању веће транспарентности оног што службеници раде и да оно што је остварено буде јасно и видљиво; најзад – оно је и израз одговорности једне владе према грађанима јер се кроз бригу о постигнутим резултатима исказује и брига о квалитету услуга које грађани добијају од државне управе.

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

- на утврђеним радним циљевима;
- на успостављеној вези између индивидуалних и циљева организације;
- на једноставној скали оцена;
- на дијалогу са непосредно надређенима;
- на добро успостављеним процедурама које имају подршку у законској регулативи;
- на успостављеном систему саопштавања и образлагања оцене кроз повратну информацију;
- на схватању и прихватању оцењивања као дела ширег управљачког механизма.

Бављење овим потребама свакако намеће и другачији приступ управљању кадровима, односно људским ресурсима у државној администрацији у односу на период када оцењивања није било.

УВОД

Приручник пружа основне информације о правним аспектима оцењивања службеника у аутономним покрајинама, јединицама локалне самоуправе и градским општинама, као и о месту и значају оцењивања у руковођењу уопште, а посебно у управљању људским ресурсима. Он никако не може бити замена за прописе који регулишу област оцењивања и који представљају апсолутни ауторитет, а то су: *Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе* („Службени гласник РС”, број 21/16, 113/17 и 95/18), чланови 132а–133ж и *Уредба о оцењивању службеника* („Службени гласник РС”, бр. 02/19).

Предмет оцењивања су искључиво резултати рада службеника и радно понашање које службеник исказује на радном месту и ништа изван тога.

Начела на којима почива поступак оцењивања запослених су дефинисана Уредбом¹ и њима се наглашава да поступак мора бити спроведен на независан и непристрасан начин (члан 2), односно да нико ко учествује у поступку оцењивања не сме бити изложен притисцима, примати инструкције нити упутства којима би се утицало на оцене. Пристрасно оцењивање или оцењивање обављено без интегритета поткопало би циљеве, сврху и значај овог аспекта управљања људима и могло би се сматрати повредом дужности из радног односа, односно било би предмет дисциплинске одговорности.

Оцењивање запослених није *ad hoc* активност која се спроводи једном годишње већ је то континуирани процес који подразумева мање или више активну улогу свих учесника, односно заинтересованих страна. То је превасходно један интерактивни однос између руководиоца и извршилаца који подразумева сталну комуникацију о томе шта се очекује од запосленог, у којој мери он остварује та очекивања, како му руководиоца може помоћи да постиже боље резултате и сл. Од претпостављеног се захтева да свакодневно прати и надгледа рад запосленог, да даје савете и инструкције и да усмерава његов рад у правцу постизања што бољих резултата. Попуњавање обрасца о оцењивању и доношење решења о оцени на крају једног периода за оцењивање представљају само сумирање и формализовање свих оних значајних корака које овај поступак заправо подразумева.

¹ Чланови наведени у тексту се увек односе на чланове Уредбе о оцењивању службеника, осим ако није другачије назначено.

ЗНАЧЕЊЕ ПОЈМОВА

Следећи део описује основна значења појмова који се користе у овом приручнику:

Службеник је, према *Закону о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе*, запослено лице које професионално обавља стручне послове из надлежности аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе или са њима повезане опште правне послове, информатичке, материјално-финансијске, рачуноводствене и административне послове. Службеник је запослено лице на извршилачком радном месту, као и на радном месту службеника на положају.

Оцењивање подразумева системе извештавања и доношења решења који се односе на резултате рада службеника и који се тичу успешности службеника и осталих мерила која су утврђена *Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе* (члан 132а). „Циљ оцењивања је откривање и отклањање недостатака у раду службеника, подстицање на боље резултате рада и стварање услова за правилно одлучивање о напредовању и стручном усавршавању.”

Извештај о оцењивању је стандардни образац који попуњава оцењивач у сврху припреме решења о оцени.

Оцењивани је службеник на извршилачком радном месту или на положају чији се рад и радно понашање оцењују.

Оцењивач је лице које је одговорно за планирање радних циљева и припрему извештаја о оцењивању; у начелу, то је непосредно надређени лицу које се оцењује, односно функционер или орган надлежан за постављење. Дакле, свако ко је руководиолац ма ког нивоа (групе, одсека, одељења, општинске управе) оцењивач је себи непосредно подређених.

Контролор је лице непосредно претпостављено оцењивачу, он контролише извештај о оцењивању и ставља контролни потпис.

Јединица за управљање људским ресурсима је организациона јединица која у надлежности има обављање послова управљања људским ресурсима, односно, уколико таква јединица не постоји, лице које у опису послова има наведено да је задужено за организацију и координацију послова у вези са спровођењем поступка оцењивања.

Мерила за оцењивање су оно што се оцењује: постигнути резултати у извршавању послова радног места и утврђених радних циљева, самосталност, стваралачка способност, предузимљивост, прецизност и савесност, квалитет сарадње и, евентуалне, остале способности које захтева радно место.

Радни циљеви су појединачни циљеви које службеници морају да остваре на радном месту у одређеном периоду оцењивања, а који произлазе из планских и других докумената који се односе на рад органа, организације или службе, као и описа и сврхе радног места. Радни циљеви се утврђују на почетку циклуса оцењивања у разговору између оцењивача и службеника који се оцењује.

Решење о оцени је управни акт који доноси лице које одлучује о правима, обавезама и одговорностима службеника, односно орган који у име послодавца врши права и дужности за службеника, а тиче се оцене службеника за један период оцењивања.

Период за оцењивање јесте период од 1. јануара до 31. децембра календарске године за коју се врши оцењивање.

Привремено оцењивање се спроводи у случају када се током периода за оцењивање промени оцењивач (један одлази други долази или службеник иде из једног у други орган, службу или организацију, а код истог послодавца).

Превремено оцењивање се спроводи када службеник у једном кварталу буде оцењен оценом „не задовољава” за радне циљеве и у том случају се попуњава посебан образац извештаја о превременом оцењивању.

Ванредно оцењивање се спроводи када службеник у једном периоду за оцењивање или у једном кварталу буде оцењен оценом „не задовољава” услед чега бива упућен на ванредно оцењивање, које се завршава попуњавањем обрасца извештаја о ванредном оцењивању.

ОДГОВОРНОСТИ УЧЕСНИКА У ПОСТУПКУ ОЦЕЊИВАЊА

Оцењивани – ко се оцењује?

Лица која се оцењују су **сви службеници** који су засновали радни однос **на неодређено време** и који су у периоду за оцењивање **радили најмање шест месеци**.

Дакле, од оцењивања су изузети (члан 4):

- службеник који је у периоду за оцењивање радио краће од шест месеци и
- службеник који ради на одређено време.

Правило од шест месеци примењује се на службеника који је укупно радио мање од шест месеци у току једног периода за оцењивање, тј. једне календарске године, без обзира на разлог. Да би неко био изузет од оцењивања није нужно да у континуитету одсуствује са посла већ је довољно да се то дешава у неколико наврата и да у збиру то чини више од шест месеци. Међутим, не улази свако одсуствовање са посла у овај збир већ само боловања, одлазак на студије, мировања радног односа и сл. Уколико неко иде на званично стручно усавршавање, уколико има привремена званична задужења у иностранству или иде на годишњи одмор – то се не сматра основом за изузимање од оцењивања. На пример, службеник који је био на боловању пет месеци и користио је цео годишњи одмор, биће оцењен у редовном поступку.

Да би неко био оцењен у једном кварталу, нужно је да је радио бар пола тог квартала (члан 6, став 3).

Лица која имају обавезу пробног рада, а засновала су радни однос на неодређено време подлежу оцењивању.

Лица која су засновала радни однос на неодређено са непуним радним временом се оцењују уколико се број сати рада уклапа у минимум од шест месеци рада.

Службеници који раде на одређено време (према члану 70. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе) не оцењују се.

Приправници се не оцењују за време док траје приправнички стаж.

Права и обавезе оцењиваног

Оцењивани службеник никако није пасивни учесник у поступку оцењивања; од њега се очекује да врло активно и конструктивно учествује у готово свим фазама оцењивања, а посебно приликом утврђивања радних циљева (члан 8) и у фази разговора о оцени (чланови 28–30). Такође, сваки службеник би требало да се током периода оцењивања консултује са претпостављеним у вези са властитим доприносима, да тражи савет о томе како да побољша свој рад, да тражи повратну информацију, али и да је даје, да се распитује о могућностима стручног усавршавања и да активно планира сопствени развој, да се распитује о каријерним могућностима и сл.

Решење о оцени се формално доставља оцењиваном, заједно са извештајем о оцењивању, у што краћем року након доношења решења и без одлагања (члан 37). Лице које се оцењује потписом потврђује пријем решења.

Жалба против решења којим је одређена оцена може се поднети надлежној жалбеној комисији у року од осам дана од дана пријема решења. Жалба је писмени поднесак који садржи разлоге за њено подношење. Уколико лице које се оцењује, пре подношења жалбе, захтева разговор са оцењивачем или са контролором или са запосленим у јединици за управљање људским ресурсима, овај захтев се одобрава. У већини случајева, лице које се оцењује одустаје од подношења жалбе након што добије информацију и објашњење у додатном разговору. У случају основане жалбе против решења о оцењивању (због процедуралних или осталих недостатака), одлука жалбене комисије не замењује решење, већ оцена мора бити изнова размотрена, односно поступак оцењивања мора бити поновљен у складу са мишљењем жалбене комисије.

Јединица за управљање људским ресурсима

Јединица за управљање људским ресурсима организује поступак оцењивања, координира и помаже у спровођењу поступка оцењивања у једном органу, служби и организацији јединица локалне самоуправе и градској општини. Њене дужности су таксативно одређене Уредбом (чланови 8, 25, 34, 35, 37, 40 и 43). Подршка коју даје свим другим учесницима у оцењивању је пре свега техничке природе и она нема права да утиче на садржај извештаја о оцењивању. Међутим, генерално гледано, када је процес оцењивања у питању, кадровске јединице су задужене и за низ послова везаних за управљање поступком, саветовање и координацију. Главне обавезе јединица за управљање људским ресурсима су следеће:

- За сваки циклус оцењивања јединица за управљање људским ресурсима утврђује листу оцењивача и контролора и обавештава оцењиваче, контролоре и оцењиване службенике о томе (видети Прилог 1), односно какву улогу ко има у поступку оцењивања. Будући да су у питању познате фактичке информације, ово обавештење може бити прослеђено путем циркуларних писама, којима се такође утврђује план активности током наступајућег циклуса оцењивања, укључујући и

утврђивање радних циљева. Посебну пажњу треба посветити случајевима привременог оцењивања, где привремени извештај мора бити благовремено достављен новом оцењивачу. Ова надлежност је посебно значајна у ситуацијама када није могуће следити формалну хијерархију на основу Правилника о организацији и систематизацији радних места (нека места руководиоца су упражњена и сл.) и када јединица за управљање људским ресурсима заправо одлучује ко ће обављати посао оцењивача за датог службеника.²

- Јединица за управљање људским ресурсима врши проверу извештаја о оцењивању који добије од контролора у смислу његове правилне попуњености и враћа га оцењивачу и контролору на корекцију, уколико за тиме постоји потреба. Провера подразумева утврђивање:
 - да ли је извештај правилно сачињен (нпр. изузимање службеника који су радили краће од шест месеци или који су запослени на одређено време);
 - да ли оцењивач има право да сачини извештај;
 - да ли је укључен привремени извештај претходног оцењивача, односно да ли је то урађено на исправан начин;
 - да ли извештај узима у обзир опис посла и договорене радне циљеве;
 - да ли су попуњене све колоне у стандардном обрасцу;
 - да ли постоје очигледне и значајне недоследности у извештају;
 - да ли су главне примедбе поткрепљене одговарајућим информацијама и објашњењима (ово је од нарочитог значаја за извештаје који се завршавају оценом „не задовољава“; јединица за управљање људским ресурсима треба да се постара о томе да се овакви извештаји заснивају на снажним доказима и разлозима);
 - да ли је разговор организован и правилно документован;
 - да ли су стављени сви потписи.
- У случају било које техничке омашке или недостатка у извештају, јединица за управљање људским ресурсима враћа документ оцењивачу или контролору на исправку, а уколико су извештаји пуни грешака или је оцењивање спроведено на процедурално погрешан или непотпун начин, може да врати извештај и да захтева ново оцењивање. У начелу, јединица за управљање људским ресурсима прихвата извештај о оцењивању без бављења садржајем или објективношћу оцене јер одговорност за оцену носе оцењивач и контролор.
- Јединица за управљање људским ресурсима израђује предлог решења о оцени (видети Прилог 2), који доставља доносиоцу решења на потпис. Препоручује се да се не доставља сваки предлог појединачно, већ да се прикупи одговарајући број извештаја и да се заједно представе током последње две недеље фебруара. На овај

² Иако законом није експлицитно предвиђено да јединица за управљање људским ресурсима има ову врсту надлежности, она недвосмислено произлази из Уредбе и у пракси се показало као добро решење за превазилажење проблематичних ситуација у оцењивању.

начин се омогућава оном ко доноси решење да упореди различита оцењивања и боље организује своје време. У овом предлогу јединица за управљање људским ресурсима не сме да износи свој суд или да мења оцену оцењивача и контролора. Као што је раније истакнуто, функције кадровске јединице су у потпуности техничке природе.

- Јединица за управљање људским ресурсима доставља решења о оцени и копије извештаја о оцењивању оцењиваним службеницима.
- У досије запосленог прилаже потписани акт о радним циљевима, извештаје о оцењивању, решења и сва друга пратећа документа.
- Јединица за управљање људским ресурсима саветује оцењиваче о свим питањима која су значајна за спровођење поступка оцењивања.
- Стара се о уједначеном спровођењу поступка оцењивања унутар јединице локалне самоуправе, односно градске општине у смислу поштовања правних аката, али и постизања договора међу руководиоцима унутрашњих организационих јединица о томе шта су стандарди рада у њиховој средини.
- Јединица за управљање људским ресурсима анализира сваки циклус оцењивања, прати ефекте оцењивања и извештај о томе доставља доносиоцу решења. Извештај би требало да садржи: информације о броју оцењених, односно неоцењених службеника уз навођење разлога за неоцењивање; информације о дистрибуцији оцена и поређење са претходним периодима за оцењивање; посебна запажања значајна за спровођење поступка оцењивања, нарочито проблеме, ако их је било, уз навођење предлога и сугестија за њихово превазилажење у наредном периоду.
- Јединица за управљање људским ресурсима користи податке из извештаја о оцењивању (посебно из дела који се односи на потребе за стручним усавршавањем) за израду програма стручног усавршавања службеника.
- Решење је, заједно са извештајем о оцењивању, основни елемент за све даље одлуке о напредовању односно развоју каријере службеника, што укључује унутрашњи премештај, стручно усавршавање, напредовање, награђивање и, у неким случајевима, престанак радног односа. Јединица за управљање људским ресурсима би требало да размотри и на одговарајући начин обради ова питања и без претходног налога руководства органа, службе или организације. Поједини случајеви могу захтевати хитно деловање кадровске јединице.
- Јединица за управљање људским ресурсима брине о свим другим аспектима: на пример, притужбе на постојање дискриминације или вршење притиска на службеника, које могу бити откривене кроз коментаре у извештају о оцењивању, требало би да буду испитане и, ако је потребно, процесуиране. Случајеви који укључују дисциплинске аспекте такође налажу одговарајућу реакцију кадровске јединице, али и давање иницијативе за напредовање и награђивање службеника и сл.
- Ова јединица редовно посећује обуке које се тичу управљања људским ресурсима.

Оцењивач

Зависно од положаја на хијерархијској лествици, сваки службеник има свог оцењивача. Руководиоци ма ког нивоа су оцењивачи, а неки од њих имају и функцију контролора. Ослањање на непосредног руководиоца као оцењивача је разумно јер је то особа која свакодневно сарађује са службеником, има или би требало да има најбољи увид у оно што службеник ради и како ради и он је најпозванији да даје предлоге о напредовању и награђивању службеника. Основно је правило да службеника оцењује лице или орган које одлучује о његовим правима, обавезама и одговорностима (члан 133. Закона).

Оцењивач службеника на извршилачком радном месту је лице које је непосредно претпостављено службенику (руководилац одељења и начелник одељења комуналне полиције, шеф одсека, шеф подручне јединице комуналне полиције, координатор групе, координатор канцеларије) То лице припрема извештај о оцењивању које доставља службенику уз позив за разговор о том извештају.

Оцењивач руководиоца посебне службе или организације (службе и организације које се оснивају према посебном закону) је орган који је надлежан за његово постављење и извештај о оцењивању се не припрема већ тај орган доноси решење којим одређује оцену службенику, након обављеног разговора о резултатима његовог рада и размотрених коментара.

У случају **службеника на положају који руководи органом (начелник управе)**, као и у случају **службеника на положају који не руководи органом (заменик начелника управе)**, оцењивач је градоначелник, односно председник општине или председник градске општине, и ово правило представља изузетак у односу на правило о непосредној надређености. И у овом случају извештај о оцењивању се не припрема, већ градоначелник, односно председник општине или председник градске општине доноси решење којим одређује оцену службенику, након обављеног разговора о резултатима његовог рада и размотрених коментара.

Такође, руководилац органа, службе или организације је и оцењивач за себи непосредно подређене и то на начин који је нешто другачији од тога како се остали оцењују. Наиме, овај руководилац углавном оцењује руководиоце унутрашњих организационих јединица који су му непосредно подређени, као и самосталне извршиоце који су му директно подређени; може се десити и да буде оцењивач за службенике који из неког разлога немају непосредно надређеног (најчешће зато што то радно место није тренутно попуњено) и у хијерархији је руководилац органа, службе или организације први који има увид у рад тих запослених. У случајевима када је овај руководилац оцењивач, не попуњава се стандардни извештај о оцењивању, већ је он дужан да обави разговор са оцењиваним о резултатима рада и да након тога донесе решење о оцени (члан 36).

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

Обавезе оцењивача током циклуса оцењивања су вишеструке и значајне.

- Он је тај који планира и пише радне циљеве за све службенике којима је он оцењивач и са њима обавља разговор о тим циљевима (члан 8).
- Прати и надгледа рад оцењиваних током читавог периода за оцењивање, прикупља доказе релевантне за одабир и образложење оцена (члан 10).
- Врши квартално оцењивање тако што у стандардни извештај о оцењивању (видети Прилог 3) до 10. у месецу по истеку сваког квартала уноси оцену за резултате рада у односу на остварене радне циљеве и уноси коментар, односно аргументе који подржавају дату оцену (члан 10. и члан 24).
- Завршава годишње оцењивање тако што у исти стандардни извештај о оцењивању уписује оцене за остала мерила уз коментаре или аргументе који подржавају те оцене (чланови 24. и 26).
- Обавља годишњи разговор са службеником о оцени (чланови 28–30).
- Припрема извештај о оцењивању, након обављеног разговора, доставља контролору на проверу и потпис (члан 31). Изузетак је ситуација када је оцењивач непосредно подређен доносиоцу решења, односно руководиоцу органа, службе или организације (а то су најчешће руководиоци основних организационих јединица) – у том случају, извештај о оцењивању се доставља јединици за управљање људским ресурсима без контролног потписа јер, једноставно, контролора нема (члан 33).
- Комуницира са контролором и јединицом за управљање људским ресурсима ради правовременог и потпуног обављања свих послова везаних за процедуру оцењивања.
- Учествоје у обукама о оцењивању како би развио вештине оцењивача.

Контролор

Контролор би требало својом улогом да обезбеди баланс између оцењивача и оцењиваног, уколико за тим постоји потреба, односно да интервенише у ситуацијама када је тај баланс нарушен. Будући да је контролор непосредно надређен оцењивачу (члан 3) и у том смислу је удаљенији од рада службеника који се оцењује, он и даље поседује одређена сазнања о раду и постигнутим успесима, односно неуспесима. Главне дужности контролора су следеће:

- Контролор интервенише у ситуацији када оцењивач и оцењивани не могу да се договоре око радних циљева за текући период оцењивања, односно у случајевима када службеник одбије да потпише акт о циљевима.
- Ставља контролни потпис на привремени извештај о оцењивању (члан 25).
- На крају једног периода за оцењивање проверава стандардни извештај о оцењивању који добије од оцењивача у смислу да ли су оцене довољно добро образложене, односно да ли су изнети ваљани аргументи, уноси своје коментаре и ставља контролни потпис. Рок за овај посао је 10 дана од дана када је извештај примио од оцењивача (члан 31).
- Решава све несугласице које се могу појавити између оцењивача и оцењиваног, а које су у вези са садржајем извештаја о оцењивању или предложеним оценама (члан 31).

- Проверен и потписан извештај о оцењивању доставља јединици за управљање људским ресурсима (члан 32).
- У случају када се мишљење контролора значајно разликује од мишљења оцењивача у погледу оцена (можда контролор сматра да је оцењивач био превише благ или превише строг) и да то неслагање нису могли ни на један други начин да реше, он свој став може да искаже у извештају о оцењивању у простору предвиђеном за коментар контролора (члан 31) и то тако да каже с којим конкретно оценама се не слаже, које друге оцене предлаже и које доказе за то поседује. У тим ситуацијама јединица за управљање људским ресурсима предочава руководиоцу органа постојање неслагања у ставовима оцењивача и контролора и оставља доносиоцу решења да одлучи чију оцену ће уважити. Зависно од тога чију оцену уважи, у образложењу решења о оцени ће бити наведени аргументи или оцењивача или контролора. Руководилац органа, службе или организације, односно доносилац решења никада не може бити контролор.

Лице које доноси решење

Имајући у виду одредбе Закона којима је дефинисано ко врши права и дужности у име послодавца за службенике у јединицама локалне самоуправе, Уредбом је дефинисано овлашћено лице, односно орган који доноси решење о одређивању оцене службенику (члан 3).

Наиме, лице које одлучује о правима, обавезама и одговорностима службеника, односно орган који у име послодавца врши права и дужности за службенике доноси до краја фебруара текуће године решење којим одређује оцену службенику за претходни период за оцењивање.

За **службенике на извршилачким радним местима** решење о оцењивању доноси начелник градске или општинске управе ако је образована као јединствен орган, односно начелник управе за поједине области, или начелник управе градске општине, односно руководилац који руководи службом или организацијом.

За службенике на радном месту **руководиоца посебне службе или организације** (које се оснивају према посебном закону, нпр. интерна ревизија, буџетска инспекција, итд.), а које на место руководиоца поставља надлежни орган, решење о оцењивању доноси орган надлежан за његово постављење.

За **службеника на положају који руководи органом (начелник управе)**, као и у случају **службеника на положају који не руководи органом (заменик начелника управе)** решење о одређивању оцене доноси градоначелник, односно председник општине или председник градске општине, што и у случају доношења решења о оцењивању представља одступање од правила да решење доноси лице или орган који одлучује о правима, обавезама и одговорностима (члан 133. Закона). Иако је руководилац органа, службе или организације тај који једини формално доноси одлуке у поступку оцењивања, он мора бити у стању да се у потпуности ослони на рад оцењивача и контролора, као другог потписника, а који је јединица за управљање људским ресурсима преточила у технички предлог решења. Ипак, он може да захтева додатне информације

и да измени неке оцене и коментаре предложене у извештају о оцењивању уколико се са њима не слаже. Наравно, он то треба да учини само уколико оцене или коментари нису реални или ако има нерешених тачака између оцењивача и службеника, односно између оцењивача и контролора.

Основ за оцењивање рада начелника управе може, евентуално, бити и неки од система управљања и контроле квалитета (*Total Quality Management*), уколико он постоји на нивоу органа управе, као што су *CAF (The Common Assessment Framework)* или стандард *ISO 9001* и сл., којима се прате резултати рада организације.

УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА

Планирање и управљање према циљевима је инкорпорирано у постојећи систем оцењивања тако да постоји обавеза утврђивања индивидуалних радних циљева на почетку календарске године за сваког од оцењиваних и да свако од запослених бива оцењиван за остварене резултате у односу на те радне циљеве. Наравно, претпоставља се да се циљеви утврђују на основу планских и других докумената који се односе на рад органа, организације или службе, односно стратешких и оперативних циљева органа, планова рада и онога што запослени стварно раде на својим радним местима.

Дакле, да би службеник био оцењен за остварене резултате, индивидуални радни циљеви морају бити унапред утврђени и договорени између оцењивача и оцењиваног. Рок за утврђивање радних циљева за сваког појединог службеника је 31. децембар једне године за наредни период оцењивања, односно – радни циљеви морају бити договорени најкасније до 15. јануара године за коју се спроводи оцењивање (члан 8).

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

Радне циљеве, којих може бити највише пет, припрема оцењивач за сваког службеника коме је он оцењивач, а на основу сврхе и описа радног места (члан 7), као и стратешких тј. оперативних циљева организације – уколико они постоје. У том смислу, документа на основу којих се формулишу радни циљеви су правилник о организацији и систематизацији радних места или коначни опис радног места и стратешки циљеви организационе јединице у којој службеник ради.

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

Циљеви се не пишу за радна места већ за конкретне особе које раде на тим радним местима. Уколико постоји један опис послова радног места и пет извршилаца који раде на тим пословима, они могу имати исте радне циљеве или делимично исте, а делимично

различите или потпуно различите – зависно од тога каквим личним ресурсима располажу и каква очекивања руководицац има од сваког од њих појединачно.

С.М.А.Р.Т. матрица

Радни циљеви би требало да буду формулисани по тзв. „S.M.A.R.T.” или „M.U.D.P.O.” матрици, односно сваки циљ би требало да буде:

<i>S</i>	<i>Specific</i>	Специфичан/конкретан	<i>M</i>	<i>Мерљив</i>
<i>M</i>	<i>Measurable</i>	Мерљив	<i>U</i>	<i>Увремењен</i>
<i>A</i>	<i>Attainable</i>	Достижан	<i>D</i>	<i>Достижан</i>
<i>R</i>	<i>Realistic</i>	Реалан	<i>P</i>	<i>Реалан</i>
<i>T</i>	<i>Timely</i>	Временски одређен	<i>O</i>	<i>Особен</i>

Специфичан/конкретан

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

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

Мерљив

То значи да постоји макар један показатељ или мерљиви стандард на основу којег ће на крају године и оцењивачу и оцењиваном бити сасвим јасно да ли је циљ остварен или није. Мерљиви стандард може бити количина, квалитет, утрошено време, новац и сл., дакле нешто што нам може говорити о успешности рада запосленог.

На пример, уместо да неком кажемо да „желимо да ради брже и да буде прецизнији” циљ ћемо формулисати тако да кажемо колико тачно предмета је потребно да обрађује у јединици времена и колико грешака и каквих грешака ћемо толерисати.

Достижан

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

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

Циљ треба да буде у оквиру домашаја и да особа осећа да га може остварити. На пример, ако поставимо циљ да неко месечно обави 100 инспекцијских надзора, тако висок захтев ће демотивисати особу да се уопште труди. Осећај успеха у остваривању задатака помаже да останемо мотивисани да нешто реализујемо.

Реалан

Појединац би требало да има контролу над остваривањем циља, тј. требало би да може да преузме директну одговорност и да има могућност да достигне циљ. Циљ треба да је дефинисан у складу са ситуацијом или контекстом у којима се рад одвија, односно уз уважавање реалности у којој послујемо. Реалност циља подразумева да је он усклађен са условима рада, расположивим средствима за рад, нивоом знања и вештина у организацији, стварним потребама посла, са мисијом и вредностима организације и сл.

Временски одређен

Неопходно је да циљ има јасне рокове у којима треба да буде реализован. То може бити конкретан датум до кога нешто треба постићи, али може имати и разне друге облике, као што су: „током првог квартала“; „до краја трећег квартала“; „током године“; „дан-за-дан“; „у законском року“; „у року од 15 дана од дана...“; „у року који одреди руководиоца“ и сл.

Стављање рока даје јасније смернице у погледу очекивања, али и представља јасан критеријум за процену да ли је циљ остварен или није.

Примери радних циљева

Овде је дато неколико примера могућих радних циљева за неколико радних места³. Напомињемо да они никако нису једино исправни циљеви већ само могући циљеви у једној конкретној средини и за једног конкретног запосленог.

Радно место: руководиоца Групе за послове јавних набавки	
Описи послова радног места.	Могући радни циљеви:
Руководи, организује и планира рад, пружа стручна упутства, координира и надзире рад запослених у Групи;	1. Израђен План јавних набавки за 2019. годину до 15. фебруара. 2. Спроведене јавне набавке у складу са планом и тако да ниједна набавка не падне због нејасних услова. 3. Израђени извештаји о јавним набавкама и предати начелнику – периодични до 5. у месецу за претходни
стара се о законитом, правилном и благовременом обављању послова у Групи;	
координира планирање јавних набавки са корисницима буџета и врши његово усаглашавање са финансијским планом у сарадњи са организационом јединицом надлежном за буџет, учествује у припреми предлога финансијских планова буџетских корисника и припреми нацрта буџета с аспекта планирања јавних набавки;	

³ Описи послова радних места су преузети из Модела Правилника о организацији и систематизацији радних места са сајта СКГО: <http://www.skgo.org/reports/details/1882>.

проверава и прати усклађеност спровођења поступака јавних набавки са законским прописима из ове области;	<p>квартал, а годишњи до 20. јануара текуће године.</p> <p>4. Припремљени одговори на захтеве понуђача за заштиту права у свему на начин и у роковима предвиђеним законом.</p> <p>5. Сви новозапослени прошли обуке и оспособљени за самосталан рад до 1. априла 2019.</p>
координира припремање одговора на захтеве понуђача за заштиту њихових права;	
води рачуна о наменском трошењу буџетских средстава;	
учествује у избору критеријума за избор најповољније понуде и стара се о транспарентности поступака јавних набавки; одобрава и оверава акта из надлежности Групе;	
израђује и доставља извештаје надлежним институцијама и израђује друге извештаје, информације и анализе из делокруга рада за потребе надлежног министарства и органе општине/града;	
обавља и друге послове по налогу начелника Одељења.	

Запажања о раду запосленог: Током протеклог периода спровео је 48 јавних набавки, од којих је 5 пропало због непотпуне документације понуђача, а 7 због нејасних услова у погледу потребне документације, па се јавна набавка морала поновити. Од троје запослених у Групи, двоје нема искуства на пословима набавке.

Радно место: грађевински инспектор	
Описи послова радног места.	Могући радни циљеви:
Врши надзор над применом Закона о планирању и изградњи и других прописа и опшних аката;	<p>1. Извршена контрола над 50 изграђених објеката и извештај о свакој појединачној контроли (са свим налазима и предлозима о поступању) израђен у року од пет дана по обављеној контроли. Рок је цела година.</p> <p>2. Извршен надзор над одржавањем и коришћењем 20 грађевинских објеката током једног квартала, извештај о сваком појединачном надзору сачињен у року од три дана и донета одговарајућа решења у законском року.</p> <p>3. Предузето 15 превентивних инспекцијских надзора током једног квартала.</p> <p>4. Све евиденције прописане за грађевинску инспекцију вођене ажурно и на законом прописан начин.</p> <p>5. Сви извештаји израђени у року и на начин који одреди непосредни руководиоцац.</p>
врши контролу грађења објеката на прописан начин;	
врши надзор над извођењем појединих грађевинских радова на датим објектима;	
припрема решења и налаже мере и стара се о њиховом спровођењу;	
сачињава записник о уклањању објекта односно његовог дела, који доставља органу надлежном за послове катастра непокретности;	
подноси захтеве за покретање прекршајног поступка, односно кривичне пријаве и пријаве за привредне преступе;	
сарађује са републичким инспекцијама, комуналном полицијом и другим органима и организацијама ради ефикаснијег обављања надзора;	
води евиденције прописане за грађевинску инспекцију;	
припрема извештаје за Скупштину општине, Општинско веће и надлежне републичке органе;	
обавља и друге послове по налогу начелника Одељења.	

Запажања о раду запосленог: Током протеклог периода није било упадљивих и значајних пропуста у раду.

Послови у области пољопривреде и руралног развоја	
Описи послова радног места.	Могући радни циљеви:
Прати и анализира кретања у области пољопривреде и развоја села и израђује потребне извештаје, анализе, програме, информације и нацрте општих и посебних аката;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Израђен предлог начина праћења и евидентирања свих значајних информација у области пољопривреде и развоја села за подручје општине, до краја првог квартала. 2. Израђен предлог краткорочне и дугорочне подршке за спровођење политике руралног развоја, најкасније до 15. септембра 2019. године. 3. Спроведене све активности предвиђене ИПА пројектом „Рурални развој” које му наложи непосредни руководиоцац и у роковима који су наведени у плану реализације пројекта. 4. Сви нацрти аката који се тичу коришћења пашњака израђени у законском року и на такав начин да руководиоцац нема примедби у више од 10% случајева. 5. Смањен број заосталих предмета за 20 на месечном нивоу, уз поштовање законског рока за све нове предмете.
учествује у припреми нацрта Програма подршке за спровођење пољопривредне политике и политике руралног развоја града и учествује у реализацији активности предвиђених овим Програмом и учествује у изради и спровођењу развојних пројеката у области руралног и пољопривредног развоја;	
води управни поступак и одлучује по захтевима за промену намене пољопривредног земљишта, утврђује накнаду сходно закону и учествује у поступку комасације пољопривредног земљишта;	
учествује у изради годишњег програма заштите, уређења и коришћења пољопривредног земљишта;	
учествује у раду Комисије за утврђивање штете од елементарних непогода, Комисије за давање у закуп државног пољопривредног земљишта;	
израђује нацрте аката којима се одлучује о начину коришћења пашњака и привођењу пашњака другој култури и стара се о њиховом спровођењу;	
сарађује у акцијама у вези са сузбијањем биљних штеточина и болести ширих размера;	
сарађује са министарством надлежним за област пољопривреде и другим стручним службама, представницима агробизнис сектора, пољопривредним удружењима и другим релевантним организацијама и институцијама и стара се о благовременом информисању пољопривредних произвођача о питањима од значаја за ову област;	
обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца.	

Запажања о раду запосленог: поседује значајно искуство у раду на припреми и реализацији пројеката. У протеклом периоду, нацрти аката које је запослени радио су имали значајне пропусте у погледу структуре и потпуности.

Радних циљева може бити највише пет (члан 7); не може их бити више од пет, али их може бити мање. За неке послове који нису превише сложени, који спадају у прилично

рутинске активности, довољно је да буду написана и три циља. Многи послови су високо сложени и за њих је могуће дефинисати и више од пет циљева, али се за потребе оцењивања ограничавамо на пет најважнијих у тој календарској години.

Разговор о радним циљевима, у ком оцењивач и оцењивани размењују информације, ставове и предлоге, обавезан је део поступка оцењивања. Након што оцењивач формулише циљеве и унесе их у посебан акт (члан 8), он обавља разговор са службеником у ком му предочава и образлаже планиране циљеве. Обе стране стављају потпис на акт о радним циљевима и такав оригинални документ се, за сваку годину, улаже у лични досије службеника, док по један примерак задржавају оцењивач и службеник. Спецификација радних циљева није једностран процес одозго надоле. Радне циљеве за наредну годину би требало да заједнички размотре оцењивач и службеник на састанку на ком се дискутује о планираним активностима и жељеним последицама. Тај разговор, у начелу, треба да се реализује најкасније до 15. јануара за предстојећи циклус оцењивања. Циљ дискусије је постизање обостраног разумевања око планираних резултата и начина њиховог достизања и у том смислу може се обавити још један састанак на исту тему. По обављеном разговору, саставља се листа радних циљева, коју потписују и оцењивач и службеник (члан 8). За ту сврху се користи формулар који је потребно унапред дистрибуирати свим оцењивачима (почетком децембра). У изузетним случајевима, када није постигнута сагласност у погледу радних циљева, оцењивач ће их утврдити једнострано, а ако оцењивани службеник одбије да потпише листу, коначну одлуку доноси контролор. Могући изглед обрасца у којем се спецификују радни циљеви дат је у Прилогу 6.

У случају потребе, радни циљеви могу и морају се мењати (члан 9) током године када се за то стекну услови, односно када постоје неке објективне околности услед којих је извесно да се планирани циљеви неће реализовати. Могући разлози за промену су: промена описа послова, промена приоритета у оквиру органа, службе или организације или немогућност службеника да оствари радне циљеве услед неких суштинских, објективних или непредвиђених разлога.

Измењени радни циљеви се утврђују на исти начин и на истом обрасцу као и радни циљеви у редовном поступку планирања и прилажу се у досије запосленог уз претходно утврђене циљеве.

МЕРИЛА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ – ШТА СЕ ОЦЕЊУЈЕ?

Мерила за оцењивање су подељена у две групе (члан 11):

- 1) она која су везана за остваривање резултата рада и испуњавање радних циљева и
- 2) мерила везана за радно понашање, капацитете, способности, склоности и сл., као што су: самосталност, стваралачка способност, предузимљивост, прецизност и савесност, сарадња са другим службеницима и евентуална друга мерила.

Ове две групе мерила учествују са по 50% у годишњој оцени службеника.

Оцене за остварене резултате се дају квартално, док се оцене за остала мерила дају на крају једног циклуса оцењивања.

Постигнути резултати „показују колико је службеник успешан у испуњавању утврђених радних циљева” (члан 12).

Успешност у остваривању радних циљева се процењује на основу количине урађеног, квалитета рада и рокова који су били постављени за реализацију циљева. Јединство ове три врсте доказа представља основ за одабир и аргументацију оцене.

Остала мерила за оцењивање:

Самосталност „показује колико службеник, у оквиру упутстава и надзора оцењивача који одговарају звању радног места службеника, испуњава утврђене радне циљеве” (члан 13).

Дакле, ова самосталност није везана за звање у које је разврстано радно место већ за понашање службеника у односу на обављање послова и задатака. Сваки службеник, у било ком звању, мора имати једнаке шансе да добије било коју оцену – зависно од тога колико и како он лично демонстрира своју самосталност у послу. Манифестације овог мерила могу бити различите, зависно од врсте посла и контекста у коме се посао одвија. Начелно, самосталност се огледа кроз то колико неко испуњава задатке и решава проблеме без ослањања на подршку и савете колега или надређених; колико је спреман да се прилагођава променама и новим околностима и сл. Наравно, тражење савета или подршке није само по себи негативно, посебно у сложеним или новим ситуацијама и када за тим постоји смислена потреба.

Стваралачка способност „показује колико службеник аналитички и стваралачки расуђује и оцењује чињенице и околности при доношењу одлука или давању предлога за решавање проблема” (члан 14).

Овде се ради о способности да се аналитички и креативно приступа послу, да се буде отворен за проналажење нових или другачијих приступа старим проблемима, да се ствари или проблеми посматрају из другачије перспективе. Понекад то може бити изнајмавање оригиналних решења која нису уобичајена (нпр. када се развија политика у одређеној области); понекад је довољно ако се на другачији, бољи начин анализирају и синтетишу чињенице; понекад ће једнократна демонстрација „стваралаштва” оправдати највишу оцену, нарочито када је дат врло оригиналан предлог који се у пракси показао као успешан и користан.

Предузимљивост „показује колико службеник, без посебних упутстава оцењивача, планира и спроводи своје радне циљеве у оквиру овлашћења и одговорности које су у опису његовог радног места” (члан 15).

Службеник своју предузимљивост или иницијативност манифестује кроз предузимање свих неопходних активности за правилно извршење задатка, а без изричитих подстицаја и усмеравања, кроз склоност да се планирају и испуне радни циљеви без посебних упутстава претпостављеног, а у оквиру одговорности и овлашћења радног места; може се исказати добровољним предузимањем додатних одговорности; кроз исказивање вољности да се унапређују властита знања и вештине и сл.

Прецизност и савесност „показују колико службеник благовремено и правилно обавља своје послове” (члан 16).

Ово мерило се може манифестовати кроз поштовање рокова, нарочито кратких; кроз потпуно и коректно испуњавање задатака, чак и под притиском, и уз постављање

посебних захтева; кроз праћење дефинисаних процедура и правила струке и сл. Важно је понашање по овом мерилу разликовати од понашања које спада у дисциплинску одговорност и које се третира на другачији начин будући да има специфичне правне последице.

Квалитет сарадње „показује колико службеник делотворно и складно ради и контактира с претпостављенима, себи равнима и подређенима у својој унутрашњој јединици и колико повезује и усклађује своје деловање са службеницима из осталих унутрашњих јединица органа у коме ради и из других органа, служби о организација” (члан 17).

Индикатори за ово мерило понашања могу се пронаћи у свакодневној комуникацији са свим релевантним странама у послу: претпостављенима, колегама, потчињенима и странкама. Идентификујемо га на основу тога колико успешно неко успева да повеже и усклади сопствене активности са активностима других службеника у свом или другим органима, службама и организацијама; колико неко одржава професионални однос са колегама и странкама/клијентима без обзира на њихов карактер и ставове (нпр. предусретљивост према грађанима, отвореност и подршка колегама, одлучност према сарадницима из других средина).

Остале способности за оцењивање се евентуално уводе, уколико постоји потреба за њима и односе се на неке специфичне захтеве посла који можда нису покривени већ утврђеним и горе описаним „осталим мерилима”. Уколико оцењивач жели да уведе додатно мерило у оцењивање, односно уколико жели да прати и оцењује то неко специфично понашање битно за рад на датом радном месту, он то саопштава службенику на почетку године (члан 18), током уговарања радних циљева (у образац радних циљева се у простору за коментар оцењивача уноси које је то додатно мерило) и на крају године у образац извештаја о оцењивању у делу „додатно мерило” уписује које је то додатно мерило, даје се оцена за њега и та оцена улази у укупни просек. На пример, то додатно мерило може бити: вештина руковођења (за руководеће радно место), вештина комуникације или односи с јавношћу (за радно место на ком је у опису посла ово значајна активност), преговарачке вештине (уколико је радно место везано за послове преговарања) и сл.

КАДА СЕ ВРШИ ОЦЕЊИВАЊЕ?

Оцењивање се спроводи једном годишње, при чему се решење о оцени доноси најкасније до краја фебруара за претходни период за оцењивање, који је увек од 1. јануара до 31. децембра (члан 3). Дакле, оцењивање је континуирани процес који се одвија током целе године, а кулминира формалним поступком комплетирања извештаја о оцењивању и доношењем решења током јануара и фебруара месеца за претходну годину. Током читавог периода оцењивања, оцењивач формално (кроз квартално оцењивање резултата рада у односу на постављене радне циљеве) и неформално прати резултате рада службеника (члан 10), даје савете службенику о одређеним аспектима његовог рада и документује позитивне и негативне радње, што би требало да буде унето у формални

извештај о оцењивању на крају периода оцењивања и што се користи за потребе образлагања и аргумендовања оцене.

Календар главних активности током једног циклуса оцењивања је дат у табели која следи:

ИЗУЗЕЦИ ОД РЕДОВНОГ ЦИКЛУСА ОЦЕЊИВАЊА

Службеник коме престаје радни однос

Изузетак од стандардног поступка оцењивања представља службеник коме престаје радни однос и који одлази из јединице локалне самоуправе, односно градске општине (члан 5), нпр. због преласка у приватни сектор, или који ће дуже време бити одсутан (формално школовање, мировање радног односа и сл.). У том случају он може поднети захтев да буде оцењен пре истека периода за оцењивање. Уколико службеник поднесе такав захтев, он мора бити оцењен у року од 30 дана од дана када је поднео захтев.

Привремено оцењивање

Уколико дође до промене оцењивача током једног циклуса оцењивања, спроводи се тзв. привремено оцењивање (члан 25). Привремено оцењивање покрива период током кога је један оцењивач био одговоран за лице које се оцењује. До промене оцењивача може доћи из два разлога: или службеник мења радно место унутар јединица локалне самоуправе / градских општина или оцењивач мења радно место. У оба случаја претходни оцењивач попуњава привремени извештај о оцењивању тако што у стандардни образац извештаја (видети Прилог 3) уноси оцене за радне циљеве за оне квартале у којима је он био руководилац и попуњава део извештаја са оценама за остала мерила. Такав извештај потписују оцењивач и контролор, без обављања разговора са оцењиваним, и он се прослеђује јединици за управљање људским ресурсима, која тај извештај даље прослеђује новом оцењивачу пре истека периода за оцењивање. Уколико су две различите јединице локалне самоуправе / градске општине укључене (на пример, лице које се оцењује је прешло из једног у други орган), привремени извештај се доставља јединици за управљање људским ресурсима другог органа, која га потом доставља новом оцењивачу. Дакле, привремени извештај се не доставља руководиоцу органа, службе или организације ради доношења решења, већ само служи као материјал за спровођење или комплетирање формалног поступка оцењивања на крају једног циклуса. Зато је важно да одлазећи оцењивач заврши привремено оцењивање у што краћем року, а најкасније пре краја периода оцењивања.

Превремено оцењивање

Уколико је службеник у једном кварталу оцењен оценом „не задовољава” за остварене резултате у односу на постављене радне циљеве, он бива превремено оцењен, односно попуњава се образац извештаја о превременом оцењивању, доноси се решење о тој оцени и службеник на основу тога бива упућен на тзв. ванредно оцењивање (члан 6).

Извештај о превременом оцењивању се припрема најкасније до 10. у месецу за претходни квартал (члан 24) (видети Прилог 5).

Ванредно оцењивање

Ванредно оцењивање се спроводи у случајевима када службеник у једном кварталу добије оцену „не задовољава” за резултате остварене у односу на постављене радне

циљеве или уколико у годишњем оцењивању има оцену „не задовољава”, тј. када је просечна оцена коју добије на крају једног циклуса оцењивања испод 1,65. Ванредно оцењивање траје 30 радних дана од дана коначности решења о оцени „не задовољава”, а током којих се прати рад службеника и током којих он може бити упућен на додатно стручно усавршавање, уколико је таква обука предвиђена програмом стручног усавршавања (члан 38).

Након истека периода за ванредно оцењивање, припрема се извештај о ванредном оцењивању, који сада заједно попуњавају оцењивач и контролор (видети Прилог 4). У овом случају су могуће само две оцене: или „задовољава” или „не задовољава”. Уколико је службеник на ванредно оцењивање упућен због оцене „не задовољава” за радне циљеве у једном кварталу, у извештају о ванредном оцењивању се вреднују само постигнути резултати, а уколико је на ванредно оцењивање упућен због годишње просечне оцене која је испод 1,65, онда се у извештају о ванредном оцењивању вреднују и остала мерила (члан 39).

У случају да службеник након периода ванредног оцењивања добије оцену „задовољава”, он наставља да ради, с тим што бива, на основу решења руководиоца, премештен на радно место које је разврстано у ниже звање, које одговара степену његовог образовања и за које испуњава услове за рад. Уколико такво радно место не постоји, одређује му се нижи коефицијент у складу са законом којим се уређују плате у органима аутономне покрајине и јединицама локалне самоуправе. Једино у случају када је неко у најнижем звању (млађи саветник, млађи сарадник или млађи референт) у првом платном разреду, неће се десити никаква промена.

Службенику коме буде одређена оцена „не задовољава” престаје радни однос по сили закона и то даном коначности решења; о томе да је службенику престао радни однос по сили закона послодавац доноси решење којим утврђује разлог због кога је радни однос престао и дан када је радни однос престао. Против наведеног решења није допуштена жалба али може се покренути управни спор.

Дакле, у начелу, могу се разликовати две категорије службеника који не задовољавају: прву чине они који не желе или немају капацитете да адекватно раде и сасвим је прихватљиво да им буде прекинут радни однос; другу категорију чине службеници који су остварили лоше резултате и добили оцену „не задовољава”, али поседују потенцијал за побољшање. Закон узима у обзир ову разлику и пружа неопходне инструменте за идентификацију и давање подршке онима који имају потенцијала. На располагању је инструмент додатног стручног усавршавања с циљем повећавања шанси службеника да оствари успех током ванредног оцењивања. Уколико је то могуће, кандидати треба да буду укључени у редовне програме стручног усавршавања који обухватају све службенике, будући да је овај начин у мањој мери дискриминаторски, али се могу понудити и посебни програми намењени само службеницима који су оцењени оценом „не задовољава”. Иако послодавац нема обавезу да пружи било какво стручно усавршавање, у оваквим случајевима може бити у његовом интересу да то учини. Одлуке о стручном усавршавању доноси јединица за управљање људским ресурсима на основу предлога оцењивача; уколико оцењивач пропусти да изнесе такав предлог, кадровска јединица треба да контактира оцењивача и разјасни то питање.

Ванредно оцењивање је садржински различито од редовног оцењивања. У систему оцењивања који је фокусиран на успех службеника, не би имало смисла дозволити

оцењивачу да понови цело оцењивање након само 30 радних дана, јер је у питању веома кратак временски период да би се добили нови објективни и темељни резултати неопходни за доношење оцене. Зато је ванредно оцењивање усредсређено на потенцијале службеника, тј. могућа будућа побољшања. Потребно је утврдити да ли службеник треба да добије другу шансу, или је прекид радног односа одговарајућа мера јер не постоје реалне могућности да службеник пружи оно што служба захтева. За то је потребан фер однос и разуман суд лица која учествују у ванредном оцењивању – а то су оцењивач и контролор, који сада заједно преузимају одговорност за једну значајну одлуку. За разлику од редовног оцењивања које представља поглед у прошлост, ванредно оцењивање подразумева „поглед у будућност”. За добру прогнозу је од кључног значаја то да се свака оцена унета у образац (позитивна или негативна) пропрати одговарајућим аргументима и напоменама у колони „Коментари”.

Део ванредног оцењивања јесте и разговор са службеником који се оцењује. Овај разговор има различиту сврху од разговора код редовног оцењивања. Оцењивач и контролор треба да утврде да ли постоје неке олакшавајуће околности које могу да објасне оцену „не задовољава”; ова лица морају да омогуће да службеник у потпуности схвати предлог који, уколико садржи оцену „не задовољава”, доводи до прекида радног односа.

Ванредно оцењивање мора да буде завршено у року од седам дана након истека периода за ванредно оцењивање (члан 40). Ови рокови не представљају дискреционо право оцењивача или контролора, већ конституишу дисциплински прекршај у случају непоштовања рокова. Међутим, ванредно оцењивање није укинато изричитом одредбом Закона или Уредбе, уколико се не испоштују рокови, већ је могуће обавити ванредно оцењивање и у неко касније прихватљиво време у оквиру периода оцењивања.

Уколико службеник настави да ради након ванредног оцењивања, он ће бити поново оцењен у редовном поступку након истека новог периода за оцењивање, а време од 30 радних дана за ванредно оцењивање се укључује у период за редовно оцењивање.

ОЦЕЊИВАЊЕ И ПОПУЊАВАЊЕ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕЊИВАЊУ

Постизање реалног, објективног и разумног оцењивања свакако није лако достигну и захтева, пре свега, значајну посвећеност оцењивача, поседовање знања и свесности о томе који су потенцијални извори субјективности у процени, као и ослањање на искуство у овом послу. Показало се да је можда пресудан фактор интегритет оцењивача и воља или спремност да се овај посао обавља ваљано и на смислен начин.

У пракси, највећи број оцењиваних се жали на субјективност у оцењивању, односно на то да се оцене доносе под утицајем позитивних или негативних осећања које оцењивач има према оцењиванима. Ово су неки најчешћи потенцијални извори субјективности:

- склоност да се фаворизују поједини службеници на рачун неких других искључиво на бази допадања или недопадања а без уважавања реалних чињеница;

- склоност да се општи утисак о неком службенику преноси на све оцене, било да се ради о резултатима рада или о неком од осталих мерила за оцењивање;
- склоност да се изузетан успех при извршењу индивидуалног задатка (ефекат „доброг гласа”) или потпуно подбацивање код другог (ефекат „црне мрље”) пресликају на целокупно оцењивање, по свим мерилима;
- склоност да се скорији резултати, добри или лоши, узму у обзир, а да се занемаре доприноси током читавог периода за оцењивање;
- склоност да се службеник пореди са другим службеницима уместо да се анализирају његова постигнућа у односу на жељени стандард или изузетност у раду;
- склоност ка тзв. константности у процени – највише оцене дате од једног руководиоца не морају бити еквивалент највишим оценама датим од стране другог руководиоца – неки оцењивачи очекују више од својих запослених, него неки други;
- склоност ка давању истоветних оцена свим запосленима – неки оцењивачи су склони да дају исте оцене свим запосленима и тако избегну одговорност за прављење разлике између оних који су изузетни од просечних, односно оних који су испод просека у раду;
- понекад надређени оцењују запослене иако можда не знају довољно о њима како би тај посао поштено и исправно урадили;
- склоност оцењивача да у оцењивање „пусте” неке своје личне ставове и уверења која имају о људима уопште, или покушај изналагања образложења за нечије успехе или неуспехе уместо бављења чињеницама.

Начелно, препорука је да се у оцењивању треба усредсредити на само оцењивање, а не на нешто друго, као нпр. одржавање професионалних веза, охрабривање службеника са слабијим учинком или избегавање замерања и конфронтације са агресивнијим службеником и сл.

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

Образац извештаја о оцењивању

У току поступка оцењивања обавезно је коришћење стандардног извештаја о оцењивању (видети Прилог 3). Овај образац садржи следеће делове:

„Општи подаци” – Уносе се подаци о оцењиваном, оцењивачу и контролору; посебну пажњу треба обратити на програме стручног усавршавања које је службеник похађао током периода за оцењивање јер је то прилика да се евидентирају и анализирају ефекти обука на којима је службеник био.

„Кратак преглед утврђених радних циљева” – Уносе се радни циљеви који су договорени на почетку датог циклуса оцењивања, а сврха радног места службеника се

уноси из обрасца коначног описа радног места. Уколико је током године било измена у радним циљевима, уносе се сви они за које се службеник оцењује током тог периода.

„Оцењивање” – Уносе се сви подаци релевантни за оцену успешности рада службеника, као и за остала мерила. Уредбом (чл. 19–23) предвиђене су следеће оцене:

„не задовољава” (1) – одређује се службенику који није ни с минималним резултатом остварио утврђене радне циљеве и испунио устаљене захтеве радног места; ова оцена се примењује, на пример, у случају када службеник јасно (у вези са квалитетом, квантитетом и поступањем у складу са роковима) пропусти да испуни било који или већину радних циљева, и када његов лош успех није компензован (исправљен) постизањем бољих резултата који се односе на остале радне циљеве;

„задовољава” (2) – одређује се службенику који је с минималним резултатом остварио утврђене радне циљеве и испунио устаљене захтеве радног места; овом оценом ће бити оцењен службеник уколико је испунио барем већину радних циљева на ниском, али ипак прихватљивом нивоу; код службеника могу да постоје области у којима треба да се побољша, а недостаци у вези са осталим циљевима нису толико озбиљни да би неутралисали његова позитивна остварења;

„добар” (3) – одређује се службенику који је с просечним резултатом остварио радне циљеве и испунио устаљене захтеве радног места; ова оцена се даје службенику који је испунио постављене радне циљеве и који је испунио редовне захтеве посла на стандардан начин; према овој дефиницији, службеник који испуњава очекивања али их не превазилази, је стандардно добар службеник; по правилу, то лице треба да испуни све радне циљеве на поштен и разуман начин, у односу на квалитет, квантитет и рокове; не треба да постоје неки реални недостаци који се тичу успешности.

„истиче се” (4) – одређује се службенику који је с изузетним резултатом, изнад просека остварио утврђене радне циљеве и испунио устаљене захтеве радног места; ова оцена се даје када оцењивани у континуитету и у значајној мери превазилази очекивања и обавља послове боље него што би се то могло стандардно очекивати од службеника у том звању.

„Оцене за постигнуте резултате” у односу на постављене радне циљеве показују колико је службеник био успешан у погледу реализације радних циљева са аспекта количине, квалитета и рокова. За сваки квартал се уносе оцене одмах након истека квартала и то тако што се у одговарајућој колони упише бројка и у простору поред се уносе **„коментари који су потпора оцењивању”** (чланови 26. и 27).

Примери коментара који подржавају оцену:

- За оцену 3 – Радни циљеви (израда решења и мишљења) испуњени са стандардним резултатом у погледу квалитета, квантитета и благовремености.
- За оцену 4 – Остварени резултати у погледу најважнијег радног циља – израда предлога правилника – добили су највише оцене од стране ВСС и експерата као потпун и сврсисходан документ. Као добар пример су га преузеле ДУ из окружења.
- За оцену 2 – Реализовани број обука је испод очекиваног и догореног за 13%. Све обуке су реализоване у року и са квалитетом који су и учесници и предавачи оценили укупном просечном оценом 3,8.

- За оцену 4 – Израђени извештаји су засновани на детаљној анализи и садрже значајне предлоге за унапређење поступка рада у наредном периоду. Представљају вишеструку корист за грађане.

Примери погрешних коментара, тј. коментара који не подржавају оцену уз коју стоје:

- уопштене формулације: „*остварен највиши ниво...*”; „*испунио очекивања*”; „*успешно обавио посао*” и сл.; (ово су релативне изјаве које не говоре ништа о стварном стању ствари);
- коментар не подржава оцену: *за оцену 4 „...радни циљеви остварени тачно и темељно...”* (такав коментар одговара оцени „добар”; за оцену „истиче се” морају бити дати јасни и снажни докази да је оцењивани значајно превазишао очекивану тачност и темељност у раду);
- неадекватни описи за поједина мерила: *за самосталност се у опису наводи „вештина организовања”* (мешају се мерила или се наводе понашања која нису индикатори датог мерила);
- дати исти коментари за различите оцене;
- дати исти коментари за различите службенике;
- за свако мерило дат исти коментар итд.

„Остала мерила за оцењивање” се оцењују такође неком оценом од један до четири, уз обавезно уношење коментара који подржавају дату оцену. Приликом оцењивања ових аспеката радног понашања важно је идентификовати, односно препознати релевантне индикаторе или начине манифестовања у раду и понашању. У том смислу, следеће аспекте или индикаторе мерила је могуће узети у обзир, све зависно од врсте посла који се обавља и контекста у коме се ради:

- **самосталност** – флексибилност и реаговање на промене, преузимање одговорности за одређене одлуке, предвиђање проблема и правовремено реаговање, ослањање на сопствене ресурсе итд.
- **стваралачка способност** – промовисање и истраживање нових приступа у раду, довођење у питање стања *status quo*, креирање и спровођење добре праксе итд.
- **предузимљивост** – преузимање иницијативе за започињање или завршавање задатака, исказивање посвећености и ентузијазма у раду, постављање и достизање изазовних циљева и задатака, преузимање нових и непознатих послова, лако покретање других на акцију, давање смерница и помагање у раду итд.
- **прецизност и савесност** – постављање и усклађивање приоритета, поштовање правила и процедура, поштовање рокова, избегавање грешака у раду итд.
- **квалитет сарадње** – отвореност за друге и поштовање различитости, помагање другима, слободна размена идеја, демонстрирање позитивног и професионалног става, отвореност за критику, допринос тимском духу и доброј радној атмосфери итд.
- **додатна мерила** (уколико постоје), на пример: *вештине руковођења* – лидерство и мотивисање других, вештине контроле и координације, развој запослених, доношење одлука, делегирање, комуникација и сл.

Остале рубрике у извештају се попуњавају на самом разговору са службеником.

Дакле, након што оцењивач самостално попуни горе наведене рубрике, он прави копију тог „делимично” попуњеног извештаја о оцењивању и доставља је службенику у затвореној коверти и уз писмени позив за разговор (који може бити упућен путем електронске поште). Оцењивач и службеник обављају разговор најкасније седам дана од дана када је службеник примио позив (члан 28). Наравно, разговор може бити обављен било када унутар поменутих седам дана, али свакако је потребно оставити службенику минимум два-три дана да се и он припреми за сусрет са оцењивачем.

На самом разговору оцењивач треба да оцењиваном образложи све оцене за радне циљеве и за остала мерила у смислу изношења аргумената и доказа за сваку од њих (члан 29), као и да попуни преостале рубрике у оригиналном извештају о оцењивању.

Може се десити да службеник, иако је уредно позван и о томе постоји писани доказ, не дође на разговор без образложења или доказа о спречености. У том случају оцењивач прави службену белешку, довршава попуњавање извештаја о оцењивању и прослеђује га даље према редовној процедури.

„Предлози за стручно оспособљавање и усавршавање службеника” подразумевају унос тематских области које би биле значајне за будући развој службеника, уз навођење разлога, односно уз опис како ће то стручно усавршавање утицати на рад службеника, односно које значајне ефекте ће произвести. Предлози за стручно усавршавање треба да се заснивају на запажањима неких слабости које је оцењивани показао током датог периода оцењивања, односно да буду усмерени ка даљем развоју одређених компетенција, знања, вештина и способности. Навођење разлога је важно за сагледавање и процену значајности и хитности наведених потреба од стране оних који планирају и спроводе стручно усавршавање (члан 27).

„Остали коментари оцењивача” могу укључивати све оно што је било значајно за дати период оцењивања, а тиче се рада оцењиваног, на пример: промена звања, укупно одсуствовање са посла у тој години, разне ситуације или околности које су утицале на његов успех (неке објективне или субјективне тешкоће које су утицале на резултате рада и сл.) (члан 27).

„Разговор оцењивача са службеником” подразумева унос датума разговора, коментара оцењиваног службеника и његов потпис. Службеник у овој рубрици може као коментар унети све што сматра значајним и важним за њега, било да се тиче задовољства или незадовољства оценом. У пракси се може десити да службеник одбије да потпише извештај, што се сматра његовим правом. У том случају оцењивач прави белешку у простору за коментар оцењивача и извештај прослеђује даље по редовној процедури. Било да потпише или не потпише извештај, оцењивани има право жалбе на решење о оцени коју упућује жалбеној комисији.

„Предлог оцене” се попуњава тако што се сабирају први просек (за резултате рада) и други просек (за остала мерила) и тај збир се дели са два. Добијена укупна просечна

оцена (заокружена на две децимале) тражи се у распону оцена датом у Уредби и читава се која је то категорија (члан 26).

Пример:

просечна оцена за резултате рада је 2,75 а просечна оцена за остала мерила 3,40

$2,75+3,40 = 6,15/2=3,075 \approx 3,07$ – у Уредби то припада категорији „добар”

- резултат од 3,77 до 4,00 – „истиче се”;
- резултат од 2,77 до 3,76 – „добар”;
- резултат од 1,65 до 2,76 – „задовољава”;
- резултат испод 1,65 – „не задовољава”.

„Потпис оцењивача” подразумева унос датума разговора и оцењивач ставља свој потпис.

Овако попуњен извештај се даље прослеђује контролору, који попуњава рубрику **„контролни потпис”**. Начин рада контролора је детаљно описан у делу Приручника о задужењима контролора.

Поступак оцењивања се довршава прослеђивањем извештаја јединици за управљање људским ресурсима, која даље поступа по утврђеној процедури.

Дистрибуција оцена

Ради превенције тзв. инфлације или дефлације оцена, у појединим системима су усвојене одређене форме обавезујућих или необавезујућих квота. Будући да у овом тренутку нити Закон нити Уредба не предвиђају постајање квота, необавезујуће, али препоручене квоте могу послужити као подршка оцењивачима за смислено и реалистично оцењивање, али могу бити и значајна подршка у планирању и реализацији буџета. Пракса најчешће подржава квоте које прате тзв. нормалну дистрибуцију, по којој већина има средњу оцену, а само ретки имају највишу и само ретки имају најнижу оцену. Пример процентуалне заступљености оцена која подржава нормалну расподелу јесте следећа:

- Оцена 4 („истиче се”) – 0–20%;
- Оцена 3 („добар”) – 30–50%;
- Оцена 2 („задовољава”) – 10–20%;
- Оцена 1 („не задовољава”) – 0–10%.

Неке земље имају и строжије захтеве у погледу, пре свега, највиших оцена. На пример, Комисија ЕУ је утврдила да 15% службеника може бити оцењено изнад просека и око 10% испод просека, што значи да би 75% требало да буде оцењено средњом оценом 3 тј. „добар”. Наравно, ови примери не представљају готов рецепт за службенички систем Републике Србије, али представљају важну лекцију: број заиста изузетних службеника („истиче се”) не би требало да буде већи од 15–20% укупног броја оцењених. Овакав приступ би очувао мотивационе факторе које систем подржава, а што се тиче његове буџетске одрживости – о томе је потребна посебна дискусија међу надлежним ресорима.

Поверљивост

Поступак оцењивања је поверљив (члан 42). Разговори у вези са оцењивањем између лица која учествују у поступку морају бити вођени у тајности, а садржај коначног извештаја о оцењивању мора бити чуван као поверљив. Извештај о оцењивању, који укључује решење руководиоца, доступан је само оцењиваном, оцењивачу, контролору, јединици за управљање људским ресурсима, руководиоцу органа, службе или организације и надлежној жалбеној комисији. Међутим, уз одобрење службеника који се оцењује, извештај и решење могу бити доступни и другим лицима, што може бити од значаја у случају конкурисања за премештај или напредовање, а у сврху селекције од стране нових претпостављених. Кршење поверљивости се сматра повредом дужности из радног односа и захтева дисциплинску одговорност.

ВИШЕ О ТЕХНИЦИ ВОЂЕЊА РАЗГОВОРА

Разговор за потребе оцењивања је обавезан и свакако најзначајнији део поступка оцењивања јер подразумева давање повратне информације о јаким странама службеника и потенцијалним областима за раст и даље усавршавање, а давање повратне информације се сматра једним од кључних аспеката руковођења.

Начин вођења разговора о оцени ће варирати, зависно од ситуације и од вештина вођења разговора које оцењивач има и које ће јачати кроз искуство. Постоје бројне публикације које се односе на технике вођења евалуационог интервјуа. Овде ће бити предочене неке смернице које треба оцењивачима да олакшају читав посао и да га учине што смисленијим и кориснијим.

Дакле, разговор о оцени није пуко испуњавање форме већ представља срж самог поступка оцењивања, односно представља суштинску карактеристику руковођења. Саопштавање запосленом где се сада налази у погледу својих вештина и успешности у раду, где желимо да буде и како тамо да стигне јесте суштина оцењивања.

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

Добар евалуациони интервју захтева планирање, добру атмосферу, способност образлагања и слушања и, на крају, спровођења договореног.

Разговор (као и читав поступак оцењивања) поверљив је по свом карактеру и треба га спроводити без присуства трећих лица у просторији у којој је пријатна, конструктивна атмосфера и без ремећења његовог тока. Разговор најчешће траје око пола сата до највише сат времена.

За разговор је потребно да се припреме и оцењивач и оцењивани у смислу аргументације и материјалних доказа у вези са предложеним оценама.

Вођење делотворног разговора захтева да оцењивач поседује вештине вођења интервјуа и следеће сугестије могу бити од користи у вођењу разговора о оцени:

- направити добру припрему тако што ћете: прикупити све значајне информације; размотрити резултате рада запосленог, вашу међусобну интеракцију, историју запосленог, погледати његове извештаје о раду, тј. консултовати све релевантне изворе о томе;
- идентификовати могуће претпоставке и изговоре за грешке које се тичу запосленог;
- сагледати властиту улогу у проблемима које запослени има, колико сте ви за то одговорни;
- унапред идентификовати могуће узроке проблема у самом разговору и тако отклонити изненађења;
- започети разговор неком општом темом како би се смирила могућа тензија и трема код обе стране („пробијање леда”);
- објаснити сврху и структуру разговора;
- омогућити да службеник буде активни учесник у разговору а не само пасивни посматрач;
- прилагодити питања датој ситуацији, користити и тзв. отворена питања (која покрећу дискусију), а не тзв. затворена питања (која своде одговоре на да или не);
- мењати стил и брзину одвијања разговора (мењати улоге – од лица које пружа информације до слушаоца и обрнуто); тон би требало да буде професионалан и не превише неформалан;
- контролисати говор тела (контакт очима, покрете); сувише контаката очима може бити исто тако погрешно као и избегавање погледа; ипак, визуелни контакт се мора одржавати приликом критичних фаза разговора, нпр. приликом преношења негативних информација; покрети руку и шака морају бити контролисани;
- бити свестан сврхе разговора све време и фокусирати се на посао и на резултате рада, а избегавати дискусију о личним недостацима, осим уколико су они директно у вези са учинком; небитне теме не би смеле да доминирају разговором; уколико се говори о неки недостацима они треба да се тичу искључиво учинка а не особе;
- критика би требало да буде изнета на позитиван и реалистичан начин како би службеник могао да задржи осећај самопоштовања; уместо критике и истицања грешака, много је корисније и сврсисходније говорити о томе како би ствари могле другачије да се ураде у будућности;
- бити јасан и специфичан у погледу онога што се жели рећи, избегавати генерализације и непрецизне изразе;
- фокусирати се на описивање понашања које желите да буде промењено и говорити о томе зашто је то важно а избегавати вредновања.

Евалуациони интервју има седам главних корака.

1. корак: Појашњење сврхе разговора и дневни ред

Запослени треба да разуме да је основна сврха оцењивања преглед актуелних резултата рада и да треба идентификовати слабе стране које треба развијати у будућности. Подсетите запосленог да је и он активно укључен и да је дискусија изузетно важна. Овде треба да се нагласи важност самопроцене запосленог.

2 корак: Поређење постигнутих резултата рада са планираним циљевима

За сваки циљ треба да сумирате прикупљене информације и да поредите остварене резултате са њим. Тражите од запосленог да изврши самопроцену; слушајте пажљиво и бележите оно што је важно. Проверите да ли сте добро разумели оно што запослени каже, односно оно што су његова осећања у односу на остварене резултате.

3. корак: Саопштити оцене за постигнуте резултате и за остала мерила

За сваки идентификовани циљ у процесу планирања, треба да имате припремљену оцену. Оцена се односи на резултате рада, а не на личност. Такође, за сва остала мерила је потребно да образложите оцену коју сте одабрали уз навођење јаким и слабих страна запосленог.

Ако нека оцена изазива бригу, дефанзивност у наступу може допринети објашњењу фактора који воде ка конкретној оцени. С друге стране, ако је оцена изузетно добра, пажљиво слушање ће ојачати морал.

Овај корак се понавља за сваки циљ који сте поставили када сте планирали разговор.

4. корак: Дискутовати о јаким и слабим странама

За сваки циљ продискутујте о основним разлозима за успех и узроцима проблема. Дајте до знања запосленом шта није допринело успеху. Слично, подсетите запосленог које вештине ће му помоћи да оствари радне циљеве.

5. корак: Продискутовати о потреби за обукама

Сумирати главне трендове у реализацији послова. За уочене слабости постоји могућност развоја/побољшања у наредном периоду. Заједно одаберите обуке које ће запослени похађати следеће године. Треба записати сугестије запосленог.

6. корак: Одредити датум следећег састанка

Следећи састанак треба планирати ради праћења реализације договореног. Треба одредити датум и време састанка.

Ово је добра прилика да се захвалите на добро одрађеном послу и да охрабрите службеника.

7. корак: Написати финални извештај

Потребно је довршити извештај о оцењивању и попунити све захтеване рубрике. Оставите могућност да запослени напише своје коментаре. И руководилац и запослени треба да потпишу овај документ на лицу места. Проследити извештај контролору.

ПОСЛЕДИЦЕ ОЦЕЊИВАЊА

Овај систем оцењивања предвиђа различите могуће последице, како позитивне тако и негативне.

Што се тиче **позитивних** последица, две су најдоминантније: планирање професионалног развоја запослених, напредовање и награђивање.

Планирање професионалног развоја је значајна и врло пожељна последица оцењивања у смислу јасног препознавања јаких страна запослених и идентификовања простора за развој, односно овладавање одређеним знањима, вештинама или другим компетенцијама које су важна подршка успешнијем остваривању резултата у раду. Стручно усавршавање у најширем смислу би требало, између осталог, да буде планирано на бази информација из извештаја о оцењивању. Такође, просек оцена из претходних година постаје битан код избора кандидата који учествују на интерном конкурс за додатно образовање.

Напредовање подразумева премештај на непосредно више извршилачко радно место у истом или другом органу. тј. на радно место чији се послови раде у непосредно вишем звању или у истом звању али на радном месту руководиоца уже унутрашње јединице, уз услов постојања одговарајућих оцена у протеклом периоду.

Награђивање запослених врши се по основу оцена остварених за обављање послова радних места која су разврстана у исто звање, и подразумева одређивање већег коефицијента у оквиру платне групе у коју је разврстано то звање према закону којим се уређују плате у органима аутономне покрајине и јединици локалне самоуправе.

Према Закону о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, службеник може напредовати уколико му је најмање два пута узастопно одређена оцена „истиче се” или му је у периоду од пет година узастопно одређена најмање оцена „добар”.

Негативне последице се превасходно односе на губитак одређених права из радног односа, и то за службенике на извршилачким радним местима – губитак звања или платног разреда ако након ванредног оцењивања буду оцењени оценом „задовољава”, односно прекид радног односа уколико након ванредног оцењивања буду оцењени оценом „не задовољава”; а за службенике на положају то је разрешење због оцене „не задовољава” на ванредном оцењивању, односно због два пута, без обзира на редослед, одређене оцене „не задовољава” у редовном поступку оцењивања.

У начелу, врло мали број службеника заиста надмашује стандардна очекивања у погледу успешности и они представљају категорију запослених која чини онај драгоцен ресурс који треба задржати у , па стога и њихове потребе и тежње које се тичу стручног усавршавања и развоја каријере, односно напредовања и награђивања треба да буду приоритет органа, службе или организације у којој раде. Зато би јединица за управљање људским ресурсима требало да развије „план каријере” овог малог броја изузетних службеника, с циљем њиховог упознавања с политиком, функционисањем локалне самоуправе, финансијским управљањем и слично, да добије одобрење руководства за ову идеју и да документовано прати спровођење „плана”. Била би огромна грешка заустављати или успоравати изузетне службенике јер би, у таквим случајевима, они

могли да напусте службу, уколико су свесни да су њихове способности и вештине употребљиве и тражене на тржишту рада.

Службеници који су оцењени са „добар” заправо чине већину сваке администрације. Они су најбројнији и самим тим су главни носиоци посла у једној средини. Нема потребе да се јединица за управљање људским ресурсима посебно бави овом категоријом запослених (као што то захтевају два крајње групе), али је важно не заборавити на њих и њихове потребе и аспирације, које се временом могу мењати. Генерално, кадровска јединица по природи свог посла би требало да се бави и:

- идентификацијом јаких и слабих страна сваког службеника – да препознаје њихове потенцијале и послове који су им посебно интересантни и примерени;
- разматрањем средњорочних или дугорочних циљева службеника у погледу његове каријере и ажурирањем општег плана развоја каријере службеника, ако је такав план направљен у одређеном органу;
- разматрањем могућности премештаја на друго радно место у органу (добра пракса показује да премештај треба да се дешава на сваких три до пет година) и сл.

ЗАКЉУЧАК

Као што је то речено у уводној речи, овај приручник треба схватити као „живи документ” који се може мењати и усавршавати за потребе свих заинтересованих страна у поступку оцењивања. Било који коментар, критичка примедба или сугестија за измену су добродошли.

ПРИЛОЗИ⁴

⁴ Приложени модели аката, докумената и образаца релевантних за оцењивање службеника су развијени у оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе”.

ПРИЛОГ 1.

1. Модел листе којом се утврђују оцењивач и контролор за сваког службеника

Листа којом се утврђују оцењивач и контролор за сваког службеника

	ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	СЛУЖБЕНИК	ОЦЕЊИВАЧ	КОНТРОЛОР
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

ПРИЛОГ 2.

2. Модел решења о оцени

РЕШЕЊЕ О ОЦЕНИ

ПОВЕРЉИВО

Република Србија

Општина / Град / Градска општина _____

Број _____

На основу чл. 4. и 133. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС” бр. 21/2016, 113/2017 и 95/2018), члана 3. став 2. и члана 35. Уредбе о оцењивању службеника („Службени гласник РС”, бр. 02/2019), _____ доноси

РЕШЕЊЕ

_____, начелнику / заменику начелника / службенику у _____, распоређеном на радно место, _____, које је разврстано у звању _____, за период оцењивања од 1. јануара до 31. децембра _____ године, одређује се оцена:

“ _____ “– (0,00)

Образложење

Чланом 4. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе прописано је _____

Чланом 133. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе прописано је да службеника оцењује начелник управе, односно руководилац који руководи организацијом или службом, на основу предлога непосредног руководиоца.

Начелника управе и заменика начелника управе оцењује градоначелник, односно председник општине или председник градске општине.

Истеком периода за оцењивање оцењивач је припремио извештај о оцењивању _____, распоређеног на радно место _____, разврстано у звање _____ и доставио је позив за разговор. По обављеном разговору дана _____ године извештај о оцењивању су потписали службеник који није имао коментар / који је изнео следећи коментар _____ и оцењивач. Службенику за управљање људским ресурсима је достављен извештај о оцењивању именованог службеника, који је правилно припремљен. На основу овог извештаја сачињен је предлог решења, који је достављен руководиоцу.

Уредбом о оцењивању службеника, прописано је, између осталог: да се службеник оцењује за период од 1. јануара до 31. децембра, с тим што се резултати постигнути у извршењу послова радног места и постављених циљева вреднују квартално (члан 3. став 1 и 2); да руководилац органа, организације или службе доноси решење којим одређује оцену службенику, најкасније до краја фебруара, за претходни период за оцењивање (члан 3. став 3); да се решење руководиоца органа, организације или службе заснива на извештају о оцењивању који припрема лице које је непосредно претпостављено службенику и на који лице које је непосредно претпостављено оцењивачу ставља контролни потпис (члан 3. став 7); да извештај о оцењивању садржи предлог оцене службенику и податке значајне за предлог оцене (члан 24. став 3); да се предлог оцене одређује тако што се најпре, према мерилу за оцењивање „постигнути резултати”, службеник оцени оценама од 1 до 4 („не задовољава”, „задовољава”, „добар” и „истиче се”), за сваки квартал периода за оцењивање, при чему се води рачуна о појединачном значају сваког утврђеног радног циља, а потом се израчунава просечна оцена за цео период за оцењивање (члан 26. став 1); да се према сваком преосталом мерилу појединачно („самосталност”, „стваралачка способност”, „предузимљивост”, „прецизност и савесност”, „квалитет сарадње” и, ако постоје, „додатна мерила за оцењивање”), службеник оцени оценама од 1 до 4 („не задовољава”, „задовољава”, „добар” и „истиче се”), за цео период за оцењивање, па се израчунава његова просечна оцена према свим тим мерилима заједно (члан 26. став 2); да се просечна оцена добијена применом мерила „постигнути резултати” сабира са просечном оценом добијеном применом свих преосталих мерила за оцењивање, тако добијени број се дели бројем два, па се на основу добијеног резултата, предлог оцене одређује на следећи начин: резултат од 3,77 до 4,00 – предлог оцене је „истиче се”; резултат од 2,77 до 3,76 – предлог оцене је „добар”; резултат од 1,65 до 2,76 – предлог оцене је „задовољава”; резултат испод 1,65 – предлог оцене је „не задовољава” (члан 26. став 3); да руководилац органа, организације или службе, пошто од јединице за управљање људским ресурсима прими правилно припремљен извештај о оцењивању, доноси решење којим службенику одређује оцену (члан 35. став 1).

Увидом у припремљени извештај о оцењивању, утврђено је да је именовани/-а, према мерилу за оцењивање „постигнути резултати”, оцењен/-а просечном оценом 0,00; према „осталим мерилима за оцењивање”, оцењен/-а је просечном оценом 0,00, тако да му је

применом члана 26. став 3. Уредбе о оцењивању службеника одређена оцена „_____” – 0,00.

На основу свега наведеног, а с обзиром на утврђено чињенично стање, одлучено је као у диспозитиву решења.

УПУТСТВО О ПРАВНОМ СРЕДСТВУ:

Против овог решења може се поднети жалба Жалбеној комисији, у року од 8 дана од дана достављања решења.

Решење доставити:

- начелнику / заменику начелника / службенику
- кадровској евиденцији
- организационој јединици за финансије
- архиви

ПРИЛОГ 3.

3. Извештај о оцењивању (модел прилагођен на основу Уредбе о оцењивању службеника)

Прилог I

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕЊИВАЊУ

1. Општи подаци

Име и презиме службеника:	
Орган, служба или организација:	
Радно место на коме службеник ради и звање:	
Врста и степен стручне спреме, односно образовање:	
Датум последњег напредовања:	
Период за оцењивање:	
Од:	До:
Програми стручног усавршавања које је службеник похађао у периоду за оцењивање:	
Име и презиме оцењивача:	
Радно место оцењивача и звање:	
Име и презиме контролора:	
Радно место контролора и звање:	

2. Кратак преглед утврђених радних циљева службеника

Кратак опис сврхе радног места службеника:
Утврђени радни циљеви службеника (циљеви се наводе по значају):
1
2
3
4
5

3. Оцењивање

3.1. Постигнути резултати

Постигнути резултати	Оцене				Коментари који су потпора оцењивању
	1	2	3	4	
Квартал I					
Квартал II					
Квартал III					
Квартал IV					
Просек за сва четири квартала (I-IV)					

3.2. Остала мерила за оцењивање

Остала мерила за оцењивање	Оцене				Коментари који су потпора оцењивању
	1	2	3	4	
а. Самосталност					
б. Стваралачка способност					
в. Предузимљивост					
г. Прецизност и савесност					
д. Квалитет сарадње					
ђ. Додатна мерила					
Просек од а до ѓ					

3.3. Предлози за стручно оспособљавање и усавршавање службеника

--

3.4. Остали коментари оцењивача

--

3.5. Разговор оцењивача са службеником

Датум разговора:	
Коментари службеника:	
Датум:	Потпис службеника:

3.6. Предлог оцене

--

3.7. Потпис оцењивача

Датум:	Потпис оцењивача:

4. Контролни потпис

Коментари контролора

--

Датум:	Контролни потпис контролора:

ПРИЛОГ 4.

4. Извештај о ванредном оцењивању (модел прилагођен на основу Уредбе о оцењивању службеника)

Прилог II ИЗВЕШТАЈ О ВАНРЕДНОМ ОЦЕЊИВАЊУ 1. Општи подаци

Име и презиме службеника:	
Орган, служба или организација:	
Радно место на коме службеник ради и звање:	
Врста и степен стручне спреме, односно образовање:	
Датум последњег напредовања:	
Датум када је постало коначно решење којим је службенику одређена оцена „не задовољава”	
Период за ванредно вредновање:	
Од:	До:
Програми стручног усавршавања које је службеник похађао у периоду за ванредно вредновање:	
Име и презиме оцењивача:	
Радно место оцењивача и звање:	
Име и презиме контролора:	
Радно место контролора и звање:	

2. Ванредно вредновање

Мерила за оцењивање	Процена да ли је службеник у стању да у целом текућем периоду за оцењивање оствари резултате који су потребни за оцену „задовољава”		Коментари
	Остварени су резултати	Нису остварени резултати („не задовољава”)	
Постигнути резултати			
Самосталност			
Стваралачка способност			
Предузимљивост			

Прецизност и савесност			
Квалитет сарадње			
Додатна мерила за оцењивање			
Свеукупни резултати ванредног оцењивања			

3. Разговор са службеником

Датум разговора:	
Коментари службеника:	
Датум:	Потпис службеника:

4. Потписи

Датум:
Потпис оцењивача:
Потпис контролора:

5. Констатација лица које доноси решење

Датум:
Потпис лица које доноси решење:

ПРИЛОГ 5.

5. Извештај о превременом оцењивању (модел прилагођен на основу Уредбе о оцењивању службеника)

Прилог III ИЗВЕШТАЈ О ПРЕВРЕМЕНОМ ОЦЕЊИВАЊУ

1. Општи подаци

Име и презиме службеника:	
Орган, служба или организација:	
Радно место на коме службеник ради и звање:	
Врста и степен стручне спреме, односно образовање:	
Датум последњег напредовања:	
Период за оцењивање:	
Од:	До:
Програми стручног усавршавања које је службеник похађао у периоду за оцењивање:	
Име и презиме оцењивача:	
Радно место оцењивача и звање:	
Име и презиме контролора:	
Радно место контролора и звање:	

2. Кратак преглед утврђених радних циљева службеника

Кратак опис сврхе радног места службеника:
Утврђени радни циљеви службеника (циљеви се наводе по значају):
1
2
3
4
5

3. Коментари оцењивача

--

4. Разговор оцењивача са службеником

Датум разговора:	
Коментари службеника:	

Датум:	Потпис службеника:

5. Предлог оцене

--

Потпис оцењивача

Датум:	Потпис оцењивача:
--------	-------------------

6. Контролни потпис

Коментари контролора

Датум:	Контролни потпис контролора:

ПРИЛОГ 6.

6. Формулар за спецификацију радних циљева

Формулар РЦ

Орган, служба или организација:	
---------------------------------	--

СПЕЦИФИКАЦИЈА РАДНИХ ЦИЉЕВА

Име и презиме службеника:	
Звање:	
Радно место:	
Организациона јединица:	
Период за оцењивање:	Од: _____ До: _____
Име и презиме оцењивача:	
Име и презиме контролора:	

Одређени су следећи радни циљеви према редоследу значаја:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Навести све врсте помоћи које могу допринети остварењу радних циљева:

--

Датум дискусије између оцењивача и службеника:	
--	--

Коментари оцењивача:

Коментари службеника:

Датум:	
Потпис оцењивача:	Потпис службеника: