



Bosna i Hercegovina
Federacija Bosne i Hercegovine
AGENCIJA ZA DRŽAVNU SLUŽBU

**Vodič za primjenu Novog Pravilnika o ocjenjivanju rada
državnih službenika u organima državne službe u Federacije
Bosne i Hercegovine**

Maj 2020. godine

SADRŽAJ

UVODNE NAPOMENE.....	4
1 ZNAČENJE IZRAZA	6
2 PRAVNI OKVIR.....	6
Zakon o državnoj službi	6
Zakon o namještenicima u organima državne službe u FBiH	7
Novi Pravilnik o ocjenjivanju	8
3 KO SE OCJENJUJE?	8
Lica koja se ocjenjuju.....	8
Državni službenici i namještenici koji prolaze period probnog rada.....	9
Izuzeci od ocjenjivanja.....	9
4 ŠTA SE OCJENJUJE?	10
Realizacija radnih zadataka i postignutih rezultata u skladu sa opisom radnog mjesta i utvrđenim ciljevima.....	10
Primjeri utvrđenih radnih ciljeva.....	10
Ocjena ponašajnih kompetencija o ispunjenosti radnih zadataka i ostvarenih ciljeva	12
Objašnjenje kompetencija za rukovodeće državne službenike i šefove unutrašnjih organizacionih jedinica	12
Objašnjenje kompetencija za ostale državne službenike {*namještenike}.....	14
6 KO VRŠI OCJENJIVANJE?	18
Dužnosti i obaveze ocjenjivača.....	18
7 POSLJEDICE OCJENJIVANJA.....	19
Pravne posljedice.....	19
Poseban program i stručno usavršavanje.....	19
Razrješenje dužnosti	20
Uvećanje dana godišnjeg odmora.....	20
8 OBAVEZE I DUŽNOSTI AGENCIJE I ORGANA DRŽAVNE SLUŽBE	20
Obaveze i dužnosti organa državne službe	20
Obaveze dostavljanja godišnjeg izvještaja o provedenom ocjenjivanju i zahtjeva za realizaciju posebnog programa stručnog usavršavanja za državne službenike	21
Obaveze Agencije-	21

ZAKLJUČAK.....	21
PRILOZI	
Obrasci.....	22
Tehnike za vođenje intervjua.....	35

UVODNE NAPOMENE

Ovaj dokument pruža informacije i nudi korisne smjernice za provedbu procesa ocjenjivanja državnih službenika i namještenika¹ u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine {u daljem tekstu: organi državne službe}, sa fokusom na pravni aspekt ocjenjivanja i primjenu novog Pravilnika o ocjenjivanju rada državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine² i kadrovsko upravljanje {menadžment}.

Uspostavljanje sistema ocjenjivanja može se smatrati kao ključni korak ka institucionalnom razvoju državne službe, i može poslužiti kao instrument za upravljanje kadrovima u opštem kontekstu, posebno u segmentu razvoja i stručnog usavršavanja kadrova te stvaranja preduvjeta za napredovanje ili sankcionisanje. Ocjenjivanje zaposlenih predstavlja važnu alatku u oblasti upravljanja ljudskim resursima i smatra se složenom i zahtjevnom praksom u procesu upravljanja kadrovima.³ U zemljama Evropske unije, javne uprave koriste praksu ocjenjivanja zaposlenih u cilju davanja povratne informacije svakom zaposlenom o postignutom radnom učinku, a što se dalje direktno veže sa načinom donošenja odluka na nivou institucije i procesom strateškog planiranja. Upravljanje učinkom i ocjenjivanje, iako pojmovno se razlikuju, od velike su koristi za organ državne službe i zaposlenike iz razloga što su na taj način zaposlenici direktno uključeni u realizaciju misije i vizije organa, te postavljenih ciljeva i prioriteta.

Ocjenjivanje zaposlenih predstavlja kontinuiran proces aktivnosti koje se vrše tokom cjelokupnog perioda ocjenjivanja, a ne samo jednom godišnje. Ono zahtjeva da pretpostavljeni prati svakodnevni rad zaposlenih, dajući savjete i instrukcije, kako bi zaposlenici ispunili standarde i poboljšali svoj rad i uspjeh. Ovaj proces podrazumijeva interaktivan postupak koji zahtijeva konstantnu komunikaciju o rezultatima rada između pretpostavljenih – ocjenjivača i ocjenjivanih, tokom cijele godine.

U proteklom periodu, potaknuti iskustvom organa državne službe u procesu ocjenjivanja uočeni su sljedeći nedostaci:

- a) Nepovezanost opisa posla sa poslom koji državni službenik ili namještenik obavlja
- b) Neusklađenost postavljenih individualnih ciljeva sa strateškim ciljevima ili godišnjim planovima rada organa državne službe;

¹ Rad namještenika također podliježe radnom ocjenjivanju (član 34. Zakona o namještenicima). Namještenici obavljaju poslove iz nadležnosti organa državne službe koji su funkcionalno povezani s poslovima osnovne djelatnosti iz nadležnosti tih organa i koji neposredno doprinose da se poslovi osnovne djelatnosti mogu u cjelini, pravilno i efikasno obavljati (član 6. stav 1. Zakona o namještenicima).

² „Službene novine Federacije BiH“ broj 30/20

³ SIGMA OECD. 2017. The Principles of Public Administration. Dostupno na http://sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

- c) Nedovoljno razumijevanje koncepta kompetencija u smislu individualnog razvoja zaposlenog i razvoja državne službe

Ulaganjem dodatnog napora za unapređenje postupka ocjenjivanja, Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine {u daljem tekstu: Agencija} je, uz korištenje iskustva iz regije i ekspertske pomoći kroz BACID projekat⁴, uvela inovirani pristup ocjenjivanja, povezujući ga sa procesom razvoja zaposlenog, ali samo u okvirima pravne regulative koja to dozvoljava. U tom smislu neophodno je istaći da ovaj vodič ni u kakvom slučaju ne zamjenjuje pravne odredbe Zakona o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine {u daljem tekstu: Zakon o državnoj službi} i Pravilnika o ocjenjivanju rada državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine {u daljem tekstu: Pravilnik o ocjenjivanju}

Poglavlja ovog vodiča se bave sljedećim pitanjima:

- ① Značenje izraza
- ② Pravni okvir
- ③ Ko se ocjenjuje?
- ④ Šta se ocjenjuje?
- ⑤ Postupak ocjenjivanja i vremenska dinamika?
- ⑥ Ko vrši ocjenjivanje?
- ⑦ Posljedice ocjenjivanja
- ⑧ Obaveze i dužnosti Agencije i organa državne službe

U usporedbi sa dosadašnjom praksom ocjenjivanja, novim Pravilnikom uvode se novi kriteriji u procesu ocjenjivanja: ponašajne kompetencije te standardi za planiranje i realizaciju posebnog programa edukacije za službenike koji su ocijenjeni ocjenom „ne zadovoljava“. Nadalje, uređuju se obaveze organa državne službe i Agencije u postupku ocjenjivanja, sa posebnim fokusom na ulogu jedinice za upravljanje ljudskim resursima unutar organa državne službe.

Prilikom utvrđivanja sadržaja teksta autori su se vodili ključnim pitanjima o značaju i svrsi ocjenjivanja te dali primjere iz prakse koji mogu poslužiti voditeljima postupka i predstaviti osnov za dalju razradu.

⁴ BACID-Building administrative capacities in the WB countries

1 ZNAČENJE IZRAZA

Ovaj dio opisuje osnovna značenja riječi koje se koriste u Pravilniku o ocjenjivanju:

Državni službenik- lice sa završenom visokom stručnom spremom postavljeno rješenjem na radno mjesto u organ državne službe u skladu sa zakonom.

Ocjenjivanje- podrazumijeva nadzor i ocjenu rada državnog službenika {namještenika} vezano za izvršenje dužnosti utvrđenih radnim mjestom u toku perioda ocjenjivanja u jednoj godini. Državni službenik ravnopravno saraduje tokom datog perioda sa njemu neposredno nadređenim državnim službenikom.

Neposredno nadređeni- lice koje je odgovorno za ocjenu rada državnog službenika te za izradu izvještaja o ocjenjivanju. To je neposredno nadređeni licu koje se ocjenjuje, u skladu sa članom 7. Pravilnika o ocjenjivanju.

Radni ciljevi- su pojedinačni ciljevi koje državni službenici treba da ostvare na radnom mjestu u zadatom vremenskom periodu, po pravilu, u periodu ocjenjivanja, a koji se izvode iz opisa radnog mjesta i strateškog djelokruga rada organa državne službe. Radni ciljevi se utvrđuju kroz razgovor između neposredno nadređenog i državnog službenika.

Ponašajne kompetencije- predstavljaju skup radnih ponašanja potrebnih za djelotvorno obavljanje svih poslova u organu državne službe.

Kompetencije- skup znanja, vještina i ponašanja potrebnih za efektivno obavljanje zadataka i funkcija radnog mjesta.

Mentor- lice koje pomaže novozaposlenom u ispunjenju radnih zadataka i profesionalnom usavršavanju

Jedinica za upravljanje ljudskim resursima- obezbjeđuje kontrolu kvaliteta cjelokupnog procesa ocjenjivanja te pruža podršku u procesu ocjenjivanju

Ocjenjivač- neposredno nadređeni državni službenik koji ocjenjuje državnog službenika

Ocijenjeni- državni službenici podvrgnuti procesu ocjenjivanja

2 PRAVNI OKVIR

*Zakon o državnoj službi*⁵

Ocjenjivanje državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine { u daljem tekstu: FBiH} regulisano je odredbama članova 32. do 34. Zakona o državnoj službi. Pomenutim članovima, između ostalog, regulisano je ocjenjivanje probnog rada {član 32.}. Naime, kod prvog zapošljavanja u organu državne službe državni službenik prolazi period probnog rada gdje mu je neposredno nadređeni državni službenik supervizor odgovoran za davanje ocjene rada na kraju probnog perioda. Ocjenjivanje probnog rada

⁵ ("Službene novine Federacije BiH" br. 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06, 4/12 i 9/17 – Presuda Ustavnog suda Federacije Bosne i Hercegovine broj: U-13/16)

rukovodećih službenika vrši rukovodilac organa državne službe. Propisano je da ukoliko je ocjena rada državnog službenika na probnom radu zadovoljavajuća, rukovodilac organa državne službe potvrđuje postavljanje državnog službenika na radno mjesto a ukoliko je ocjena državnog službenika na probnom radu nezadovoljavajuća, rukovodilac organa državne službe razrješava dužnosti državnog službenika.

Odredbama člana 33. Zakona propisano je na čemu se zasniva i šta podrazumijeva ocjena rada, te da neposredno nadređeni državnom službeniku odnosno namješteniku vrši ocjenjivanje. Propisano je i da ocjenu rukovodećih i drugih državnih službenika utvrđuje rukovodilac organa državne službe. Zakon propisuje ciklus ocjenjivanja odredbom člana 33. gdje stoji da rukovodilac organa državne službe ocjenjuje rad svih državnih službenika, na prijedlog neposredno nadređenog službenika najmanje svakih 12 mjeseci. U odnosu na vrstu ocjena Zakon propisuje kako se rezultati ostvareni u obavljanju poslova u toku perioda koji se ocjenjuje označavaju ocjenama: 1} nezadovoljavajuće, 2} zadovoljavajuće, 3} uspješno i 4} izuzetno uspješno.

Ovim zakonom je reguliran i uticaj ocjenjivanja na unapređenje državnih službenika i interne premještaje u organima državne službe.

Zakon o namještenicima u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine

Ocjenjivanje namještenika u FBiH regulisano je odredbama članova 28., 30., 34., 35. i 36. Zakona o namještenicima u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine { u daljem tekstu: Zakon o namještenicima}. Pomenutim članovima, između ostalog, regulisano je ocjenjivanje probnog rada. Neposredni šef jedinice prati rad namještenika u toku trajanja probnog rada i daje ocjenu o njegovim stručnim sposobnostima koje je pokazao na probnom radu. Ocjena rada može biti a} zadovoljavajuća ili b} nezadovoljavajuća. U slučajevima kada je ocjena probnog rada namještenika zadovoljavajuća, rukovodilac organa državne službe donosi rješenje kojim potvrđuje postavljanje namještenika na radno mjesto, a u slučaju nezadovoljavajuće ocjene namještenika na probnom radu, rukovodilac organa državne službe donosi rješenje o prestanku radnog odnosa.

Prilikom definisanja perioda odnosno ciklusa ocjenjivanja propisano je da rad namještenika podliježe radnom ocjenjivanju svake godine i obavezno se vrši u januaru za prethodnu kalendarsku godinu.

Članom 34. Zakona o namještenicima propisano je da rukovodilac organa državne službe utvrđuje ciljeve koje za određeni period ocjenjivanja namještenik treba postići u realizaciji poslova predviđenih opisom radnog mjesta na kojem se nalazi a propisan je i period ocjenjivanja budući da je regulisano da rad namještenika podliježe radnom ocjenjivanju svake godine i obavezno se vrši u januaru za prethodnu kalendarsku godinu.

Odredbama člana 35. Zakona o namještenicima propisano je da ocjenu rada namještenika utvrđuje rješenjem rukovodilac organa državne službe na prijedlog neposredno nadređenog šefa jedinice, a ako jedinica ne postoji, ocjenu rada rukovodilac

daje samostalno te da se ocjena rada namještenika utvrđuje se prema rezultatima rada koje je postigao u toku godine na blagovremenom, pravilnom, zakonitom i stručnom obavljanju svih poslova svog radnog mjesta.

Članom 36. Zakona o namještenicima propisano je da namješteniku čiji je rad u posljednje dvije uzastopne godine ocijenjen sa „ne zadovoljava” prestaje radni odnos u organu državne službe, o čemu rukovodilac organa državne službe donosi rješenje, uz prethodno pribavljeno mišljenje sindikata, odnosno medijatora državne službe.

Novi Pravilnik o ocjenjivanju

- POGLAVLJE I. - Uvodne odredbe {članovi 1-4} sadrži predmet ocjenjivanja, definicije pojmova organa državne službe, svrhu ocjenjivanja, vremenski period ocjenjivanja i izuzetke od ocjenjivanja;
- POGLAVLJE II. - Kriteriji za ocjenjivanje {članovi 5-6} sadrži kriterije za ocjenjivanje rezultata rada državnog službenika: a) ispunjenje radnih zadataka i ciljeva i b) primjena kompetencija za ispunjenje radnih zadataka i ciljeva;
- POGLAVLJE III. - Postupak ocjenjivanja {članovi 7-13} sadrži način utvrđivanja radnih ciljeva, upoznavanje sa radnim ciljevima i praćenje rada državnog službenika, skalu ocjena i prijedlog ocjena rada, promjenu neposredno nadređenog tokom perioda ocjenjivanja, odlučivanje o ocjeni rada, opis ocjena i probni rad;
- POGLAVLJE IV. - Obaveze organa državne službe i Agencije {članovi 14-16} sadrži odredbe o jedinicama za upravljanje ljudskim resursima, stručnom usavršavanju te obavezi ocjenjivanja;
- POGLAVLJE V. - Prijelazne i završne odredbe {članovi 17-20} sadrži obrasce, upotrebu rodno osjetljivog jezika te prelazne i završne odredbe.

3 KO SE OCJENJUJE?

Lica koja se ocjenjuju

U organima državne službe u FBiH ocjenjuje se rad zaposlenika po sljedećim kategorijama:

Državni službenici

*** Namještenici**

Zakon o državnoj službi propisao je da je državni službenik lice postavljeno rješenjem na radno mjesto u organ državne službe. Lica koja se ocjenjuju u smislu primjene novog Pravilnika o ocjenjivanju su: rukovodeći i ostali državni službenici:

- *Rukovodeći državni službenici*: sekretar organa državne službe, pomoćnik rukovodioca organa državne službe, glavni federalni i glavni kantonalni inspektori
- *Ostali državni službenici*: šef unutrašnje organizacione jedinice, inspektori, stručni savjetnik, viši stručni saradnik, stručni saradnik.

**Namještenici* su lica koja u organima državne službe obavljaju poslove koji su funkcionalno povezani s poslovima osnovne djelatnosti iz nadležnosti tih organa i koji neposredno doprinose da se poslovi osnovne djelatnosti mogu u cjelini, pravilno i efikasno obavljati. Način ocjenjivanja utvrđen je Zakonom o namještenicima a postupak se može sprovesti u skladu sa odredbama novog Pravilnika o ocjenjivanju, po obrascu ocjenjivanja ostalih državnih službenika.

Državni službenici i namještenici koji prolaze period probnog rada.

Kada se radi o prvom zapošljavanju u organu državne službe, državni službenik prolazi razdoblje probnog rada, koje obuhvata vrijeme uvođenja u posao i vrijeme obavljanja dužnosti te mora biti ocijenjen {član 32. stav {1} Zakona i član 13. Pravilnika o ocjenjivanju}. Državnom službeniku, koji u toku probnog rada ne zadovolji minimum očekivanja, izriče se ocjena "ne zadovoljava" i na taj način mu prestaje radni odnos dok se za državnog službenika koji u toku probnog rada dobije zadovoljavajuću ocjenu smatra se da je uspješno završio probni rad.

Namještenici koji se primaju u radni odnos putem javnog oglasa, također podliježu obavezi probnog rada. Neposredni šef jedinice prati rad namještenika u toku trajanja probnog rada i daje ocjenu o njegovim stručnim sposobnostima koje je pokazao na probnom radu {član 28. stav 1. Zakona o namještenicima}.

Izuzeci od ocjenjivanja

Od pravila ocjenjivanja rada propisani su i izuzeci:

- a) lica koja nemaju status državnih službenika⁶ i čiji se radno-pravni status uređuje drugim propisima;
- b) namještenici koji su radili manje od šest mjeseci;
- c) namještenici zaposleni na određeno vrijeme;
- d) državni službenici koji su na radu proveli manje od polovine perioda za koji se ocjenjuju.

⁶ članovi Parlamenta Federacije, predsjednik i potpredsjednici Federacije, članovi Vlade Federacije, sudije Ustavnog suda Federacije, sudije Vrhovnog suda Federacije i federalni tužioci; članovi kantonalne vlade, članovi skupština kantona, sudije kantonalnih sudova i kantonalni tužioci; članovi općinskih vijeća, općinski načelnik svake općine i sudije općinskih sudova; članovi gradskih vijeća i gradonačelnici; lica zaposlena kao savjetnici nosilaca navedenih funkcija; revizori zaposleni u Uredu za reviziju Federacije BiH, pripadnici policije i oružanih snaga.

4 ŠTA SE OCJENJUJE?

Novim Pravilnikom o ocjenjivanju propisano je da se rad državnog službenika ocjenjuje na osnovu sljedećih kriterija:

- a) Ispunjenje radnih zadataka, kvalitet i blagovremenost postignutih rezultata u realizaciji poslova predviđenih opisom radnog mjesta i ciljeva koje za dati period utvrdi neposredno nadređeni državni službenik.
- b) Primjena kompetencija za ispunjenje radnih ciljeva i zadataka {u daljem tekstu: ponašajne kompetencije}

Realizacija radnih zadataka i postignutih rezultata u skladu sa opisom radnog mjesta i utvrđenim ciljevima

Ocjena rada zasniva se na rezultatima postignutim u realizaciji poslova predviđenih opisom radnog mjesta i ciljevima koji za dati vremenski period utvrdi neposredno nadređeni državni službenik, a što je u vezi sa opisom radnog mjesta iz pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i planovima rada organa državne službe. Neposredno nadređeni utvrđuje radne ciljeve najkasnije do 15. februara tekuće godine za tu godinu. Radni ciljevi trebaju biti precizni i realni, sa utvrđenim rokovima i mjerljivim indikatorima. Radne ciljeve državnom službeniku koji je na probnom radu utvrđuje neposredno nadređeni koji je mentor državnom službeniku na za to propisanom obrascu.

Primjer utvrđenih radnih ciljeva za radno mjesto: Viši stručni saradnik za ljudske resurse

Sažetak iz opisa radnog mjesta: uspostavlja, izrađuje i vodi evidencije o stanju ljudskih resursa; izrađuje i vodi evidencije o plaćenim ili neplaćenim odsustvovanjima, učešću na obukama i edukacijama uposlenika Agencije; učestvuje u pripremi plana i programa obuke za uposlene u Agenciji, prati njegovu realizaciju te prikuplja izvještaje uposlenika nakon obuka i edukacija; pruža stručnu i administrativnu pomoć u provođenju procedura za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta u Agenciji

Primjer pravilno utvrđenih radnih ciljeva državnom službeniku	Primjer nepravilno utvrđenih radnih ciljeva državnom službeniku
<ul style="list-style-type: none">▪ Izrada kadrovske plana zaposlenika najkasnije do 1.3. tekuće godine▪ Izrada Plana obuke zaposlenika najkasnije do 25.2 tekuće godine▪ Sačinjava mjesečni pregled planiranih i realiziranih obuka sa popisom zaposlenika koji su prošli obuku▪ Izrada rješenja iz radno-pravnog odnosa zaposlenika u roku od 3 dana od dana prijema signiranog zahtjeva za izradu rješenja▪ Pripremi sadržaja teksta javnog konkursa za državne službenike u roku od tri dana od prijema zahtjeva za objavu	<ul style="list-style-type: none">▪ Kontinuirano vodi evidenciju ljudskih resursa▪ Izvještavanje o obukama▪ Izrada rješenja o radno pravnim odnosima kontinuirano▪ Objava javnog konkursa u skladu sa zahtjevom neposredno nadređenog

Primjer utvrđenih radnih ciljeva za radno mjesto: Referent za materijalno-finansijske poslove

Sažetak iz opisa radnog mjesta: Učestvuje u izradi finansijskog plana; sprovodi finansijski plan; izrađuje finansijske izvještaje; vodi analitičku i drugu evidenciju i usklađuje podatke sa knjigovodstvenim podacima.

Primjer pravilno utvrđenih radnih ciljeva referentu	Primjer nepravilno utvrđenih radnih ciljeva referentu
<ul style="list-style-type: none">▪ Izrađeni i realizirani zahtjevi za plaćanje {rok: 8 dana od dana dostave fakture, odnosno internog zahtjeva; u slučaju hitnosti - odmah};▪ Izrađeni izvještaji o realizaciji budžeta -mjesečni, tromjesečni, šestomjesečni, devetomjesečni, godišnji {rok: 7 dana od isteka posljednjeg dana u mjesecu};▪ Izvršena redovna klasifikacija podataka i dokumentacije i izrađeni izvještaji o klasifikaciji - mjesečni, tromjesečni, šestomjesečni i godišnji {rok: 7 dana od isteka posljednjeg dana u mjesecu}	<ul style="list-style-type: none">▪ Uraditi zahtjeve za plaćanje▪ Objediniti mjesečne izvještaje o realizaciji budžeta▪ Uraditi redovnu klasifikaciju podataka i dokumentacije

Dobri primjeri iz prakse za utvrđivanje ciljeva:

- Postupanje sa poštom u roku od 10 dana od dana prijema
- Unapređenje upravljanja ljudskim resursima kroz bolju komunikaciju i svakodnevni nadzor
- Smanjenje nastanka greške u procentu X % do kraja marta, Y% do kraja maja, Z% do kraja juna i održavanje istog nivoa
- Smanjenje zaostalih predmeta pri postupanju po prijavama zau obimu od 25 % u mjesecima od februara do maja, a kasnije u utvrđenim rokovima od {8 ili 15} dana.

Utvrđivanje radnih ciljeva za obavljanje poslova drugog radnog mjesta, ukupan broj ciljeva i dužnosti ocjenjivača

Moguće je da državni službenik u periodu ocjenjivanja obavlja poslove drugog radnog mjesta u kojem slučaju mu rukovodilac organa utvrđuje radne ciljeve, u konsultaciji sa neposredno nadređenim državnim službenikom. Minimalan broj utvrđenih radnih ciljeva je četiri, a maksimalan osam, sve u zavisnosti od složenosti poslova koje obavlja državni službenik odnosno ocjenjivani. Dužnost je ocjenjivača da ocjenjivanog upozna sa radnim zadacima i ciljevima te aktivno i redovno prati rad ocjenjivanog. Ocjenjivač tom prilikom određuje rok i način za izvještavanje o realizaciji zadataka. Ocjenjivač je u obavezi kontinuirano pratiti rad državnog službenika kako bi mogao pravovremeno ukazati na propuste i nepravilnosti u radu tako dati smjernice za dalji rad te evidentirati i komentirati bitne primjere i dokaze o tome kako je državni službenik radio, posebno u dijelu **a) ispunjenosti cilja b) kvalitetu izvršenja poslova i c) blagovremenosti izvršenja poslova.**

Nadalje, Pravilnikom o ocjenjivanju propisano je dodatno da se utvrđeni radni ciljevi mogu izmijeniti u postupku kontinuiranog praćenja rada državnog službenika, ukoliko se za tim ukaže potreba, odnosno, ukoliko nastupe okolnosti zbog kojih se radni ciljevi trebaju izmijeniti.

Ocjena rada po utvrđenim ciljevima dodjeljuje se broјčano na skali od 1-4 prema a) ispunjenosti cilja, b) kvalitetu izvršenja poslova, c) blagovremenosti izvršenja poslova

1	Ne zadovoljava⁷	Manje od 1,5
2	Zadovoljava⁸	1,5 - 2,49
3	Uspješan⁹	2,5 - 3,49
4	Izuzetno uspješan¹⁰	3,5 i više

Ocjena ponašajnih kompetencija o ispunjenosti radnih zadataka i ostvarenih ciljeva

Ponašajne kompetencije predstavljaju skup radnih ponašanja potrebnih za djelotvorno obavljanje poslova te utvrđenih radnih ciljeva. Novim pravilnikom utvrđuju se kompetencije, odnosno sposobnosti i vještine zaposlenika za primjenu stečenog znanja na radnom mjestu. Za rukovodeće državne službenike pravilnik prepoznaje šest ključnih kompetencija i unutar istih podkompetencije, te za ostale državne službenike četiri ključne kompetencije i podkompetencije unutar istih. Ključne kompetencije su osmišljene kako bi se mogle primijeniti na sva radna mjesta u državnoj službi. U tom smislu, od svih zaposlenih se očekuje da demonstriraju sve ključne kompetencije za realizaciju zadataka. Ocjena ponašajnih kompetencija utvrđuje se na skali od 1-4.

Objašnjenje kompetencija za rukovodeće državne službenike i šefove unutrašnjih organizacionih jedinica

ORGANIZACIJA I KOORDINACIJA OBAVLJANJA POSLOVA		
1.1.	Rukovođenje zaposlenima	Koristi različite stilove rukovođenja i primjenjuje pravilne tehnike upravljanja zaposlenicima {individualno ili u timu}, u svrhu efikasnog postizanja ciljeva
1.2.	Delegiranje i povjeravanje zadataka	Rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke i pomaže im u njihovom uspješnom obavljanju. Vješto bira prave ljude za odgovarajuće zadatke u skladu sa njihovim kompetencijama i opisima

⁷ Ocjenom „ne zadovoljava“ ocjenjuje se državni službenik čiji sveukupni radni učinak koji se odnosi na stepen ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva i druge utvrđene kriterije nije bio na nivou minimalnih zahtjeva konkretnog radnog mjesta.

⁸ Ocjenom „zadovoljava“ ocjenjuje se državni službenik čiji sveukupni radni učinak zadovoljava minimum zahtjeva i poslova konkretnog radnog mjesta.

⁹ Ocjenom „uspješan“ ocjenjuje se državni službenik čiji sveukupni radni učinak u potpunosti odgovara zahtjevima poslova i zadataka konkretnog radnog mjesta.

¹⁰ Ocjenom „izuzetno uspješan“ ocjenjuje se državni službenik koji je, osim potpunog ostvarivanja zadatih radnih zadataka u odnosnom periodu, ostvario i dodatne radne zadatke koje mu je odredio neposredno nadređeni a koji, zbog vanrednih ili izmijenjenih okolnosti, nisu bile obuhvaćene planom rada organa državne službe za odnosni period ili je svojom stvaralačkom sposobnošću i inicijativom i dodatnim zalaganjem značajno doprinio ukupnom ostvarenju poslova i planiranih ciljeva u upravnoj oblasti iz nadležnosti organa državne službe za odnosni period.

		radnog mjesta. Prati tok procesa realizacije zadataka. Gradi povjerenje s podređenima
1.3.	Sposobnost planiranja i organiziranje poslova	Sposobnost planiranja i organiziranja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima. Planira korištenje raspoloživih resursa na najbolji mogući način - izrađuje kvalitetne planove organizacionih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže neophodne resurse i vještine.
1.4.	Koordinacija i kontinuirano praćenje aktivnosti i radnih zadataka zaposlenih	Sposobnost koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima. Nadzire rad zaposlenih i poziva ih na odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata. Pravovremeno poduzima mjere u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje utvrđenih rokova.
1.5.	Vještina postavljanja ciljeva	Postavlja jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno i ostvarljive, grupne ciljeve i očekivanja.
DONOŠENJE ODLUKA ZA KOJE JE OVLAŠTEN		
2.1.	Analitičko razmišljanje	Primjenjuje analitičko razmišljanje razlažući situaciju na manje elemente, nastojeći postepeno utvrditi implikacije situacije. Sistematično organizira dijelove problema, upoređujući različite aspekte i uzročno-posljedične veze.
2.2.	Donošenje odluka zasnovanih na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima	Donosi pravovremene odluke zasnovane na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima. Posjeduje vještine za upravljanje rizicima
MOTIVIRANJE SLUŽBENIKA		
3.1.	Redovno davanje pozitivnih i kritičnih povratnih informacija zaposlenicima	Redovno daje pozitivne i konstruktivne povratne informacije članovima tima radi poboljšanja motivacije i radnog učinka.
3.2.	Ohrabrivanje rada u timu	Podstiče saradnju i predanost radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata. Podstiče konstruktivne međuljudske odnose zasnovane na saradnji, prihvatanju i poštovanju drugih.
3.3.	Stvaranje pozitivnog radnog okruženja	Stvara pozitivno radno okruženje u kojem su zaposleni motivisani da ulažu maksimalan trud. Gradi djelotvoran upravljački tim koji ujedinjuje organizaciju u radu.
RJEŠAVANJE KONFLIKATA		
4.1.	Prilagođavanje pristupa i stila komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća	Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća. Modificira lični stil komunikacije u svrhu postizanja dogovora zastupajući najbolji interes organa u kojem radi
4.2.	Poštovanje različitosti	Poštuje različita stanovišta i prihvata različitosti. Osigurava jednake mogućnosti da svaki član tima učestvuje u radu
4.3.	Rješavanje osjetljivih nesuglasica među zaposlenicima	Pomaže drugima kako bi razriješili složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte. U konfliktnim situacijama zauzima objektivan stav
UPRAVLJANJE INOVACIJAMA		
5.1.	Sposobnost proaktivnog djelovanja	Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja. Pronalazi i predlaže nove načine sagledavanja situacije

5.2.	Prihvatanje promjena	Razumije promjene i u njima aktivno učestvuje.
5.3.	Podsticanje novih ideja i inovacija	Predlaže i razvija nove ideje kojima iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu; podstiče nove ideje i inovacije; Vješto predstavlja nove ideje uposlenima i podstiče uposlenike na prihvatanje
UČEŠĆE U PLANIRANJU I REALIZACIJI STRATEŠKIH CILJEVA ORGANA DRŽAVNE SLUŽBE		
6.1.	Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	Planira poslove i zadatke u skladu sa strateškim ciljevima Povezuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije sa svakodnevnim poslovima.
6.2.	Sposobnost povezivanja vrijednosti i ciljeva organizacije sa svakodnevnim poslovima	Povezuje vrijednosti i ciljeve sa svakodnevnim poslovima. Podsjeća uposlene na viziju, misiju i vrijednosti organizacije
6.3.	Prati planove postizanja strateških ciljeva	Utvrđuje i prati planove postizanja strateških ciljeva. Dogovara pojedinačne radne zadatke kojima se ostvaruju planovi i ciljevi organa uprave

Objašnjenje kompetencija za ostale državne službenike {*namještenike}

SAMOSTALNOST I KREATIVNOST U VRŠENJU POSLOVA.		
1.1.	Davanje korisnih prijedloga	Predlaže i razvija nove ideje kojima iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu; podstiče nove ideje i inovacije; otvoren/a je za promjene.
1.2.	Motivacija za rad	Pokazuje motivaciju za rad i radi na samomotivaciji. Traži podršku usljed nedostatka motivacije
1.3.	Sposobnost planiranja i izvršavanja zadataka u zadatom roku	Efikasno planira i na vrijeme obavlja zadatke
1.4.	Sposobnost rješavanja problema	Ne zaustavlja se na iznošenju problema, već predlaže rješenja. Pokazuje spremnost za rješavanje teških ili složenih izazova
1.5.	Poduzimanje inicijative u djelokrugu poslova koje obavlja	Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja. Pronalazi i predlaže kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje konvencionalne pristupe.
KVALITET OSTVARENE SARADNJE SA STRANKAMA I SARADNICIMA NA POSLU		
2.1.	Komunikacijske vještine, uključujući sposobnost pisanog i usmenog izražavanja državnog službenika	Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća. Ima strpljenje, dobro prosuđuje u komunikaciji i učtivo se ponaša u svim oblicima interakcije. Prenosi ideje, činjenice i upute, u usmenoj ili pisanoj formi, na jasan način i jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti. Posvećuje pažnju, shvata i uči iz onog što drugi govore.
2.2.	Sposobnost rada u timu	Podstiče saradnju i predanost radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata. Održava i/ili učestvuje u sastancima i grupnim diskusijama na efikasan i strukturiran način.

2.3.	Nepriistrano ophođenje prema strankama	Profesionalno, objektivno i nepristrasno se ophodi prema strankama. Ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka pruženim uslugama tako što ispunjava i premašuje njihova očekivanja.
2.4.	Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama	Gradi konstruktivne međuljudske odnose zasnovane na saradnji, prihvatanju i poštovanju drugih. Pomaže drugima kako bi razriješili složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte. Poštuje različita stanovišta i prihvata različitosti. Gradi i održava konstruktivne i produktivne odnose s drugim timovima i njihovim članovima.
KVALITET ORGANIZACIJE RADA U VRŠENJU POSLOVA		
3.1.	Sposobnost ekonomičnog i efikasnog organiziranja rada	Poboljšava produktivnost upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih sredstava.
3.2.	Sposobnost usklađivanja radnih zadataka sa prioriternim aktivnostima organa u kojem državni službenik radi	Pravilno i ekonomično upravlja radnim vremenom. Procjenjuje važnost radnih zadataka i vrši usklađivanje radne aktivnosti s prioriternim poslovima organa u kojem radi
INTERDISCIPLINARNOST I ODNOS PREMA STRUČNOM USAVRŠAVANJU		
4.1.	Sposobnost izvršavanja zadataka na poslovima drugog radnog mjesta	Pokazuje spremnost i sposobnost izvršavanja zadataka na poslovima drugog radnog mjesta
4.2.	Posvećenost profesionalnom usavršavanju	Preuzima odgovornost za lični i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i ličnom usavršavanju Dijeli stečena znanja i informacije s drugima kako bi ih mogli usvojiti
4.3.	Digitalna pismenost	Pokazuje vještine čitanja i razumijevanja multimedijjskih sadržaja. Vješto i etično upravlja informacijama dostupnim putem interneta te komunicira upotrebom elektronske pošte i socijalnih medija
4.4.	Prihvatanje promjena	Pokazuje spremnost na prilagođavanje promijenjenom okruženju ili situaciji u kojoj se nalazi. Pomaže drugima da razumiju promjene i da u njima učestvuju.

5 POSTUPAK OCJENJIVANJA

Ocjenjivanje se vrši najmanje jednom godišnje u vremenskom periodu od januara do decembra {01.01.-31.12.} U tom vremenskom periodu rukovodilac organa može naložiti nekoliko faza ocjenjivanja: kvartalno, šestomjesečno ili godišnje. Ciklus ocjenjivanja predstavlja kontinuiran proces i sastoji se od nekoliko ključnih faza:

- Određivanje radnih ciljeva
- Praćenje rada u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja
- Razgovor o ocjenjivanju, popunjavanje formulara i utvrđivanje prijedloga ocjene;
- Utvrđivanje konačne ocjene, kao i mogućnost korištenja pravnih sredstava za njeno osporavanje.

Dogovaranje o radnim ciljevima između ocjenjivača i ocjenjivanog obavlja se na samom početku perioda ocjenjivanja a ne kasnije od 15.2. i predstavlja osnov za ocjenjivanje na kraju perioda ocjenjivanja. Utvrđivanje radnih ciljeva za naredni period ocjenjivanja najčešće će se obaviti tokom razgovora o ocjenjivanju, u kojem se ocjenjuje rad službenika za prethodni period ocjenjivanja. Dogovaranje o ispunjenju radnih ciljeva ima i mnogo šire značenje, jer ukazuje na postepenu promjenu klasičnog, hijerarhijskog odnosa između državnog službenika i njegovog pretpostavljenog, ka modelu upravljanja u modernoj organizaciji, gdje se obavljanje poslova doživljava kao doprinos ostvarenju dogovorenog cilja, a ne kao izvršenje naloga pretpostavljenog. U tom smislu, i čitav koncept javne uprave mijenja se od tradicionalnog hijerarhijskog modela ka modelu moderne organizacije.

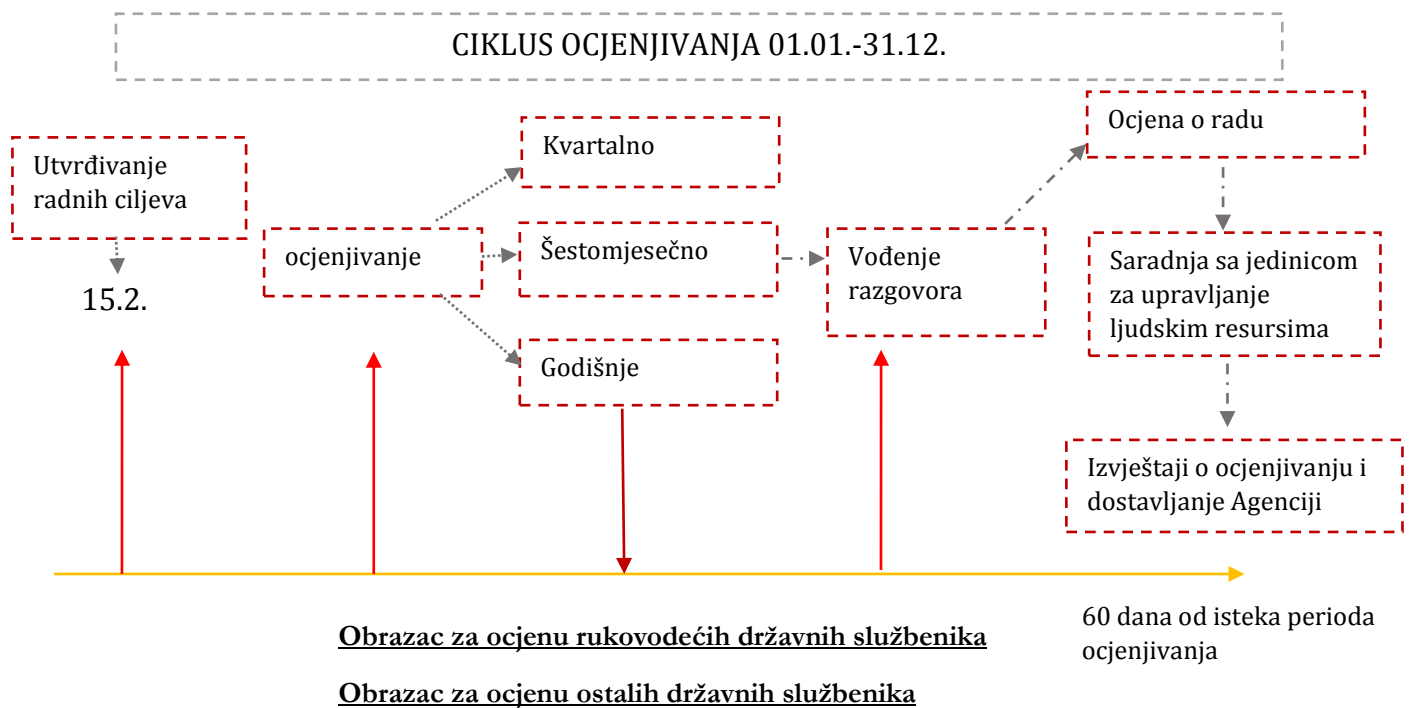
Rad državnog službenika treba pratiti u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja, što podrazumijeva kontinuirano nadgledanje rada državnog službenika, kao i praćenje izvršenja svakog konkretnog radnog zadatka. Važno je, također, i da ocjenjivač dokumentuje rad državnog službenika u toku cjelokupnog perioda ocjenjivanja, tako što zapisuje i komentariše bitne primjere i dokaze o tome šta je državni službenik uradio. Periodično vođenje evidencije od strane ocjenjivača o ispunjenju utvrđenih radnih ciljeva omogućilo bi kvalitetnije i objektivnije formiranje konačne ocjene rada državnog službenika za prethodnu godinu

Razgovor o ocjeni rada predstavlja obaveznu fazu u postupku ocjenjivanja. Svrha razgovora o ocjeni rada jeste da ocjenjivani dobije povratnu informaciju o svom radu u cjelokupnom periodu ocjenjivanja, da iznese svoje mišljenje o ispunjenju radnih ciljeva, kao i da stekne bolji uvid u svoju ulogu i odgovornost unutar organizacije. Cilj razgovora je i da se identificiraju pozitivni aspekti rada državnog službenika, kao i njegove slabosti. Bilo bi poželjno da se razgovor obavi najkasnije 7 dana prije isteka roka za ocjenjivanje kako bi i druga lica, koja su uključena u proces ocjenjivanja {npr. Pretpostavljeni neposredno nadređenom, jedinica za ljudske resurse, rukovodilac}, imala vremena upoznati se sa radom državnog službenika, odnosno kako bi se ostavilo dovoljno vremena za davanje konačne ocjene.

Konačnu ocjenu rada utvrđuje rukovodilac organa državne službe, na prijedlog neposredno nadređenog. U slučaju da se rukovodilac ne slaže sa prijedlogom ocjene neposredno nadređenog, vraća na preispitivanje ocjene uz traženje određenih dokaza.

U postupku ocjenjivanja, ocjenjivač saraduje sa jedinicom za upravljanje ljudskim resursima koja pruža stručnu pomoć u cjelokupnom postupku te na kraju završenog

procesa ocjenjivanja sačinjava izvještaje i iste dostavlja Agenciji u roku od 60 dana od isteka perioda ocjenjivanja.



Stručno usavršavanje za ocjenu „ne zadovoljava“

Državni službenik, koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ u cilju poboljšanja radnog učinka prolazi kroz poseban program edukacije. Agencija planira i realizira poseban program stručnog usavršavanja za državne službenike koji su ocijenjeni ocjenom „ne zadovoljava“. Praćenje i procjena stečenog znanja, vještina i kompetencija utvrđuju se za svakog državnog službenika posebno, u saradnji sa jedinicom za upravljanje ljudskim resursima, prema propisanom obrascu. Za utvrđivanje kriterija za procjenu znanja, vještina i kompetencija, direktor Agencije imenuje stručnu komisiju u sastavu od dva predstavnika Agencije i jednog predstavnika iz organa državne službe, na prijedlog rukovodioca tog organa.

6 KO VRŠI OCJENJIVANJE?

Rukovodilac organa državne službe rješenjem odlučuje o ocjeni rada rukovodećih i ostalih državnih službenika, dok pripremne radnje za objektivno i pravilno ocjenjivanje, te prijedlog ocjene vrši **neposredno nadređeni**. U slučaju da rukovodilac ima primjedbi na prijedlog ocjene istu vraća na preispitivanje neposredno nadređenom. Neposredno nadređeni popunjava novi obrazac za ocjenjivanje uzimajući u obzir razloge za preispitivanje, potpisuje ga i dostavlja rukovodiocu organa državne službe na odlučivanje {član 11. Pravilnika}. Svaki državni službenik ima svog ocjenjivača – neposredno nadređenog, najčešće je to rukovodilac unutrašnje organizacione jedinice. Ako se u periodu ocjenjivanja, iz bilo kojeg razloga, promijeni neposredno nadređeni, rukovodilac organa državne službe može imenovati državnog službenika koji će izvršiti ocjenjivanje u skladu sa odredbama Pravilnika {Član 10. Pravilnika}.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine ocjenjuje rad rukovodioca samostalne uprave i samostalne upravne organizacije kao i rad drugih rukovodećih državnih službenika koje postavlja Vlada Federacije Bosne i Hercegovine {Član 4. stav 4. Pravilnika}.

Ocjenu rada namještenika utvrđuje rješenjem rukovodilac organa državne službe, na prijedlog neposredno nadređenog šefa jedinice, a ako jedinica ne postoji, ocjenu rada rukovodilac daje samostalno {član 35. Zakona o namještenicima}. Neposredno nadređeni-šef jedinice prati rad namještenika u toku trajanja probnog rada i daje ocjenu o njegovim stručnim sposobnostima koje je pokazao na probnom radu {član 28. stav 1. Zakona o namještenicima}.

Dužnosti i obaveze ocjenjivača

Ocjenjivač ima ključnu ulogu u procesu ocjenjivanja sa sljedećim obavezama i dužnostima:

- Utvrđivanje i revizija radnih ciljeva državnom službeniku kojem je neposredno nadređeni;
- Nadzor i dokumentovanje rada službenika tokom perioda ocjenjivanja;
- Pripremanje obrazaca o ocjenjivanju u saradnji sa jedinicom za upravljanje ljudskim resursima;
- Utvrđivanje prijedloga ocjene zasnovane na procjeni rezultata rada i kompetencija;
- Vođenje razgovora / intervju sa podređenim.

Ukoliko ocjenjivač ili državni službenik koji se ocjenjuje iz neopravdanih razloga ne izvrše postupak ocjenjivanja, smatra se da su zbog neizvršavanja radnih dužnosti ili naloga rukovodioca organa državne službe izvršili povredu radne dužnosti u smislu neblagovremenog i neurednog izvršenja povjerenih poslova i zadataka.

7 POSLJEDICE OCJENJIVANJA

Pravne posljedice koje je Zakon o državnoj službi i Pravilnik o ocjenjivanju vezao uz ocjenu ocjenu rada odnose se na mogućnost:

- napredovanja {u višu kategoriju u okviru radnog mjesta};
- razrješenja dužnosti {nakon dvije uzastopne negativne ocjene rada};
- potvrde postavljenja {državnog službenika i namještenika na probnog radu};

Dodatno, Kolektivnim ugovorom za službenike organa uprave i sudske vlasti u Federaciji BiH predviđena je i mogućnost:

- povećanje broja dana godišnjeg odmora;
- napredovanje.

Zakonom o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine propisano je da se rezultati ocjene rada državnog službenika **uzimaju u obzir** prilikom unapređenja i internih premještaja {član 33. stav 6. Zakona o državnoj službi}. Unapređenje u višu kategoriju u okviru radnog mjesta zasniva se na pozitivnoj ocjeni rada i o njemu odlučuje rukovodilac organa državne službe. {član 34. Zakona o državnoj službi}.

Napredovanje na više radno mjesto u istom ili u drugom organu državne službe obavlja se isključivo putem javnog konkursa i nema direktnu vezu s ocjenom rada. {član 34. Zakona o državnoj službi}.

Poseban program i stručno usavršavanje

Ukoliko je ocjena rada negativna, državni službenik, u cilju poboljšanja situacije, prolazi kroz poseban program, koji uz konsultacije s njim odredi njegov direktno nadređeni. Pravilnikom o ocjenjivanju propisano je da državni službenik koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ u cilju poboljšanja radnog učinka prolazi kroz poseban program edukacije. U takvim slučajevima neposredno nadređeni je dužan državnom službeniku odrediti radne zadatke i predložiti konkretne mjere i stručno usavršavanje.

Agencija planira i realizira poseban program stručnog usavršavanja za državne službenike koji su ocijenjeni ocjenom „ne zadovoljava“. Praćenje i procjena stečenog znanja, vještina i kompetencija utvrđuju se za svakog državnog službenika posebno, u saradnji sa jedinicom za upravljanje ljudskim resursima a prema **propisanom obrascu** Pravilnika o ocjenjivanju.

Za utvrđivanje kriterija za procjenu znanja, vještina i kompetencija, direktor Agencije imenuje stručnu komisiju u sastavu od dva predstavnika Agencije i jednog predstavnika iz organa državne službe, na prijedlog rukovodioca tog organa.

U okviru obrasca za ocjenjivanje, neposredno nadređeni predlaže oblasti rada u kojima se preporučuje stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika i svaki prijedlog posebno obrazlaže.

Razrješenje dužnosti

Ukoliko su dvije uzastopne ocjene rada državnog službenika negativne, rukovodilac organa državne službe, po prethodno pribavljenom mišljenju Agencije za, razrješava dužnosti državnog službenika {član 33. stav 8. Zakona o državnoj službi}. Namješteniku čiji je rad u posljednje dvije uzastopne godine ocijenjen sa „ne zadovoljava” prestaje radni odnos u organu državne službe, o čemu rukovodilac organa državne službe donosi rješenje, uz prethodno pribavljeno mišljenje sindikata, odnosno medijatora državne službe {član 36. Zakona o namještenicima}.

Ukoliko je ocjena **državnog službenika na probnom radu nezadovoljavajuća**, rukovodilac organa državne službe razrješava dužnosti državnog službenika, koji time gubi svoj status bez primanja naknade zbog otpuštanja. {član 32. stav 3. tačka b) Zakona o državnoj službi i član 13. stav 2. Pravilnika}. Podsjećamo da u tom slučaju postoji i mogućnost produženja probnog rada do šest mjeseci, na utvrđeni zahtjev koji se podnosi rukovodiocu organa državne službe. {član 32. stav 4.}

U slučaju **nezadovoljavajuće ocjene namještenika na probnom radu**, rukovodilac organa državne službe donosi rješenje o prestanku radnog odnosa, uz prethodno pribavljeno mišljenje sindikata, ako su namještenici tog organa državne službe organizirani u sindikat, a ako namještenik nije član sindikata, pribavlja se mišljenje medijatora državne službe {član 28. Zakona o namještenicima}.

Uvećanje dana godišnjeg odmora

Kolektivnim ugovorom za službenike organa uprave i sudske vlasti u FBiH utvrđeno je da se godišnji odmor od dvadeset radnih dana uvećava prema posebnim osnovama i mjerilima, pa tako po osnovu rezultata rada za uspješne rezultate rada - jedan dan, a za naročito uspješne rezultate u radu - dva dana.

8 OBAVEZE I DUŽNOSTI AGENCIJE I ORGANA DRŽAVNE SLUŽBE

Obaveze i dužnosti organa državne službe

Organ državne službe dužan je provesti postupak ocjenjivanja državnih službenika u skladu sa važećim propisima. Unutar organa državne službe posebna organizaciona jedinica: jedinica za upravljanje ljudskim resursima ima utvrđene dužnosti i obaveze u postupku provođenja ocjenjivanja:

- *Pružna stručnu pomoć o svim pitanjima vezanim za ocjenjivanje i stručno usavršavanje državnih službenika.* Stručna pomoć podrazumijeva poduzimanje svih prethodno neophodnih radnji za provođenje postupka, kao na primjer: priprema obrazaca za ocjenjivanje {postupak ocjenjivanja državnih službenika vrši se na propisanim obrascima, koji su sastavni dio Pravilnika o ocjenjivanju, propisani su članom 17.}, stručno savjetovanje ocjenjivača o svim pitanjima koja se odnose na procedure ocjenjivanja i sve druge stručne i tehničke radnje koje su neophodne za zakonito i ujednačeno provođenje postupka u organu državne

službe. Uloga jedinice za upravljanje ljudskim resursima jeste da prije ciklusa ocjenjivanja pripremi sve radnje i obavijesti sve ocjenjivače o nastupajućem ciklusu ocjenjivanja i utvrđivanja radnih ciljeva.

- *Prilaže obrasce i rješenja o ocjenjivanju u lični dosije svakog državnog službenika. O ocjeni rada državnog službenika rješenjem odlučuje rukovodilac organa državne službe, na prijedlog neposredno nadređenog (član 11.). Rješenje o konačnoj ocjeni državnog službenika izrađuje ova jedinica.*

U organima državne službe u kojima nema formirane jedinice za upravljanje ljudskim resursima, rukovodilac organa određuje lice koje će vršiti sve poslove te jedinice, koji su vezani za postupak provođenja ocjenjivanja.

Obaveze dostavljanja godišnjeg izvještaja o provedenom ocjenjivanju i zahtjeva za realizaciju posebnog programa stručnog usavršavanja za državne službenike

Organi državne službe u obavezi su sačiniti i dostaviti godišnji izvještaj o provedenom ocjenjivanju rada državnih službenika na nivou organa Agenciji na **propisanom obrascu**. Godišnji izvještaj o provedenom ocjenjivanju sačinjava jedinica za upravljanje ljudskim resursima u organu. Godišnje izvještaje organi državne službe dostavljaju putem web aplikacije Agencije {www.obuke.adsfbih.gov.ba} i /ili HRMIS aplikacije {Informacioni sistem za upravljanje ljudskim resursima} <https://hrmis.adsfbih.gov.ba> ili na drugi način koji utvrdi Agencija, ne kasnije od 60 dana od isteka roka perioda za ocjenjivanje.

Obaveze Agencije-

Agencija je u obavezi da:

- u skladu sa članom 64. stav (1) tačka f) Zakona podnosi izvještaj o provedenom ocjenjivanju na godišnjem nivou Vladi Federacije Bosne i Hercegovine;
- planira i realizira poseban program stručnog usavršavanja za državne službenike koji su ocijenjeni ocjenom „ne zadovoljava“. Zahtjev za realizaciju posebnog programa stručnog usavršavanja za državne službenike koji su ocijenjeni ocjenom „ne zadovoljava“, dostavlja jedinica za upravljanje ljudskim resursima u organu državne službe;
- vodi i ažurira evidenciju o izvršenom ocjenjivanju na nivou organa državne službe u HRMIS aplikaciji.

ZAKLJUČAK

Uz uloženi trud i napore službenika Agencije sačinjen je ovaj vodič koji ima za cilj da predstavi cjelokupan proces ocjenjivanja na jednostavniji ali sveobuhvatan način za organe uprave koji u skladu sa Zakonom o državnoj službi primjenjuju ovaj propis. Radna grupa je imala za cilj da ukaže na ključne aspekte ocjenjivanja sa napomenom da je tekst podložan daljnjim izmjenama i nadogradnji. U slučaju da imate komentara molimo da ih pošaljete na razvoj@adsfbih.gov.ba

≈HVALA≈

PRILOZI
Obrasci

Obrazac 1.1

OBRAZAC ZA OCJENU RADA
RUKOVODEĆIH DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I ŠEFOVA UNUTRAŠNJIH
ORGANIZACIONIH JEDINICA

I. OSNOVNI PODACI

(popunjava jedinica za upravljanje ljudskim resursima)

Ime i prezime državnog službenika:

Vrsta organizacione jedinice:

a) Osnovna organizaciona jedinica

b) Unutrašnja organizaciona jedinica

Naziv osnovne organizacione jedinice:

Naziv unutrašnje organizacione jedinice:

Naziv radnog mjesta:

Ime i prezime pretpostavljenog neposredno nadređenom:

Ime i prezime rukovodioca organa:

Period ocjenjivanja:

Od: (dan/mjesec/godina)

Do: (dan/mjesec/godina)

Konačna ocjena rada:

II. KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE RADA RUKOVODEĆEG DRŽAVNOG SLUŽBENIKA/ŠEFA UNUTRAŠNJE ORGANIZACIONE JEDINICE

Objašnjenje skale ocjena

1	Ne zadovoljava	Manje od 1,5
2	Zadovoljava	1,5 - 2,49
3	Uspješan	2,5 - 3,49
4	Izuzetno uspješan	3,5 i više

a) Realizacija radnih zadataka i postignutih rezultata u skladu sa opisom radnog mjesta i utvrđenim ciljevima

Redni broj	Utvrđeni ciljevi rukovodećem državnom službeniku/šefu unutrašnje organizacione jedinice ¹¹	Ocjena (1-4)		
		Ocjena ispunjenosti cilja	Kvalitet izvršenja poslova	Blagovremenost izvršenja poslova
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
PROSJEČNE OCJENE (zbir ocjena podijeljen sa brojem utvrđenih ciljeva)				
UKUPNA OCJENA (zbir prosječnih ocjena podijeljen sa 3)				

¹¹ Mogu se utvrditi na godišnjem nivou, a u slučaju kontinuiranog nadzora i na mjesečnom nivou u skladu sa programom rada organa državne službe.

b) Ocjena ponašajnih kompetencija o ispunjenosti radnih zadataka i postignutih rezultata

Redni broj	ORGANIZACIJA I KOORDINACIJA OBAVLJANJA POSLOVA	Ocjena (1-4)
1.1	rukovođenje zaposlenima	
1.2	delegiranje i povjeravanje zadataka	
1.3	sposobnost planiranja i organiziranje poslova	
1.4	koordinacija i kontinuirano praćenje aktivnosti i radnih zadataka zaposlenih	
1.5	vještina postavljanja ciljeva	
PROSJEK OCJENE		
	DONOŠENJE ODLUKA ZA KOJE JE OVLAŠTEN	Ocjena (1-4)
2.1	analitičko razmišljanje	
2.2	donošenje odluka zasnovanih na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima	
PROSJEK OCJENE		
	MOTIVIRANJE SLUŽBENIKA	Ocjena (1-4)
3.1	redovno davanje pozitivnih i kritičnih povratnih informacija zaposlenicima	
3.2	ohrabrivanje rada u timu	
3.3	stvaranje pozitivnog radnog okruženja	
PROSJEK OCJENA		
	RJEŠAVANJE KONFLIKATA	Ocjena (1-4)
4.1	prilagođavanje pristupa i stila komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća	
4.2	poštovanje različitosti	
4.3	rješavanje osjetljivih nesuglasica među zaposlenicima	
PROSJEK OCJENE		
	UPRAVLJANJE INOVACIJAMA	Ocjena (1-4)
5.1	sposobnost proaktivnog djelovanja	
5.2	prihvatanje promjena	
5.3	podsticanje novih ideja i inovacija	
PROSJEK OCJENE		
	UČEŠĆE U PLANIRANJU I REALIZACIJI STRATEŠKIH CILJEVA ORGANA DRŽAVNE SLUŽBE	Ocjena (1-4)
6.1	sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke	
6.2	sposobnost povezivanja vrijednosti i ciljeva organizacije sa svakodnevnim poslovima	
6.3	prati planove postizanja strateških ciljeva	
PROSJEK OCJENE		

UKUPNA OCJENA (zbir prosječnih ocjena podijeljen sa 6)	
---	--

c) Konačni rezultat ocjene rada rukovodećeg državnog službenika/šefa unutrašnje organizacione jedinice

	Kriteriji za ocjenjivanje	Ocjena (1-4)
a)	prosjeak ocjene ispunjenja radnih ciljeva	
b)	prosjeak ocjene ponašajnih kompetencija	
Konačni rezultat ocjene (zbir ukupnih ocjena podijeljen sa 2)		
Opisna ocjena		

d) Profesionalni razvoj

Identifikujte oblasti znanja, vještina i ponašanja (ponašajne kompetencije) u kojima je državnom službeniku potreban dalji razvoj:

Oblast znanja	
Ponašajne kompetencije	

Komentari rukovodioca:

(Ako ocjena rada državnog službenika nije zadovoljavajuća ili prevazilazi očekivanja, potrebno je napisati obrazloženje)

Komentari pretpostavljenog neposredno nadređenom:

(Ako ocjena rada državnog službenika nije zadovoljavajuća ili prevazilazi očekivanja, potrebno je napisati obrazloženje)

--

Komentari državnog službenika:

(popunjava državni službenik za vrijeme intervjua/završnog razgovora)

--

Potpis državnog službenika	_____
Datum	_____
Potpis pretpostavljenog neposredno nadređenom	_____
Datum	_____
Potpis rukovodioca organa državne službe	_____
Datum	_____

OBRAZAC 1.1

**OBRAZAC ZA OCJENU RADA
OSTALIH DRŽAVNIH SLUŽBENIKA**

I. OSNOVNI PODACI

(popunjava jedinica za upravljanje ljudskim resursima)

Ime i prezime državnog službenika:

Vrsta ocjene rada:

a) redovno ocjenjivanje

b) probni rad

Naziv osnovne organizacione jedinice:

Naziv unutrašnje organizacione jedinice:

Naziv radnog mjesta:

Ime i prezime neposredno nadređenog:

Ime i prezime pretpostavljenog neposredno nadređenom

Ime i prezime rukovodioca organa:

Period ocjenjivanja:

Od: (dan/mjesec/godina)

Do: (dan/mjesec/godina)

Konačna ocjena rada:

II. KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

Objašnjenje skale ocjena¹²

1	Ne zadovoljava	Manje od 1,5
2	Zadovoljava	1,5 - 2,49
3	Uspješan	2,5 - 3,49
4	Izuzetno uspješan	3,5 i više

a) Realizacija radnih zadataka i postignutih rezultata u skladu sa opisom radnog mjesta i utvrđenim ciljevima

Redni broj	Utvrđeni ciljevi državnog službeniku ¹³	Ocjena (1-4)		
		Ocjena ispunjenosti cilja	Kvalitet izvršenja poslova	Blagovremenost izvršenja poslova
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
PROSJEČNE OCJENE (zbir ocjena podijeljen sa brojem utvrđenih ciljeva)				
UKUPNA OCJENA (zbir prosječnih ocjena podijeljen sa 3)				

¹² Za ocjenu probnog rada ocjene skala ocjena od 1,5 - 4 su zadovoljavajuće

¹³ Mogu se utvrditi na godišnjem nivou, a u slučaju kontinuiranog nadzora i na mjesečnom nivou u skladu sa Planom rada organa državne službe.

b) Ocjena ponašajnih kompetencija o ispunjenosti radnih zadataka i postignutih rezultata

Redni broj	SAMOSTALNOST I KREATIVNOST U VRŠENJU POSLOVA	Ocjena (1-4)
1.1	davanje korisnih prijedloga	
1.2	motivacija za rad	
1.3	sposobnost planiranja i izvršavanja zadataka u zadatom roku	
1.4	sposobnost rješavanja problema	
1.5	poduzimanje inicijative u djelokrugu poslova koje obavlja	
PROSJEK OCJENE		
	KVALITET OSTVARENE SARADNJE SA STRANKAMA I SARADNICIMA NA POSLU	Ocjena (1-4)
2.1	komunikacijske vještine, uključujući sposobnost pisanog i usmenog izražavanja državnog službenika	
2.2	sposobnost rada u timu	
2.3	nepriistrano ophođenje prema strankama	
2.4	izgradnja konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama	
PROSJEK OCJENE		
	KVALITET ORGANIZACIJE RADA U VRŠENJU POSLOVA	Ocjena (1-4)
3.1	sposobnost ekonomičnog i efikasnog organiziranja rada	
3.2	sposobnost usklađivanja radnih zadataka sa prioritetnim aktivnostima organa u kojem državni službenik radi	
PROSJEK OCJENE		
	INTERDISCIPLINARNOST I ODNOS PREMA STRUČNOM USAVRŠAVANJU	Ocjena (1-4)
4.1	sposobnost izvršavanja zadataka na poslovima drugog radnog mjesta	
4.2	posvećenost profesionalnom usavršavanju	
4.3	digitalna pismenost	
4.4	prihvatanje promjena	
PROSJEK OCJENE		
UKUPNA OCJENA (zbir prosjeka ocjena podijeljen sa 4)		

c) Konačna ocjena rada državnog službenika

	Kriteriji za ocjenjivanje	Ocjena (1-4)
a)	Prosjeck ocjene ispunjenja radnih ciljeva	
b)	Prosjeck ocjene ponašajnih kompetencija	
Konačni rezultat ocjene (zbir ukupnih ocjena podijeljen sa 2)		
Opisna ocjena		

d) Profesionalni razvoj

Identifikujte oblasti znanja, vještina i ponašanja (ponašajne kompetencije) u kojima je državnom službeniku potreban razvoj:

Oblast znanja	
Ponašajne kompetencije	

Komentari rukovodioca:

(Ako ocjena rada državnog službenika nije zadovoljavajuća ili prevazilazi očekivanja, potrebno je napisati obrazloženje)

--

Komentari pretpostavljenog neposredno nadređenom:

(Ako ocjena rada državnog službenika nije zadovoljavajuća ili prevazilazi očekivanja, potrebno je napisati obrazloženje)

--

Komentari neposredno nadređenog:

(Ako ocjena rada državnog službenika nije zadovoljavajuća ili prevazilazi očekivanja, potrebno je napisati obrazloženje)

--

Komentari državnog službenika:

(popunjava državni službenik za vrijeme intervjua/završnog razgovora)

--

Potpis državnog službenika	_____
Datum	_____
Potpis neposredno nadređenog državnog službenika	_____
Datum	_____
Potpis pretpostavljenog neposredno nadređenom	_____
Datum	_____
Potpis rukovodioca organa državne službe	_____
Datum	_____

OBRAZAC 2

**IZVJEŠTAJ O PROVEDENOM OCJENJIVANJU
DRŽAVNIH SLUŽBENIKA NA NIVOU ORGANA DRŽAVNE SLUŽBE
ZA _____ GODINU**

1. OPĆI PODACI

Naziv organa				
Ukupan broj zaposlenih				
Broj zaposlenih državnih službenika				
Broj ocijenjenih državnih službenika				
Brojčani prikaz ocijenjenih	Izuzetno uspješan	Uspješan	Zadovoljava	Ne zadovoljava
Prosječna ocjena na nivou organa državne službe				
Podnosilac izvještaja				
Datum podnošenja izvještaja				
Komentari (opcionalno):				
Napredovanje	Broj državnih službenika koji je u izvještajnom periodu napredovao u viši platni razred:			

2. PRIJEDLOZI ZA STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

Ukupan broj državnih službenika kojima je preporučena obuka/usavršavanje	
Oblasti stručnog usavršavanja za rukovodeće državne službenike	
Oblast stručnog usavršavanja za ostale državne službenike	
Ukupan broj državnih službenika koji pohađaju postdiplomski studij (uz podršku organa državne službe)	
Komentari (opcionalno)	

OBRAZAC 3

OBRAZAC ZA POSEBAN PROGRAM STRUČNOG USAVRŠAVANJA

(ocjena „ne zadovoljava-1“)

Organ državne službe	
Ime i prezime državnog službenika	
Naziv radnog mjesta državnog službenika	
Organizациона јединица	
Ime i prezime i naziv radnog mjesta neposredno nadređenog	
Ime i prezime i naziv radnog mjesta pretpostavljenog neposredno nadređenom	
Ocjena i datum kada je postalo konačno rješenje kojim je državnom službeniku određena ocjena „ne zadovoljava (1)“	
Poseban program stručnog usavršavanja koji se predlaže	
Vrsta procjene znanja (Zaokružiti)	<input type="radio"/> Usmenim putem ¹⁴ <input type="radio"/> Pisanim putem ¹⁵ <input type="radio"/> Usmenim i pisanim putem
Kontakt podaci jedinice za upravljanje ljudskim resursima	<input type="radio"/> Ime i prezime <input type="radio"/> e- mail: <input type="radio"/> telefon:
Datum i mjesto	
Ime u prezime rukovodioca organa	
Potpis i pečat	

¹⁴ Stručnu komisiju čine predstavnici Agencije i predstavnici organa koji predlaže program edukacije

¹⁵ Ibid.

Tehnike za vođenje intervjua

Tehnika vođenja razgovora je od krucijalne važnosti. Sama tehnika vođenja razgovora će varirati u zavisnosti od iskustva ocjenjivača i njegove vještine vođenja razgovora. Postoji nekoliko zlatnih pravila za vođenje razgovora o ocjenjivanju, a to su: osigurati odgovarajuće uvjete za vođenje razgovora, stvoriti odgovarajuću atmosferu, aktivno slušati ocjenjivanog, zasnovati razgovor na činjenicama, koristiti tehnike za prevazilaženje konflikata i pravilno rasporediti vrijeme tokom razgovora o ocjenjivanju.

Odgovarajući uvjeti za vođenje razgovora

- mjesto obavljanja razgovora treba bude u kancelariji ocjenjivača ili u nekoj drugoj pogodnoj službenoj prostoriji, gdje niko drugi osim ocjenjivača i ocjenjivanog nebi imao pristup i gdje bi se osiguralo nesmetano vođenje razgovora. Načelno, na ocjenjivaču je da osigura privatnost, kako razgovor ne bi bio ometan od strane trećih lica;
- dužina trajanja razgovora će varirati od slučaja do slučaja, ali bi bilo dobro da traje prosječno 30 minuta. Razlog za to je što je tokom razgovora neophodno razmotriti tri međusobno povezane, ali i različite oblasti: prethodni učinak službenika, plan profesionalnog razvoja, kao i radne ciljeve za naredni period ocjenjivanja;
- ocjenjivač se treba pripremiti za razgovor tako što će razmotriti referentni materijal, naprimjer opis radnog mjesta i kadrovski dosje, da bude spreman detaljno objasniti ocjene za svaki pojedinačni radni cilj, kao i da se pripremi za različite situacije, a naročito za problematične, koje, nažalost, također mogu iskrsnuti.
- ocjenjivani također unaprijed treba biti upoznat sa onim o čemu će se razgovarati, kako bi se mogao adekvatno pripremiti, promisliti o određenim pitanjima i argumentima koje bi mogao iznijeti, a sve u cilju da ne bude iznenađenja s njegove strane. Također je bitno da se pripremi u vezi sa diskusijom o profesionalnom razvoju i stručnom usavršavanju.

Aktivno slušanje ocjenjivanog je posebno važno u toku razgovora o ocjenjivanju. Treba dopustiti ocjenjivanom da iznese činjenice i da sam ocijeni svoj rad. Ocjenjivač treba biti aktivni slušalac u većem dijelu razgovora, čak 75% razgovora. Treba se fokusirati na postavljanje pitanja i slušati odgovore na njih jer aktivnim slušanjem on bolje upoznaje ocjenjivanog. Također, pažljivo slušanje je posebno važno kada je u pitanju otkrivanje pravih razloga za neuspjeh u radu.

Razgovor treba biti zasnovan na činjenicama, uz izbjegavanje bilo kakvih generalizacija. Poželjno je da se ocjenjivač, kada iznosi pozitivne ili negativne ocjene, fokusira na činjenice uz davanje adekvatnih primjera kako bi se izbjegle nejasnoće na strani ocjenjivanog. Ocjenjivač treba držati razgovor pod kontrolom u svakom trenutku i ne smije unositi emocije u razgovor. Neophodno je da ocjenjivač govori o aktivnostima ocjenjivanog, a ne o njegovoj ličnosti.

Treba izbjegavati diskusije o ličnim nedostacima, osim ako su direktno u vezi sa radnim učinkom. Ključne činjenice kojih se treba držati tokom razgovora tiču se ispunjenja postavljenih radnih ciljeva. Preporučuje se da rukovodilac najprije zamoli

državnog službenika da sam iznese mišljenje o svom učinku i ostvarenju svakog pojedinačnog cilja. Ocjenjivač je nakon toga dužan da s ocjenjivanim razmotri da li su radni ciljevi bili jasni i smisleni za ocjenjivanog, da li su rokovi bili adekvatni, da li je bilo nekih posebnih okolnosti koje su utjecale na ostvarenje radnih ciljeva. Nakon iznesenog mišljenja ocjenjivanog o svom učinku, ocjenjivač je dužan iznijeti svoju ocjenu ispunjenja radnih ciljeva i objasniti službeniku svoj komentar vezan za svaki pojedinačni radni cilj, i to u pogledu kvaliteta, kvantiteta i blagovremenosti učinka. Također, ocjenjivač treba objasniti specifičnu težinu koju je dao za ocjenu svakog pojedinačnog radnog cilja.

Pored ocjene učinka za prethodni period ocjenjivanja, jednaka pažnja bi trebala biti posvećena utvrđivanju potrebe za profesionalnim usavršavanjem službenika i dogovoru o radnim ciljevima za naredni period ocjenjivanja. Predloženi vidovi obuke mogu biti usmjereni na prevazilaženje nedostataka u radu ocjenjivanog ili ka napredovanju u karijeri. U ovom dijelu razgovora treba motivirati zaposlenog da razmisli i iznese svoj plan o profesionalnom razvoju, da se prodiskutira o mogućnosti realizacije, kao i da se vidi da li se njegovi ciljevi poklapaju s ciljevima organizacije. Na kraju bi bilo poželjno da se zajedno s ocjenjivačem prodiskutira i utvrdi kakvi pozitivni efekti će se uz njih postići. Prije okončanja razgovora, treba razmotriti radne ciljeve za nastupajući period ocjenjivanja. Razgovoru o budućim ciljevima treba posvetiti jednaku pažnju kao i razgovoru o učinku u prethodnom periodu i profesionalnom razvoju. Budući radni ciljevi ne trebaju biti pretenciozno postavljeni jer neće biti realnih mogućnosti za njihovo ostvarenje.