



Crna Gora
Uprava za ljudske resurse



PRIRUČNIK

ZA OCJENJIVANJE,
PRAĆENJE RADA I PROFESIONALNI RAZVOJ
DRŽAVNIH SLUŽBENIKA, ODNOSNO NAMJEŠTENIKA



Podgorica, 2025.



Priručnik za ocjenjivanje,
praćenje rada i profesionalni razvoj
državnih službenika, odnosno namještenika

Izdavač
Uprava za ljudske resurse

Urednik
Agron M. Čamaj

Priprema
Sektor

Dizajn i priprema za štampu
Lidija Savković

Tiraž:



SADRŽAJ

UVOD	5
1. SVRHA OCJENJIVANJA	6
2. OBJAŠNJENJE MJERILA ZA OCJENJIVANJE RADA	7
2.1 Objašnjenje mjerila za ocjenjivanje rada lica koja vrše poslove visokog rukovodnog kadra i starješine organa uprave	7
2.2 Objašnjenje mjerila za ocjenjivanje rada državnih službenika	9
2.3 Objašnjenje mjerila za ocjenu rada namještenika	11
3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE I KO OCJENJUJE?	12
3.1 Ocjenjivanje u slučaju promjene neposrednog rukovodioca	13
3.2 Ocjenjivanje u slučaju raspoređivanja državnog službenika, odnosno namještenika	13
3.3 Upoznavanje s prijedlogom ocjene rada	13
4. ULOGE U POSTUPKU OCJENJIVANJA RADA	14
5. FAZE OCJENJIVANJA	16
5.1 Planiranje i dogovaranje radnih ciljeva	16
5.2 Praćenje rada	26
5.3 Razgovor o ocjeni rada i objašnjenje ocjene rada	28
5.3.1 Priprema službenika za razgovor	31
5.3.2 Sastanci rukovodnog kadra o preliminarnim rezultatima ocjene rada državnog službenika, odnosno namještenika	34
5.3.3 Žalba	36
5.4 Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnog službenika, odnosno namještenika	36
6. E-OCJENJIVANJE	42
7. UTICAJ OCJENE NA KARIJERU DRŽAVNOG SLUŽBENIKA, ODNOSNO NAMJEŠTENIKA	45
OBRAZAC 1	46
OBRAZAC 1.1	49
OBRAZAC 2	52
OBRAZAC 3	56
OBRAZAC 4	59
OBRAZAC 5	60
OBRAZAC 6	61





UVOD

Praćenje rada državnih službenika, odnosno namještenika predstavlja osnovu savremenog i sistemskog upravljanja ljudskim resursima u državnoj administraciji. Sistem ocjenjivanja u Crnoj Gori uspostavljen je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima iz 2004. godine, pri čemu je razvoj ovog sistema umnogome ograničen postojećim normativnim rješenjima koji u najvećoj mjeri tretiraju samo formalni postupak sprovođenja ocjenjivanja rada državnih službenika, odnosno namještenika. Težnja Uprave za ljudske resurse ovim Priručnikom usmjerena je na unaprijeđenje ovog sistema kroz primjenu novih metodoloških pristupa u praćenju rada državnih službenika, odnosno namještenika, samom postupku ocjenjivanja ali i korelaciji ovog postupka sa stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem državnih službenika, odnosno namještenika. Postavljanje radnih ciljeva na osnovu jasnih i preciznih kriterijuma, konstantno praćenje realizovanih zadataka, aktivno učešće službenika i slobodna komunikacija sa neposrednim rukovodiocem u definisanju radnih ciljeva i samom postupku ocjenjivanja doprinijeće boljoj implementaciji i obezbijediti efekat realnog i na činjenicama zasnovanog ocjenjivanja. Ocjenjivanje rada državnih službenika, odnosno namještenika je samo početni korak i predstavlja osnovu za kreiranje posebnih planova stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika, odnosno namještenika u skladu sa zahtjevima i kompetencijama moderne i savremene javne uprave.

Svrha ovog Priručnika je da pruži podršku u primjeni ovog sistema putem detaljnih uputstava i smjernica za sve učesnike procesa ocjenjivanja. Djelotvorno funkcionisanje ovog sistema zahtijeva ulaganje značajnih napora u podizanju nivoa znanja i kompetencija kako neposrednih rukovodilaca tako i državnih službenika, odnosno namještenika koji se ocjenjuju. Posebno je važno ostvarivanje što većeg nivoa povjerenja i kontinuiranog dijaloga, ali i transparentnosti u svim fazama ovog postupka. Priručnik za ocjenjivanje, praćenje rada i profesionalni razvoj državnih službenika, odnosno namještenika predstavlja prvi vodič na ovu temu i ostaje otvoren za eventualne izmjene i dopune u skladu sa najboljom praksom i standardima u ovoj oblasti. Ocjenjivanje rada državnih službenika, odnosno namještenika regulisano je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima („Službeni list Crne Gore”, br. 2/18, 34/19, 8/21 i 37/22) i Uredbom o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika („Službeni list Crne Gore”, br.16/19).

Ocjenjivanje rada državnog službenika, odnosno namještenika vrši se prema sljedećim kriterijumima:

- 1) ispunjavanje radnih zadataka;
- 2) rezultati rada u pogledu kvaliteta i kvantiteta;
- 3) obim i blagovremenost u vršenju poslova radnog mjesta;
- 4) druge sposobnosti i vještine koje pokazuje u vršenju poslova.

Uredbom o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika kriterijumi ocjenjivanja dodatno su razrađeni kroz mjerila na osnovu kojih se vrši ocjenjivanje.



1. SVRHA OCJENJIVANJA

Ocjenjivanje rada je alat koji omogućava rukovodiocima da prepoznaju izvrsne službenike, te da procijene kada su znanja, vještine, sposobnosti - kompetencije službenika dovoljno razvijene za napredovanje. Ostaviti službenika, spremnog za napredovanje, na istom radnom mjestu rezultira padom motivacije, a time i učinka, što može dovesti do apsentizma ili odlaska službenika iz organa.





Postojanje kvalitetnog sistema ocjenjivanja rada omogućava:

- provjeru efikasnosti postupka selekcije kandidata - koliko je selekcija dobro izmjerila potrebe organizacije i radnog mjesta u odnosu na znanja, vještine i sposobnosti službenika;
- stalnu razmjenu očekivanja između rukovodilaca i službenika - stalnu komunikaciju između rukovodilaca i službenika prilikom delegiranja radnih zadataka, smjernica za njihovo izvršenje, praćenje izvršenja zadataka, davanje povratne informacije, svakako dodjeljivanje aktivne uloge službeniku u postupku ocjenjivanja;
- ostvarenje ciljeva organa uz konstantno motivisanje službenika;
- usmjerenost ne samo na rezultate već i na način njihovog postizanja;
- priprema planova stručnog osposobljavanja i usavršavanja;
- prepoznavanje i razvoj talenata (razvoj rukovodstva) - prepoznavanje službenika koji su "materijal za rukovodilaca";
- povezivanje individualnih želja s potrebama državnog organa;
- kvalitetnije rješavanje komunikacijskih problema.

2. OBJAŠNJENJE MJERILA ZA OCJENJIVANJE RADA

2.1 Objašnjenje mjerila za ocjenjivanja rada lica koja vrše poslove visokog rukovodnog kadra i starješine organa uprave i drugih zaposlenih iz kategorije visoki rukovodni kadar

Iako postavljanje radnih ciljeva za lica koja vrše poslove visokog rukovodnog kadra i starješine organa uprave i drugih zaposlenih iz kategorije visoki rukovodni kadar nije izričito propisano važećim propisima, planiranje radnih ciljeva je neophodno za postupak ocjene rada u odnosu na ispunjavanje mjerila u okviru postavljenih kriterijuma.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - **ispunjavanje radnih zadataka: usmjerenost na rezultate, sprovođenje utvrđenih ciljeva i usmjerenost na razvoj i motivaciju službenika**, lice koje vrši poslove visokog rukovodnog kadra i starješina organa uprave i drugi zaposleni iz kategorije visoki rukovodni kadar treba da:

- oblikuje dugoročne ciljeve u konkretne aktivnosti i koordinira njihovo izvršenje, pokazuje i objašnjava na koji način se ciljevi mogu postići, te preuzima odgovornost za njihovo postizanje;
- motiviše i podstiče službenike na dodatne napore i ostvarivanje boljih rezultata na poslu, podstiče i razvija saradnju među službenicima. Brine se da službenici razumiju svoju odgovornost;
- dosljedno i objektivno procjenjuje radni učinak službenika u odnosu na dogovorene ciljeve, proaktivno pristupa razvoju vještina službenika, podstiče i usmjerava službe-



nike na stručno usavršavanje kada je to potrebno radi uspješnijeg ispunjavanja ciljeva organizacije. Upozorava službenike u slučaju nedovoljno kvalitetnog izvršavanja zadataka i savjetuje ih kako ih izvršiti.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - **rezultati rada u pogledu kvaliteta i kvantiteta: stepen realizacije zadataka i kvalitet postignutog, stručnost i sposobnost organizacije rada**, lice koje vrši poslove visokog rukovodnog kadra i starješina organa uprave i drugi zaposleni iz kategorije visoki rukovodni kadar treba:

- da je sposobno da na svim nivoima sprovede aktivnosti usklađene sa planom rada, da sve aktivnosti rasporedi na resurse u skladu sa prioritetima, da prati postizanje ciljeva u skladu sa rokovima i preuzima odgovornost za nadgledanje na svim nivoima;
- da prikuplja sve relevantne informacije i priprema sve elemente potrebne za uspješno postizanje ciljeva;
- da unaprijed razmišlja kako organizaciono riješiti određene probleme, da je sposoban da prilagodi planove neplaniranim događajima, pronalazi rješenja za najsloženije probleme;
- da realno procjenjuje potrebni broj službenika, vrijeme i druge resurse za postizanje ciljeva, raspodjeljuje poslove u skladu sa kompetencijama službenika i poslovnim okolnostima;
- zaposlenima daje jasne i tačne informacije za izvršavanje zadataka.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - **obim i blagovremenost u vršenju poslova radnog mjesta: efikasnost, upravljanje promjenama i postavljanje prioriteta**, lice koje vrši poslove visokog rukovodnog kadra i starješina organa uprave i drugi zaposleni iz kategorije visoki rukovodni kadar treba da:

- sprovodi viziju i strategiju kroz operativna dokumenta i izvodljive akcije, jasno definiše ciljeve i očekivane rezultate i adekvatno mjeri učinak u odnosu na cilj, utvrđuje prioritete, uključujući vrijeme i resurse, nalazi i osmišljava načine da izmjeri učinak u odnosu na postavljene ciljeve, radi efikasno, ostaje čvrsto posvećen ciljevima uprkos preprekama i problemima, prati napredak, provjerava i verifikuje rokove, interveniše i pruža podršku po potrebi, preuzima odgovornost;
- prepoznaje korake koje treba preduzeti za promjenu postojećeg stanja i osmišljava kako postupiti, svim uključenim stranama jasno iznosi svoje ideje, cilj, smjer i izazove kao i potrebne korake za uvođenje promjena;
- prepoznaje ključne pojedince i grupe, te traži njihovu podršku i uključenost u uvođenju promjene;
- vodi proces promjene i služi kao uzor.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - **druge sposobnosti i vještine**



koje pokazuje u vršenju poslova: liderstvo, saradnja, komunikacija i inovativnost, lice koje vrši poslove visokog rukovodnog kadra i starješina organa uprave i drugi zaposleni iz kategorije visoki rukovodni kadar treba da:

- kreira viziju i efektivne strategije, prenosi viziju jasno na inspirativan način, prati radno okruženje na sistematičan način i inicira neophodne promjene na proaktivan način, kreira organizacionu kulturu, jasno komunicira, služi kao uzor drugima, demonstrira profesionalnu posvećenost i vjeru u uspjeh, gradi i motiviše timove u cilju ostvarivanja zajedničkih ciljeva, donosi odluke u skladu sa strategijama i preuzima odgovornost za konačnu odluku, stvara nove lidere, ima plan (fleksibilan, prilagodljiv promjenama), koristi se svim dostupnim, pomoćnim sredstvima i tehnologijama, nagrađuje nakon dobrih rezultata);
- saraduje sa saradnicima i partnerima, poštuje i prihvata različita mišljenja, gradi i razvija timove, delegira zaduženja i prepoznaje individualni doprinos članova tima, prenosi i prima informacije, gradi i razvija mreže saradnje sa zainteresovanim stranama i ekspertima, zastupa instituciju i njene interese, nastoji da saradnja sa partnerima bude na obostranu korist u cilju ostvarivanja boljih rezultata organizacije, prihvata mišljenja članova tima, nastoji da uspješno rješava konflikte;
- komunicira jasno i efektivno usmeno i pisano, govori precizno i ubjedljivo kako pred publikom tako i u medijima, komunicira sa drugima s poštovanjem zadržavajući dostojanstvo čak i u kritičnim situacijama, radi proaktivno da obezbijedi isključivo provjerene informacije bazirane na činjenicama, oblikuje poruke u skladu sa ciljevima i ciljnom grupom, ponaša se uvijek u skladu sa kontekstom i aktuelnom ulogom, osigurava da su zaposleni i druge zainteresovane strane uvijek blagovremeno informisani, primjenjuje različite načine komunikacije kako bi osigurao postizanje postavljenih ciljeva, stalno unapređuje vještine komunikacije, insistira na kvalitetnoj internoj komunikaciji, omogućava članovima svog tima da ovladaju vještinama komunikacije i javno nastupaju;
- pokazuje otvorenost za nove ideje, metode i tehnološke alate, predlaže alternativne načine za rješavanje problema i povezuje različite ideje, istražuje nove ideje i na konstruktivan način ih primjenjuje u praksi, podstiče zaposlene da zadatke izvršavaju na bolji način uz primjenu novih tehnologija, konstantno je u potrazi za mogućnostima za izvršavanje zadataka na bolji način.

2.2 Objašnjenje mjerila za ocjenjivanja rada državnih službenika

Iako postavljanje radnih ciljeva za državne službenike nije izričito propisano važećim propisima, planiranje radnih ciljeva je neophodno za postupak ocjene rada u odnosu na ispunjavanje mjerila u okviru postavljenih kriterijuma.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - *ispunjavanje radnih zadata-*



ka: sposobnost planiranja i izvršavanje radnih zadataka, državni službenik treba da:

- unaprijed planira korake i vremenski okvir za izvršenje radnog zadatka i brine se da su osigurani potrebni resursi, te jasno i dosljedno strukturira radne zadatke;
- zadatke izvršava tačno i precizno;
- zadatke izvršava u zadatim rokovima;
- prikuplja i analizira sve potrebne podatke, prepoznaje prioritete i prilagođava im se;
- pri ispunjavanju zadataka sarađuje s kolegama, nadređenima i drugim institucijama.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - **rezultati rada u pogledu kvaliteta i kvantiteta: stručnost, tačnost i pouzdanost u obavljanju poslova i stepen realizacije radnih zadataka**, državni službenik treba da:

- u ispunjavanju radnih zadataka pokazuje visoki stepen samostalnosti i stručnosti, rijetko traži pomoć rukovodilaca i kolega;
- prikuplja i analizira sve relevantne podatke i informacije vezane za rješenje problema i na osnovu istih donosi logičke zaključke, analizira više rješenja prije davanja preporuke ili odlučivanja;
- provjerava tačnost i ispravnost pripremljenih materijala i vrlo rijetko griješi;
- preuzima odgovornost za svoje postupke i odluke.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - **obim i blagovremenost u vršenju poslova radnog mjesta: poštovanje rokova za izvršavanje poslova, sposobnost usklađivanja radnih zadataka sa prioritetskim aktivnostima organa u kojem državni službenik radi i efikasnost u izvršavanju radnih zadataka**, državni službenik treba da:

- uspješno izvršava više radnih zadataka istovremeno poštujući utvrđene rokove;
- realno procjenjuje vrijeme potrebno za izvršenje zadataka i dobro se snalazi u situacijama kada je potrebno raditi pod pritiskom zbog kratkih rokova;
- određuje prioritete u izvršenju zadataka i usklađuje ih s prioritetima organizacije;
- u izvršavanju zadataka vodi računa o trošenju sredstava i razumnom korišćenju raspoloživih resursa.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - **druge sposobnosti i vještine koje pokazuje u vršenju poslova: inovativnost i kreativnost, pismeno i usmeno izražavanje, vještina komunikacije i timski rad**, državni službenik treba da:

- pronalazi originalne, svrsishodne ideje i rješenja za probleme vezane za obavljanje posla, kombinuje sopstvene ideje s drugim idejama, te pronalazi nove metode kojima će zamijeniti postojeće, a sve u cilju povećanja efikasnosti u radu;
- iznosi svoje mišljenje i stavove vezane za unaprjeđenje svog djelokruga rada, postavlja pitanja i inicira promjene; uočava greške i prepoznaje prostor za poboljšanja;
- podstiče dvostranu komunikaciju aktivnim slušanjem i razgovorom, traži povratnu



informaciju; otvoreno i taktički razgovara o sukobima i traži rješenje; pravilno se izražava, koristi kratke i jasne rečenice, jasno i precizno formuliše složena pitanja i prilagođava komunikaciju ciljnoj grupi;

- predstavlja i pojašnjava kritički i jasno iznesene argumente kako bi uvjerio druge u određeno stanovište; jasno predstavlja ideje i informacije, prilagođava riječi, govor i ponašanje određenoj situaciji i ciljnoj grupi;
- dijeli informacije i iskustva s kolegama u timu; podstiče saradnju, razvija povjerenje i pomaže kolegama kada je to potrebno; daje prijedloge i ideje, u cilju postizanja rezultata tima, aktivno i konstruktivno odgovara na prijedloge i ideje kolega, te predlaže konstruktivna rješenja; preuzima odgovornost za svoje ponašanje.

2.3 Objašnjenje mjerila za ocjenu rada namještenika

Iako postavljanje radnih ciljeva za namještenike nije izričito propisano važećim propisima, planiranje radnih ciljeva je neophodno za postupak ocjene rada u odnosu na ispunjavanje mjerila u okviru postavljenih kriterijuma.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma -i ispunjavanje radnih zadataka: tačnost i preciznost, namještenik treba da:

- zadatke ispunjava tačno, precizno i u zadatim rokovima; pridržava se dobijenih uputstva i vodi računa da ih izvršava u potpunosti i na način kako je to zatraženo; prepoznaje prioritete i prilagođava im se; pri ispunjavanju zadataka sarađuje s kolegama i nadređenima.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - rezultati rada u pogledu kvaliteta i kvantiteta: pouzdanost u obavljanju poslova i ekonomičnost, namještenik treba da:

- u ispunjavanju radnih zadataka rijetko traži pomoć i dodatne instrukcije rukovodilaca i kolega; dodijeljene poslove obavlja na vrijeme, odgovorno i savjesno te u skladu s uputstvom; preuzima odgovornost za svoje postupke; u izvršavanju zadataka vodi računa o razumnom korišćenju raspoloživih resursa.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - obim i blagovremenost u vršenju poslova radnog mjesta: upravljanje vremenom i efikasnost, namještenik treba da:

- uspješno izvršava više radnih zadataka istovremeno poštujući utvrđene rokove; realno procjenjuje vrijeme potrebno za izvršenje zadataka i dobro se snalazi u situacijama kada je potrebno raditi pod pritiskom zbog kratkih rokova; prepoznaje prioritete u izvršenju zadataka.

U cilju ispunjavanja mjerila u okviru postavljenog kriterijuma - druge sposobnosti i vještine koje pokazuje u vršenju poslova: komunikacija i prilagodljivost, namještenik treba da:



- prilagođava riječi, govor i ponašanje određenoj situaciji i osobi, izbjegava potencijalni sukob usmjeravajući se na iznalaženje rješenja; prima i prenosi informacije na jasan i razumljiv način; s lakoćom obavlja različite zadatke i prilagođava im se.

3. KADA SE VRŠI OCJENJIVANJE I KO OCJENJUJE?

Ocjenjivanje rada državnih službenika, odnosno namještenika vrši se jednom godišnje, a najkasnije do 31. januara tekuće, za prethodnu godinu.

Ocjenjivanje rada lica koje vrši poslove visokog rukovodnog kadra u državnom organu vrši se dva puta godišnje i to: za period 01.01.-01.07. ocjenjivanje se vrši najkasnije do 31.07. tekuće godine, a za period od 01.07. do 31.12. najkasnije do 31. januara naredne godine.

Službenik koji je na probnom radu ocjenjuje se u skladu se sa Pravilnikom o kriterijumima i načinu ocjenjivanja probnog rada državnih službenika i namještenika ("Službeni list Crne Gore", br. 23/19 i 26/19).

Državni službenik, odnosno namještenik koji je u kalendarskoj godini radio manje od šest mjeseci, bez obzira na razloge, ne ocjenjuje se.

Lice iz kategorije visoki rukovodni kadar se ne ocjenjuje, ukoliko u trenutku ocjenjivanja nema šest mjeseci trajanja mandata.



Ocjenu rada državnog službenika, odnosno namještenika rješenjem daje rukovodilac organizacione jedinice iz kategorije visoki rukovodni kadar, na prijedlog neposrednog rukovodioca.

3.1 Ocjenjivanje u slučaju promjene neposrednog rukovodioca

Ukoliko se tokom godine u kojoj se vrši ocjenjivanje promijeni neposredni rukovodilac, neposredni rukovodilac će popuniti obrazac s prijedlogom ocjene za period do nastalih izmjena i s prijedlogom ocjene upoznati državnog službenika odnosno namještenika. Prijedlog ocjene se stavlja u personalni dosije državnog službenika, odnosno namještenika i isti se uzima u obzir prilikom ocjenjivanja na kraju godine.

3.2 Ocjenjivanje u slučaju raspoređivanja državnog službenika, odnosno namještenika

Ako se državni službenik, odnosno namještenik tokom kalendarske godine rasporedi iz jedne u drugu organizacionu jedinicu unutar istog državnog organa ili u drugi državni organ, prijedlog ocjene rada za period prije raspoređivanja na obrascu daje neposredni rukovodilac organizacione jedinice u kojoj je državni službenik, odnosno namještenik i drugi zaposleni radio prije raspoređivanja, i uzima se u obzir prilikom ocjenjivanja na kraju godine.

Neposredni rukovodilac u organizacionoj jedinici, odnosno državnom organu u koji je državni službenik, odnosno namještenik raspoređen u trenutku ocjenjivanja utvrđuje prijedlog ocjene rada u skladu sa Zakonom, uzimajući u obzir prethodno date prijedloge ocjene za period prije raspoređivanja.

3.3 Upoznavanje s prijedlogom ocjene rada

O upoznavanju državnog službenika, odnosno namještenika s prijedlogom ocjene rada, neposredni rukovodilac sačinjava službenu zabilješku u koju unosi datum upoznavanja i eventualno neslaganje državnog službenika, odnosno namještenika i drugog zaposlenog s prijedlogom ocjene rada, kao i razloge neslaganja.

Na praćenje rada, način utvrđivanja prijedloga ocjene rada i upoznavanje s prijedlogom ocjene rada lica koja vrše poslove visokog rukovodnog kadra i starješine organa uprave i drugih zaposlenih iz kategorije visoki rukovodni kadar shodno se primjenjuju odredbe čl. 6, 7 i 10 Uredbe o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika.

4. ULOGE U POSTUPKU OCJENJIVANJA RADA

Uspješnost primjene sistema ocjene rada zavisi od predanosti i uključenosti svih učesnika procesa, lica koja vrše poslove visokog rukovodnog kadra, neposrednih rukovodilaca i službenika iz jedinica za ljudske resurse. Uloga rukovodilaca se razlikuje zavisno od nivoa rukovođenja.



Rukovodilac organizacione jedinice iz kategorije visoki rukovodni kadar predvodi cijeli proces postavljajući standarde licima iz kategorije ekspertsko-rukovodni kadar (neposredni rukovodioci) i svojim djelovanjem služi kao uzor službenicima, kroz sprovođenje misije i vizije organa, jasno definisanje očekivanih rezultata u cilju obezbjeđivanja uspješnog postizanja postavljenih ciljeva i poboljšanja rezultata rada, redovno informisanje službenika o postizanju ciljeva i predlaganje korektivnih mjera i uvjeravanje službenika u važnost kontinuiranog poboljšanja rezultata rada. Rješenjem daje ocjenu rada državnog službenika, odnosno namještenika.



Uloga neposrednih rukovodilaca je ključna u primjeni politika i instrumenata upravljanja ljudskim resursima, uključujući i postupak ocjene rada. Od faze dogovaranja individualnih ciljeva, preko kontinuiranog praćenja rada tokom cijele godine, do procjene učinka i izrade Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja, njihova aktivna uloga je presudna za njegovu uspješnu implementaciju.

Neposredni rukovodilac je dužan da podstiče službenike na kvalitetno i blagovremeno vršenje poslova, međusobno uvažavanje, poštovanje, saradnju i profesionalan odnos prema građanima.

Predlaže ocjenu rada na obrascu koji utvrđuje Uprava za ljudske resurse.



Službenici su aktivni učesnici u svim fazama, od dogovaranja ciljeva, Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja, izvršenja radnih zadataka, pa do procjene učinka. Kontinuirana saradnja i komunikacija s rukovodiocem, kao i procjena sopstvenog učinka preduslovi su dobre produktivnosti i prijatnog radnog okruženja.



Naglašavamo ulogu jedinica za upravljanje ljudskim resursima i njihovu podršku rukovodiocima i službenicima u implementaciji sistema ocjenjivanja rada, koju ostvaruju osnažujući ih savjetovanjem, jačanjem menadžerskih kompetencija kroz odgovarajuće oblike usavršavanja, podstičući kontinuiranu saradnju i komunikaciju, podsjećanjem na obavezu ocjenjivanja u zakonom predviđenom roku, te preduzimanjem sličnih mjera. Odgovorne su za blagovremenu administrativnu podršku i jedinstvenu primjenu procedure. Veoma je važno da se razviju organizacione jedinice za upravljanje ljudskim resursima, koje će doprinijeti uključivanju najboljih standarda u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Nije moguće postići uspjeh dok se ne ojačaju kompetencije službenika za upravljanje ljudskim resursima i ne uspostave organizacione jedinice za upravljanje ljudskim resursima, odnosno dok se ne ojača funkcija upravljanja ljudskim resursima na svim nivoima administrativnog upravljanja.



5. FAZE OCJENJIVANJA

Ocjenjivanje rada vrši se u četiri faze:

- Planiranje i dogovaranje radnih ciljeva
- Praćenje rada
- Razgovor o ocjeni rada i objašnjenje ocjene rada
- Stručno osposobljavanje i usavršavanje

Svaka faza postupka je važna i zahtijeva detaljnu pripremu rukovodilaca, kao i aktivno učešće službenika.

5.1 Planiranje i dogovaranje radnih ciljeva

Neposredni rukovodioci i službenici na početku perioda ocjenjivanja dogovaraju godišnje radne ciljeve koje službenici treba da ostvare. Dogovoreni radni ciljevi su osnova za praćenje rada službenika, koje su rukovodioci dužni pratiti u skladu sa članom 6 Uredbe o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika. Osim što su osnova za praćenje rada, osnova su i za ocjenjivanje, jer se ocjena rada zasniva na upoređivanju planiranih, dogovorenih radnih ciljeva u odnosu na izvršene. Dogovaranje radnih ciljeva za naredni period se uobičajeno obavlja tokom razgovora o ocjeni rada za prethodnu godinu.



Aktivna uloga službenika u planiranju i dogovaranju radnih ciljeva donosi višestruke benefite. Podstiče razgovor, povećava motivaciju jer se službenici poistovjećuju sa radnim ciljevima, shvataju ih svojim, pa su i predaniji u izvršenju, dobijaju priliku da predlože zahtjevnije radne ciljeve, te će ujedno raditi na daljem unaprjeđenju znanja i vještina i podizanju stepena samostalnosti u radu.

Za uspješno sprovođenje ove faze, rukovodioci treba da obrate pažnju na sljedeće:

- Prilikom planiranja radnih ciljeva, važnu ulogu ima opis posla radnog mjesta službenika/ce, te godišnji ili polugodišnji plan rada organa i organizacione jedinice, Program rada Vlade, zakoni i strateška dokumenta. Na osnovu opisa posla radnog mjesta definišu se radni ciljevi koje službenik/ca treba da postigne tokom perioda ocjenjivanja, čije postizanje će doprinijeti ostvarenju godišnjeg plana rada organa. Prije razgovora treba pogledati opis posla radnog mjesta službenika/ce i razmisliti o radnim ciljevima koji se žele dogovoriti;



- Razmisliti na koji način je planirano postizanje svakog pojedinačnog radnog cilja, odnosno kojem službeniku/ci treba povjeriti konkretne radne zadatke čija je svrha postizanje radnih ciljeva. Prije razgovora, dobro razmotriti kvalitete i područja razvoja svakog službenika kojem ste nadređeni, i pregledati bilješke o njihovom dosadašnjem radu. Razmislite o kompetencijama kojima svaki službenik/ca raspolaže kao i razvoju novih, potrebnih za postizanje ciljeva i izvršenje radnih zadataka koje ćete dogovoriti. Ova analiza će vam ujedno biti i priprema za razgovor o planu stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Takođe, razmislite o tome šta predstavlja izazov za pojedinog/e službenika/ce, šta bi ga/je dodatno motivisalo za rad i profesionalni razvoj;
- Radni ciljevi moraju biti podložni promjenama, ukoliko se one ukažu kao neophodne. Izmjenom ciljeva organa, moguća je izmjena ciljeva vaše organizacione jedinice, a time i izmjena vaših ciljeva koja za sobom povlači izmjenu ciljeva koje ste dogovorili s vašim službenicima. Npr. jedan od ciljeva vaše organizacione jedinice je bio donošenje zakona iz nadležnosti vašeg ministarstva. Zbog novih okolnosti, procjena je da će se na donošenju tog zakona ipak raditi sljedeće godine. Mijenjaju se ciljevi vaše organizacione jedinice, vaši ciljevi, a time i ciljevi službenika/ce koji se odnose na donošenje zakona, postaju besmisleni;
- Svaki planirani radni cilj mora biti određen prema **S.M.A.R.T.** kriterijumima za utvrđivanje ciljeva kako bi poslužio službeniku/ci kao kompas, pomogao mu/joj da zna u kojem smjeru treba ići i što se od njega/nje očekuje. Ovako određeni ciljevi omogućavaju da neposredni rukovodilac lakše ocijeni u kojoj mjeri je službenik/ca ostvario/la cilj (razlika između planiranog i ostvarenog);
- Prilikom postavljanja radnih ciljeva vodite računa da oni motivišu službenika/cu. Procijenite koliko ćete skalu svaki sljedeći put postaviti više, jer ciljevi moraju biti izazov.
- Ne treba planirati puno ciljeva. Treba staviti fokus na ključna područja; postaviti sebi pitanja - šta bi se dogodilo kada određeni zadatak ne bi bio obavljen ili koji zadaci su ključni za uspjeh organizacione jedinice?
- Treba zabilježiti i ograničenja koja mogu uticati na postizanje cilja.



Za razgovor o postavljanju radnih ciljeva posebno obratite pažnju na sljedeće:



- dogovorite termin razgovora nasamo sa službenikom/com barem dva dana ranije;
- obezbijedite prostor u kojem ćete imati privatnost-obezbijedite da vas niko ne prekida;
- omogućite službeniku/ci da se osjeća ugodno;
- pregledajte radne ciljeve i zadatke iz prošle godine-pitajte službenika/cu za mišljenje i ideje, razmotrite da li ih je potrebno revidirati;
- dogovorite radne ciljeve za tekuću godinu jedan po jedan; ne prelaziti na sljedeći dok dogovor nije postignut;
- razgovarajte o mogućim poteškoćama i prijedlozima vezanim za ostvarivanje ciljeva i dogovorite kada ćete napraviti kontrolu da li se radni cilj ispunjava prema planu;
- razgovarajte o znanjima i vještinama potrebnim za postizanje ciljeva i dogovorite plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja;
- dogovorene radne ciljeve zabilježite i pobrinite se da ih potpišete i vi i službenik/ca. U slučaju da se tokom godine pojave neplanirani zadaci svakako se pobrinite da i njih zabilježite.



Primjer obrasca za planiranje radnih ciljeva

Državni organ
Organizacijska jedinica

PODACI O DRŽAVNOM SLUŽBENIKU/NAMJEŠTENIKU/ LICU KOJE VRŠI POSLOVE
VISOKOG RUKOVODNOG KADRA

Prezime		Ime		Pol	M	Ž
Radno mjesto - zvanje						

PLANIRANI RADNI CILJEVI ZA PERIOD

CILJ 1.	
ZADACI	
CILJ 2.	
ZADACI	
CILJ 3.	
ZADACI	

NEPLANIRANI RADNI CILJEVI ZA PERIOD

CILJ 1.	
ZADACI	
CILJ 2.	
ZADACI	
CILJ 3.	
ZADACI	

Datum: _____
Potpis službenika/ce _____
Potpis neposrednog rukovodioca _____



SMART KRITERIJUMI ZA POSTAVLJANJE RADNIH CILJEVA

SPECIFIC (KONKRETAN):

Ja vrlo dobro znam šta tačno treba da uradim.

NESPECIFIČAN:

Kako ću postići cilj kad ne znam šta je cilj?

MEASURABLE (MJERLJIV):

Ja ću tačno znati kada sam/jesam li postigao cilj.

NEMJERLJIV:

Kako ću znati jesam li postigao cilj?

ACHIEVABLE (OSTVARLJIV):

Znam da mogu postići cilj.
Taj cilj mi je izazov.

NEOSTVARIV:

Kako ću to postići? Ovo je preteško za mene.
To je nemoguće!

RELEVANT (RELEVANTAN):

Znam da je ono što radim važno.

IRELEVANTAN:

Pitam se zašto ovo radim,
koja je svrha mog zadatka!?

TIME-RELATED (VREMENSKI ODREĐEN):

Znam da mora biti završeno
do npr. 31. januara 2025

VREMENSKI NEODREĐEN:

Do kada mora biti gotovo? Treba li odmah
time da se pozabavim ili može čekati?



Specific/Konkretan

Cilj treba da bude jasno izražen i da naglašava ono što se želi postići. Definisanje cilja je odgovor na pitanje: Šta želite da postignete? Koristite riječi poput: organizovati, koordinirati, razvijati, planirati, izgraditi... Zašto je ovo potrebno učiniti u zadatom vremenskom roku? Kako mogu postići svoj cilj? Na koji način?

Pobrinite se da je cilj konkretan, jasan i jednostavan. Ne možete, na primjer, da kažete: "Želim da radim na unapređenju svojih kompetencija", pokušajte ga definisati na sljedeći način: "Ja ću pohađati najmanje 4 obuke mjesečno".



Primjer:

"Želim da povećam broj korisnika na web stranici institucije."

Measurable/Mjerljiv

Mjerljivost je ono što pomaže prilikom upravljanja aktivnostima za postizanje cilja. Više manjih, mjerljivih koraka do cilja daje "male pobjede" koje podižu motivaciju na putu do krajnjeg cilja, omogućavaju praćenje promjena koja nastaju, vremenskog okvira koji je postavljen, ali i zadovoljstvo postignutim.

Achievable/Ostvarljiv

Kada određujete ciljeve, počinjete da razmišljate o načinima na koje mogu biti ostvareni. Razmislite i o stavovima, vještinama, znanjima, finansijskim mogućnostima, ali i područjima na kojima je još potrebno napredovati.

Ako je cilj daleko izvan vaših realnih mogućnosti, najvjerovatnije ćete sami vrlo brzo odustatati od njega. Ali i dobro postavljen cilj ipak traži od vas ulaganje dodatnog napora, motivirše vas da zaista date sve od sebe.

Relevant/Relevantan

Svrha postavljanja ciljeva je da ostvarimo svoje vizije. Relevantni ciljevi obezbjeđuju da trud koji ulažemo u njihovo postizanje zaista doprinosi ostvarenju te vizije. Relevantno postavljene cilj mora dati odgovor na pitanje: „Šta želim da postignem i kako ovaj cilj doprinosi tome?“.

Timely/Vremenski određen

Postavite vremenski okvir za postizanje cilja. Na ovaj način jasnije definišete raspon vremena u kojem možete sprovoditi korake koji vas vode ka cilju. Ne uvjeravajte sami sebe da možete uvijek početi sutra ili sljedeće sedmice.



PRIMJERI RADNIH CILJEVA NA OSNOVU OPISA POSLA

za radno mjesto: ***Načelnik/ca Službe za opšte poslove i finansije***

Ciljevi u periodu ocjenjivanja:

- pripremljeni godišnji/polugodišnji planovi rada Službe do _____ i izvještaji o implementaciji do _____;
- održani redovni sastanci s rukovodionicima nižih organizacionih jedinica najmanje jednom sedmično;
- pripremljen prijedlog budžeta Ministarstva do _____, sprovedena kontrola potrošnje budžeta Ministarstva kontinuirano tokom cijele godine i izvještaji pripremljeni u propisanim rokovima;
- pripremljen nacrt Kadrovskog plana do _____;
- blagovremeno date instrukcije i razmijenjene informacije sa zaposlenima o pripremi i vršenju poslova vezanih za plan javnih nabavki, Plan integriteta, slobodan pristup informacijama, kadrovske poslove i kancelarijsko poslovanje.

Opis posla:

- organizuje rad, rukovodi i koordinira Službom, predlaže unapređenje organizacije rada;
- planira i raspoređuje poslove i zadatke Službe;
- vrši najsloženije poslove koji se odnose na rad Službe;
- vrši pripremu i kontrolu potrošnje budžeta Ministarstva;
- kontroliše pripremu i sprovođenje Plana integriteta;
- priprema nacrt Kadrovskoga plana;
- priprema prijedlog budžeta Ministarstva;
- vrši kontrolu pripreme finansijskih izvještaja;
- kontroliše izradu završnog računa budžeta;
- kontroliše pripremu plana javnih nabavki;
- kontroliše poslove slobodnog pristupa informacijama, kontroliše obavljanje kadrovskih poslova, kontroliše i vrši najsloženije poslove iz oblasti kancelarijskog poslovanja, ostvaruje saradnju sa drugim organizacionim jedinicama Ministarstva;
- sačinjava izvještaje i informacije iz djelokruga rada Službe kao i druge poslove po nalogu pretpostavljenog/e.



za radno mjesto: **Samostalni/a savjetnik/ca I – službenik/ca za javne nabavke**

Ciljevi u periodu ocjenjivanja:

- pripremljen plan javnih nabavki do _____;
- postupci javnih nabavki sprovedeni u skladu sa Zakonom/ propisima i u propisanom roku;
- najviše 2% odluka u postupcima javnih nabavki poništeno od strane drugostepenog organa;
- tačno i blagovremeno vođena evidencija o javnim nabavkama te uredno arhivirana dokumentacija svih postupaka sprovedenih tokom perioda ocjenjivanja;
- pripremljeni izvještaji o sprovedenim postupcima javnih nabavki do _____.

Opis posla:

- vrši poslove koji se odnose na javne nabavke shodno Zakonu o javnim nabavkama;
- priprema plan javnih nabavki;
- priprema tekst odluke o pokretanju postupka javne nabavke, izdaje zainteresovanim licima tendersku dokumentaciju;
- sprovodi postupak hitne nabavke i nabavke male vrijednosti;
- čuva dokumentaciju javnih nabavki, vodi evidenciju javnih nabavki;
- priprema i dostavlja izvještaje o sprovedenim postupcima javnih nabavki;
- vrši stručno-administrativne poslove u realizaciji postupka javne nabavke i druge poslove u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama,
- obavlja i druge poslove po nalogu pretpostavljenog/e.

za radno mjesto: Samostalni/a savjetnik/ca I - za postupak registracije i evidencije nevladinih organizacija

Ciljevi u periodu ocjenjivanja:

- sve političke partije i NVO koje su podnijele zahtjev registrovane i upisane/izbrisane iz Registra u roku od ____ od podnošenja zahtjeva;
- pripremljena mišljenja o primjeni propisa u roku od ____ od prijema zahtjeva;
- pripremljeni izvještaji o implementaciji zakona i drugih propisa iz nadležnosti Direkcije do ____;
- doprinos u pripremi prijedloga zakona i podzakonskih akata te strateških dokumenata i akcionih planova vezanih za nevladine organizacije.

Opis posla:

- sprovodi postupak registracije nevladinih organizacija;
- vrši njihov upis u Registar, promjenu činjenica i podataka u Registru, kao i brisanje iz Registra;
- učestvuje u pripremi zakona i podzakonskih propisa koji se odnose na nevladine organizacije;
- učešće u pripremi strategija, projekata, programa, akcionih planova i drugih dokumenata koji se odnose na nevladine organizacije, stara se o ažuriranju propisanih evidencija;
- daje mišljenja, objašnjenja i instrukcije za primjenu propisa koji se odnose na NVO;
- prati sprovođenje zakona i drugih propisa iz nadležnosti Direkcije, priprema analitičko - Informativne i druge stručne materijale;
- obavlja i druge poslove po nalogu pretpostavljenog/e.



za radno mjesto: **Samostalni/a savjetnik/ca I za ljudske resurse**

Ciljevi u periodu ocjenjivanja:

- akti o pravima i obavezama državnih službenika i namještenika pripremljeni u zakonskom roku;
- svi traženi podaci uneseni tačno i zakonskom roku u Centralnu kadrovsku evidenciju i personalne dosjee, kao i u evidenciju o poklonima, i izvještaji pripremljeni u propisanim rokovima;
- akti u postupcima po zahtjevima za slobodan pristup informacijama pripremljeni u zakonskom roku;
- u zakonskom roku pripremljeni odgovori i dokumentacija koja se dostavlja Zaštitniku i Agenciji za mirno rješavanje radnih sporova, Komisiji za žalbe, Disciplinskoj komisiji, sudu i drugim organima;
- dostavljani podaci, evidencija i potrebe za obukom Upravi za ljudske resurse;
- pripremljen nacrt Kadrovskog plana u zakonom predviđenom roku;
- iniciran postupak ocjenjivanja rada u decembru i podsjećanje rukovodilaca na obavezu ocjenjivanja u zakonskom roku;
- sprovedeni postupci prijave i odjave državnih službenika i namještenika u roku od _____ od dana zasnivanja, odnosno prestanka radnog odnosa.

Opis posla:

- priprema pojedinačnih pravnih akata za ostvarivanje prava iz radnih odnosa službenika, izradu i kontrolu rasporednih rješenja službenika Ministarstva;
- objedinjavanje programa i izvještaja o radu organizacionih jedinica Ministarstva;
- učestvuje u izradi Akta o organizaciji i sistematizaciji Ministarstva;
- ažuriranje CKE i planiranje obuka zaposlenih;
- saradnja sa Zaštitnikom imovinsko – pravnih interesa, Agencijom za mirno rješavanje radnih sporova i drugim organima u cilju efikasnog i ekonomičnog rješavanja određenih pitanja od značaja za ostvarivanje pravnih interesa Ministarstva u sporovima iz oblasti radnih odnosa;
- saradnja sa Komisijom za žalbe i Disciplinskom komisijom;
- vođenje evidencije iz oblasti zapošljavanja i radnih odnosa i popunjavanje personalnih dosjeka službenika;
- koordinacija sa Upravom za ljudske resurse u pogledu obuke, kao i kontinuiranog profesionalnog usavršavanja službenika, podnošenje prijedloga mjera za realizaciju usvojene kadrovske politike i izradu kadrovskog plana;
- praćenje sprovođenja jedinstvene kadrovske politike, kao i nadzor nad tom realizacijom; ocjenjivanje državnih službenika i namještenika, napredovanja i razvoja kadrova; i drugi poslovi po nalogu pretpostavljenog.



5.2 Praćenje rada

Nakon što su dogovoreni radni ciljevi za tekuću godinu, rukovodilac prati njihovu realizaciju i daje povratnu informaciju o napredovanju u postizanju ciljeva. Rukovodilac kontinuirano prati postizanje ciljeva dajući svakodnevno povratnu informaciju za izvršene radne zadatke. Osim svakodnevnog praćenja, rukovodilac na kvartalnom ili polugodišnjem novou organizuje formalne razgovore sa službenikom o postizanju dogovorenih ciljeva.

Tokom razgovora, rukovodilac i službenik razmatraju svaki od dogovorenih ciljeva, procjenjuju u kojoj fazi je njihova realizacija, postoje li problemi koji otežavaju ili onemogućavaju njihovo postizanje, kako ih ublažiti ili spriječiti, te po potrebi modifikuju dogovoreni cilj. Dobro je voditi evidenciju o zaključcima donesenim o svakom cilju.

Rukovodilac treba da dokumentuje rad službenika, zapiše sve bitne situacije, ponašanja i primjere koji će mu omogućiti objektivniju procjenu rada, ali istovremeno i čvrste argumente u slučaju da službenik ima drugačije viđenje svojih rezultata rada. Za službenika je takođe dobro da zabilježi sve relevantne informacije vezane za postizanje dogovorenih ciljeva kao podsjetnik na sve radne zadatke koje je stigao tokom perioda ocjenjivanja. Evidencija je sasvim sigurno korisna tokom razgovora o ocjeni rada, a i u slučaju žalbe na rješenje o ocjeni.

Tokom perioda ocjenjivanja potrebno je pratiti i implementaciju Plana individualnog razvoja.

U ovoj fazi praćenja rada rukovodilac mora pokazati vještine i sposobnosti vođe tima, savjetnika, trenera (engl. coach).

Primjer obrasca za periodičnu kontrolu rada i učinkovitosti

R.br. cilja	Rezultat praćenja postizanja cilja/zadatka (npr. faza izvršenja, procenat izvršenja, razlozi neizvršenja, potreba za korekcijom cilja, kvalitet izvršenja prema kriterijumima i mjerilima)
1.	
2.	
3.	

Komentar službenika/ce u odnosu na rezultat praćenja postizanja cilja	Datum

Potpis službenika/ce _____

Potpis neposrednog rukovodioca _____



Povratna informacija

Osim što je važno izabrati pravi stil vođenja razgovora sa svakim službenikom/com, važno je dati povratnu informaciju, npr. o izvršenom zadatku, smjeru napredovanja i sl.

Povratnu informaciju dajemo kako bismo dodatno motivisali službenike, podsticali pozitivno ponašanje i razvijali samopouzdanje, pomogli službeniku/ci da shvati šta i kako radi, te da razmisli o svom ponašanju, razmotri drugačije ponašanje i da u ponašanju promijeni ono što nije dobro. Na taj način osiguravamo dugoročni plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Povratna informacija može biti:



+ POZITIVNA (kompliment, pohvala)

- NEGATIVNA (kritika)

0 IGNORISANJE – najgori mogući odnos prema službeniku/ci; ne usmjerava već uništava samopouzdanje i samopoštovanje. Osnovni razlog pružanja povratne informacije je pomoći sebi i drugima da napreduju. Ako je namjera pri davanju povratne informacije pokazivanje superiornosti i davanje prednosti sebi, onda je ona destruktivna.

Pozitivna povratna informacija pokazuje prepoznavanje dobrih stvari i podiže moral.

Negativna povratna informacija data na konstruktivan način ima još pozitivniji uticaj na obavljanje posla jer pruža mogućnost za poboljšanje.

Ignorisanje ostavlja službenika/cu da "tapka u mjestu" bez jasnog putokaza. Službenik/ca ne zna da li je dobro izvršio/la zadatak, obavlja li posao u skladu sa očekivanjima, što dovodi do nesigurnosti.

Potrebno je dati povratnu informaciju neposredno nakon određenog ponašanja ili akcije ili najkasnije nakon dan, dva. Informaciju treba dati nasamo, a posebno ako se radi o negativnoj povratnoj informaciji. Pohvaliti možete i pred drugima, ali imajte na umu da mnogi ljudi osjećaju nelagodu čak i kada primaju pozitivnu povratnu informaciju u javnosti.

Kako dati negativnu povratnu informaciju?

Uvijek započnite razgovor afirmativnom rečenicom u kojoj ćete istaći pozitivno ponašanje ili dobro obavljeni posao (npr. „Dobro si organizovao/la sastanak, svi učesnici su na vrijeme bili obavješteni o terminu sastanka i dnevnom redu.“).

Nikako se nemojte osvrtni na osobine ličnosti ili vrijednosni stav službenika (npr. „Zbog svoje lijenosti nisi pripremio/la i analizirao/la sve tražene podatke.“).

Razgovor možete započeti pitanjem „Šta se dogodilo?“, a potom tražiti mišljenje službenika/ce zašto se to dogodilo. Aktivno slušajte svaki odgovor i pomozite službeniku/ci da shvati vrijednost vaše percepcije. Dajte mu dovoljno vremena da odgovori.

Usmjerite se na konkretne događaje, rezultate ili uočeno ponašanje na koje se odnosi povratna informacija. Govorite jasno šta ste primijetili i kakav je bio uticaj ponašanja u određenoj situaciji. Objasnite posljedice određenog ponašanja (npr. „Prezentacija je bila neprikladna jer se radi o ozbiljnom auditorijumu pa smo na sastanku ostavili utisak neprofesionalnosti i nestručnosti.“).

U slučaju negativne povratne informacije usmjerite se samo na elemente rada i ponašanja koje službenici mogu promijeniti (npr. „U prezentaciju moraju biti uvršteni konkretni indikatori i predstavljena stručna analiza kako bi bila primjerenog sadržaja i u skladu s očekivanjima učesnika.“).

Zajednički potražite moguće rješenje. Predložite načine na koje bi se situacija mogla drugačije riješiti i svakako pitajte službenika/cu za mišljenje. Dogovorite konkretne aktivnosti i vremenski okvir djelovanja (npr. „Sljedeći put moraš više pažnje posvetiti očekivanjima učesnika, te u tom smislu pripremiti sve podatke i prilagoditi sadržaj prezentacije.“). Jasno recite koje su posljedice pridržavanja odnosno nepridržavanja dogovora.

Provjerite da li je povratna informacija pravilno shvaćena.

Uvijek pozitivno završite razgovor. Pokažite povjerenje i dajte do znanja da ste uvijek dostupni za razgovor. (npr. „Vjerujem da će ubuduće prezentacije sadržati sve relevantne podatke i predstaviti nas kao stručnu i profesionalnu organizaciju.“).

Imajte na umu da je svrha davanja negativne povratne informacije povećanje motivacije i povećanje učinka.

5.3 Razgovor o ocjeni rada i objašnjenje ocjene rada



Razgovor o ocjeni rada se obavlja po isteku perioda za ocjenjivanje i to u toku jula, odnosno januara, zavisno od toga da li se ocjenjivanje vrši jednom ili dva puta godišnje.

Razgovor o ocjeni rada je obavezna faza u postupku ocjenjivanja tokom koje rukovodilac/teljka upoznaje službenika/cu s predloženom ocjenom i jedan je od najvažnijih faktora za podsticanje i jačanje razvoja službenika/ce, te poboljšanje individualne uspjehnosti.



Komuniciraj

šta je učinjeno, kako je učinjeno i kakav je rezultat toga.

Opiši ponašanje, ne osobu

nemoj davati svoju ocjenu, dijeli ideje i informacije, a ne instrukcije;
istraži rješenja, nemoj davati odgovore.

Koncentriši se

na ponašanje koje može biti promijenjeno.

Važno:

ne previše informacija odjednom,

Cilj razgovora je uporediti planirane u odnosu na ostvarene radne ciljeve, analizirati postignute rezultate i uspješnost u prethodnom periodu i njihovo poboljšanje u budućnosti. Ukoliko je planiranje odnosno dogovaranje radnih ciljeva i praćenje rada uspješno ostvareno, formalni razgovor je jednostavan, a ocjenjivanje nije iznenađujuće za službenika/cu.

Detaljna priprema za razgovor je važan korak i u ovom procesu. Obuhvata sljedeće korake:

- obavijestite službenika/cu na vrijeme o mjestu i satnici održavanja razgovora;
- obezbijedite prostor u kojem ćete imati privatnost bez prekida i dovoljno vremena za razgovor;
- razmislite o učinku službenika/ce u protekloj godini-koji radni ciljevi su postignuti i kako, koji nisu i zašto, razmislite o prijedlozima za poboljšanje;
- pregledajte bilješke koje ste vodili tokom praćenja rada službenika/ce i prisjetite se da li je postizanje radnih ciljeva teklo nesmetano ili je bilo problema, da li se službenik/ca nosio/la s poteškoćama i pronalazio/la odgovarajuća rješenja;
- pokušajte predvidjeti njegove reakcije;
- svakako se sjetite procesa pružanja povratne informacije.



Teško je voditi razgovor o ocjeni rada ako radni ciljevi nisu unaprijed postavljeni.

U takvoj situaciji, razgovor se može pretvoriti u svađu ili razmjenju čisto subjektivnih mišljenja.

U nastavku ćemo prikazati kako izgleda razgovor bez postavljenog radnog cilja i primjer razgovora zasnovanog na postavljenom radnom cilju.



Primjer razgovora bez postavljenog radnog cilja

Rukovodilac: Nisam bio posebno zadovoljan nacrtima odluka koje ste pripremili.

Državni službenik: Zašto?

Rukovodilac: Ostali službenici rade brže od vas. Radili ste polako, a ja sam dobijao nacрте odluka sa zakašnjenjem.

Državni službenik: Kakva su bila vaša očekivanja prema meni? Koliko odluka nedeljno treba da pripremim? Žao mi je što vas je moj rad razočarao, ali ne znam vaša očekivanja....

Rukovodilac: ???

U ovom primjeru, rukovodilac je počeo razgovor bez navođenja bilo kakvih konkretnih činjenica, jer nije postavio nikakve ciljeve. Državni službenik je zatražio dokaze, a rukovodilac je ostao u neprijatnom položaju, jer je očigledno zanemario svoje rukovodeće zadatke i nije saopštio svoja očekivanja prema državnom službeniku.



Primjer razgovora zasnovanog na postavljenom radnom cilju

Rukovoditeljka: Nisam baš zadovoljna Vašim učinkom jer se broj prijavljenih kandidata na oglase/konkurse smanjio.

Državna službenica: Žao mi je što to čujem. Ali, postigla sam svoj cilj. Naporno sam radila koristeći društvene mreže za širenje informacija o zapošljavanju, i - kao rezultat - broj korisnika se povećao sa 500 na 1000 u tri mjeseca.

Rukovoditeljka: Hvala! Čudno je da je, uprkos povećanju broja registrovanih korisnika, broj kandidata opao. Dakle, to znači da moraju postojati i drugi faktori koji doprinose smanjenju broja kandidata. Da li imate ideju šta bi oni mogli biti?

Državna službenica: Da. Mislim da bi razlozi mogli biti da mnogi potencijalni kandidati smatraju da plata nije adekvatna, dok kandidati koji su postigli dobre rezultate na testiranju i nisu izabrani veoma glasni na društvenim mrežama i obeshrabruju druge kandidate.

Rukovoditeljka: Hvala vam puno! Mislim da je ovaj razgovor premašio moja očekivanja, i zaslužujete da budete ocijenjeni ocjenom "Isti će se". Istovremeno, razgovaraću sa starješinom o tome šta možemo da uradimo u vezi sa problemima koje ste pomenuli.

Ovaj razgovor je zasnovan na postavljenom radnom cilju. Iako je počelo sa kritičnom porukom rukovoditeljke, državna službenica je mogla da objasni zašto je njen učinak bio dobar u odnosu na postavljeni cilj. Budući da je razgovor bio zasnovan na dokazima, rezultirao je vrijednim rezultatima koji bi mogli dovesti do daljih poboljšanja u ukupnom učinku organizacije.

Službenik/ca treba da bude aktivan učesnik/ca u ovom procesu, uključen/a u utvrđivanje i analiziranje određenih izazova i pronalaženje rješenja za njihovo otklanjanje, pa je stoga nužno i njemu/njoj obezbijediti dovoljno vremena za pripremu. Zamolite ga/je da se prije razgovora podsjeti svih dogovorenih radnih ciljeva i razmisli o njihovom ispunjenju, i procijeni svoj učinak tokom godine.

5.3.1 Razgovor o ocjeni rada i objašnjenje ocjene rada

- Pogledajte trenutne radne ciljeve i pripremite samoprocjenu (za sebe, ne morate da je pokažete svom rukovodiocu/teljki). Koje ciljeve ste postigli u potpunosti, koji djelimično i koji nisu postignuti?



- Ako određeni radni ciljevi nijesu u potpunosti postignuti, razmislite zašto? Da li je bilo faktora koji su uticali na nepostizanje ciljeva koji su bili izvan vaše kontrole (političke odluke, neočekivani događaji, neuspjeh drugih odjeljenja, itd.). Ako je tako, ne zaboravite da kažete svom rukovodiocu/teljki.
- Razmislite o svom profesionalnom razvoju u poslednjoj godini – šta ste postigli, a šta niste postigli? Zašto?
- Razmislite o budućnosti. Da li želite da predložite bilo kakve izmjene vaših radnih ciljeva za narednu godinu? Razmislite da li su pripremljeni prema SMART kriterijumima, posebno ako su dovoljno konkretni i ostvarljivi.
- Razmislite o bilo kojim drugim pitanjima koja biste možda željeli da pomenete svom pretpostavljenom, na primjer, u vezi sa saradnjom sa njim/njom, drugim članovima tima, organizacijom rada, procedurama koje postoje, itd.

Savjeti koje treba imati na umu tokom razgovora o ocjeni rada

- Ako dobijete negativne povratne informacije – uvijek pitajte o dokazima i pogledajte postavljene ciljeve. To je obaveza rukovodioca/teljke da vam kaže KONKRETNO šta ste uradili pogrešno.
- Ako dobijete opravdane negativne povratne informacije, razmislite o tome – to vam može pomoći da se poboljšate.
- Dužnost je rukovodioca/teljke da opravdaju svoju ocjenu... Ako mislite da je ocjena nepravedna, imate pravo na žalbu.
- Ocjena "dobar" znači da ste dobar službenik. Ocjena "ističe se" treba da bude rezervisana samo za rijetke, izuzetne službenike. Ako mislite da ste jedan od njih – budite spremni da to dokažete podacima, primjerima itd.
- Nemojte se plašiti da pitate svog rukovodioca/teljku za sugestije/smjernice.
- Vaš rukovodilac/teljka nema pravo da daje bilo kakve diskriminatorne izjave, vezane, na primjer, za vaš pol, starost, religiju, itd. Ako to urade, trebalo bi da reagujete.

Dobro planiran i sproveden razgovor može značajno doprinijeti razvoju službenika/ce i jačanju vještina potrebnih za veću uspješnost u radu.



rezultat od 2,71 do 3,00 - prijedlog ocjene rada „ističe se“

rezultat od 1,51 do 2,70 - prijedlog ocjene rada „dobar“

rezultat manji od 1,51 - prijedlog ocjene rada „ne zadovoljava“



Složeniji i odgovorniji poslovi, kao što je definisano u opisima poslova, ne znači da službenik/ca koji/a obavlja te poslove automatski dobija ocjenu "ističe se".

Ocjene rada	Objašnjenje ocjene rada lica koje vrše poslove visoko rukovodnog kadra
"ne zadovoljava"	ako nije pokazao/la sposobnosti u organizaciji rada i rukovođenju, niti prosječne sposobnosti u saradnji i komunikaciji sa drugim organima, odnosno zaposlenima, kao ni druge sposobnosti za efikasnu realizaciju radnih zadataka.
"dobar"	ako je pokazao/la prosječne sposobnosti u organizaciji rada i rukovođenju, u saradnji i komunikaciji sa drugim organima, odnosno zaposlenima i druge sposobnosti u cilju efikasne realizacije radnih zadataka.
"ističe se"	ako je pokazao/la izuzetne sposobnosti u organizaciji rada i rukovođenju, u saradnji i komunikaciji sa drugim organima, odnosno zaposlenima i druge sposobnosti u cilju efikasne realizacije radnih zadataka.

Ocjene rada	Objašnjenje ocjene rada državnog službenika, odnosno namještenika
"ne zadovoljava"	ako nije sa prosječnim rezultatima ispunio/la radne zadatke u skladu sa zahtjevima radnog mjesta, a neposredni rukovodilac je imao primjedbe na rad i stalno ga/je upozoravao na propuste i nepravilnosti u radu.
"dobar"	ako je sa prosječnim rezultatima ispunio/la radne zadatke i ostvario rezultate rada koji obezbjeđuju prihvatljive standarde kvaliteta rada, sa zanemarljivim greškama u radu.
"ističe se"	ako je postigao/la natprosječne rezultate, ispunio/la radne zadatke i ostvario/la rezultate rada bolje od predviđenih za radno mjesto na koje je raspoređen/a.



5.3.2 Sastanci rukovodnog kadra o preliminarnim rezultatima ocjene rada državnog službenika, odnosno namještenika

Glavni cilj sastanaka rukovodnog kadra o preliminarnim rezultatima ocjene rada službenika je da ograniče pristrasnost pojedinih rukovodilaca i da obezbijede dosljedan pristup prilikom ocjenjivanja rada službenika unutar institucije.

Ukoliko su uključeni starješina organa, lica iz kategorije visoki rukovodni kadar i drugi zaposleni iz kategorije visoki rukovodni kadar, ovi sastanci su šansa da se suprotstavi inflaciji najboljih ocjena.

Takođe, oni su prilika da se poboljšaju drugi elementi sistema ocjenjivanja rada, uključujući postavljanje radnih ciljeva na dosljedan i relevantan način, pripremu planova stručnog osposobljavanja i usavršavanja i vođenja razgovora o ocjeni rada.

Sastanci rukovodnog kadra o preliminarnim rezultatima ocjene rada službenika bi trebalo da se odvijaju između utvrđivanja prijedloga ocjene rada državnog službenika, odnosno namještenika (član 7 Uredbe o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika) i upoznavanja s prijedlogom ocjene rada (član 10 Uredbe o ocjenjivanju rada državnih službenika i namještenika).

Uloga starješine organa, lica iz kategorije visoki rukovodni kadar i drugi zaposleni iz kategorije visoki rukovodni kadar je da daju podršku ovom procesu i da obezbijede da su ocjene rada u skladu sa njihovom percepcijom učinka institucije i organizacionih jedinica. Oni mogu da budu i posrednici u slučaju da se neposredni rukovodioci ne mogu složiti oko pristupa.

Uloga rukovodioca organizacionih jedinica je da obezbijede dosljednost unutar svojih organizacionih jedinica i preduzmu napore da se usklade sa pristupom drugih organizacionih jedinica.

Uloga neposrednih rukovodioca je da predstave i opravdaju predložene ocjene, razmotre primljene povratne informacije i preduzmu napore da usklade rezultate ocjene u svom timu sa očekivanjima starješine organa i rukovodioca organizacione jedinice i pristupom drugih neposrednih rukovodioca.



Šta i kako?

Nakon što su pripremljeni prijedlozi ocjena rada, a dok još nisu upoznati državni službenici, odnosno namještenici s prijedlogom ocjene, potrebno je da se rukovodioci sastanu kako bi razgovarali o preliminarnim ocjenama.

Korisno je da službenici za ljudske resurse naprave uvodnu prezentaciju kako bi prikazali osnovne podatke o prijedlozima ocjene rada i označe izazove i nedosljednosti.

Nakon sastanka, pripremaju se konačne ocjene rada.

Važno je osigurati povjerljivost ovih sastanaka.

Svi učesnici sastanaka treba da budu informisani o predloženim ocjenama rada u drugim organizacionim jedinicama.



5.3.3 Žalba

Rješenje o ocjeni se radi u papirnoj formi i protiv rješenja je dozvoljena žalba.

Žalba se podnosi Komisiji za žalbe u roku od 8 dana od dana prijema istog.

Žalba treba da sadrži navode zbog kojih postoji neslaganje sa ocjenom, kao i dokaze koji potvrđuju navode žalbe, dok se u odgovoru na žalbu navodi detaljno obrazloženje predložene ocjene i dokazi.

5.4 Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnog službenika, odnosno namještenika

Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja izrađuje se u postupku ocjenjivanja rada službenika. Plan ima za cilj unaprjeđenje kompetencija službenika kako bi se postigao viši nivo profesionalne efikasnosti i zadovoljstva na radnom mjestu. Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja je prilagođen svakom službeniku pojedinačno, uzimajući u obzir trenutne rezultate, profesionalne ciljeve i identifikovane potrebe za obukom, uzimajući u obzir i lični aspekt, potrebe i motivaciju zaposlenog.

Ključni ciljevi utvrđivanja Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja su:

- Unaprjeđenje specifičnih znanja i vještina potrebnih za efikasnije obavljanje radnih zadataka;
- Povećanje zadovoljstva i motivacije službenika i
- Unaprjeđenje ukupne efikasnosti organa.

Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja utvrđuje se prilikom razgovora, koji neposredni rukovodioci obavljaju sa službenicima, radi postavljanja radnih ciljeva, odnosno ocjenjivanja rada.



Rukovodilac/teljka i službenik/ca analiziraju nivo znanja i vještina kojima službenik/ca raspolaže i utvrđuju koja znanja i vještine je potrebno dodatno razviti za uspješno ispunjenje ciljeva. Razgovor između rukovodioca/teljke i zaposlenog/e ima ključnu ulogu u preciznoj identifikaciji potreba za obukom, jer omogućava direktno sagledavanje kompetencija, želja i potencijalnih oblasti za unaprjeđenje, dok istovremeno jača odnos između rukovodioca/teljke i službenika/ce kroz otvorenu i konstruktivnu komunikaciju.



U tom smislu, pitanja koja mogu pomoći, tokom razgovora, su:

1. Šta će se u narednom periodu od zaposlenih očekivati da rade i koje su im kompetencije (znanja, vještine, ponašanje, stavovi...) za to potrebne?

2. Da li zaposleni rade ono što bi trebalo da rade? Ako ne- zašto ne rade ono što bi trebalo da rade?

Ukoliko se utvrdi da za ostvarenje postavljenih ciljeva ne postoji dovoljan nivo znanja i vještina, ili očekivani rezultat rada izostane uslijed nedostatka odgovarajućih kompetencija, pristupa se analizi sadašnjeg i zahtijevanog nivoa kompetencija i utvrđuje jaz, odnosno razlika među njima. U tom slučaju je lako definisati koje su tačno potrebe i koje obuke je neophodno da službenik/ca pohađa.

Korišćenje SMART ciljeva u identifikaciji potreba za obukom ne samo da strukturise proces već i osigurava da su obuke efikasne i usmjerene ka stvarnom poboljšanju radnog učinka.

Pitanja mogu biti formulisana ovako:

- Da li smatrate da je ostvarivo postići ovaj cilj uz pomoć dodatne obuke?
- Šta vam je potrebno da biste to postigli?
- Koje konkretne vještine smatrate da bi trebalo da unaprijedite u svom trenutnom radnom zadatku?
- Kako će obuka pomoći u poboljšanju vašeg učinka na poslu?
- Kako bismo mogli mjeriti napredak u ovoj oblasti? Koji su to pokazatelji uspjeha?

Posebno treba obratiti pažnju na utvrđivanje Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika, odnosno namještenika čiji je rad ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“, jer je isti dužan da se po nalogu neposrednog rukovodioca stručno osposobljava za poslove radnog mjesta na koje je raspoređen (član 82 stav 2 Zakona o državnim službenicima i namještenicima „Službeni list Crne Gore“, br. 2/18, 34/19, 8/21 i 37/22).

Uloga rukovodilaca u postupku utvrđivanja potreba za obukom službenika je značajna za osiguranje da obuke budu relevantne, efikasne i usklađene sa strateškim ciljevima organizacije. Rukovodioci su odgovorni za identifikaciju potreba, razvoj i implementaciju planova obuke te praćenje i evaluaciju njihovih efekata. Njihova aktivna uključenost i podrška ključne su za stvaranje kulture učenja i kontinuiranog razvoja unutar organizacije.

Potrebu je nekad lako definisati jer proizilazi iz same prirode stvari. Npr. u praksi se može desiti da treba da stupi na snagu novi zakon i da isti predviđa odgovorna lica koja će biti u obavezi da ga implementiraju. Ovdje je potreba identifikovana, službenici koji će imati obavezu da implementiraju zakon moraju biti upoznati sa novim zakonskim rješenjima i razumjeti svrhu novih odredbi. Njima je, dakle, potrebna obuka od strane stručnih lica i eksperata koji su radili na izradi novog zakona koji će približiti svrhu i objasniti suštinu novih zakonskih rješenja. Kada su u pitanju sistemski propisi, koji obuhvataju širi opseg zaposlenih koji su u obavezi da ih implementiraju, a isti donose novine u odnosu da prethodne, tada je neophodno utvrditi



prioritete na nivou organa. Moguće ih je organizovati na način da jedna grupa zaposlenih (npr. rukovodioci organizacionih jedinica) pohađaju obuku i zaključke sa iste, prenesu kolegama. Na taj način se obezbjeđuje efikasnost u procesu edukacije ali i sistematičan pristup kod primjene propisa na nivou organizacione jedinice.

Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja sadrži:

- ciljeve koji se odnose na stručno osposobljavanje, odnosno usavršavanje, a povezani su sa radnim ciljevima;
- rokove za postizanje ciljeva;
- aktivnosti za realizaciju ciljeva (Oblasti profesionalnog razvoja);
- indikatore, vidljive i mjerljive rezultate koji pokazuju da je cilj realizovan.



Obrazac Plana stručnog osposobljavanja i usavršavanja je sastavni dio obrasca za ocjenjivanja rada

Obrazac 6

PLAN STRUČNOG OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA

Ime i prezime

za _____ godinu

CILJEVI vezani za stručno osposobljavanje, odnosno usavršavanje	
	ROK
1.	
2.	
3.	
4.	

AKTIVNOSTI ZA REALIZACIJU CILJEVA (pohađanje programa obuke, kurseva; realizacija razvojnih aktivnosti: mentorstvo, koučing, rotacija službenika ...)
1.
2.
3.
4.

INDIKATORI (vidljivi i mjerljivi rezultati koji pokazuju da je cilj realizovan)
1.
2.
3.
4.

Plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja predstavlja ključni instrument za postizanje ličnog i organizacionog rasta. Uobičajeno je da se ovaj plan usmjerava ka obukama, ali je potrebno da obuhvati i druge aspekte koji čine kompletan profesionalni razvoj, kao što su:

- razmjena znanja;
- unutrašnja i međuinstitucionalna mobilnost zaposlenih;
- mentorstvo;
- koučing;
- praćenje rada;
- korišćenje stručne literature;
- stažiranje i druge metode.

U skladu sa savremenim potrebama, organizacija bi trebalo da uspostavi strategiju profesionalnog razvoja koja se ne oslanja samo na obuke, već uključuje raznovrsne pristupe. Ovi različiti alati treba da budu dostupni zaposlenima i prilagođeni njihovim potrebama, sa jasnim planom za praćenje napretka i evaluaciju stečenih znanja i vještina.

Oblasti profesionalnog razvoja

Obuka predstavlja temeljni oblik osposobljavanja i usavršavanja, ali je samo jedan dio šire strategije. Uključuje organizovanje kurseva, radionica, seminara i drugih aktivnosti koje zaposlenima pomažu da steknu nova znanja i vještine.

Razmjena znanja može biti neformalna ili formalna aktivnost, gdje zaposleni uče jedni od drugih kroz dijalog, diskusije i dijeljenje iskustava.

Mobilnost unutar organizacije omogućava zaposlenima da se razvijaju kroz promjene radnih zadataka ili pozicija. Rotacija radnih mjesta ili povremeno premještanje na različite projekte može doprinijeti širem shvatanju organizacije, jačanju adaptabilnosti i sticanju novih vještina.

Mentorstvo podrazumijeva formalizovani odnos između mentora i mentija, gdje iskusniji zaposleni pomažu mlađim kolegama da razviju određene vještine i steknu znanja iz oblasti relevantnim za njihov rad. Mentorstvo pruža podršku i podstiče profesionalni razvoj kroz savjetovanje i vođenje.

Koučing je oblik podrške koji može biti fokusiran na specifične ciljeve zaposlenih, kao što su unaprijeđenje performansi, rješavanje izazova ili razvoj specifičnih kompetencija. Koučing sesije su često vođene od strane stručnjaka (interno ili eksterno) i prilagođene su individualnim potrebama.



Praćenje posla omogućava zaposlenima da prate iskusnije kolege dok obavljaju svoje zadatke, što može biti korisno za sticanje uvida u nove procese i procedure.

Proučavanje stručne literature, istraživanja, članaka i drugih materijala omogućava zaposlenima da ostanu u toku sa najnovijim trendovima u industriji.

Staziranje predstavlja strukturiran način za mlade službenike ili one koji mijenjaju karijeru da steknu praktično iskustvo.

Programi obuke koje priprema i sprovodi Uprava za ljudske resurse izuzetno su važni jer omogućavaju službenicima sticanje specifičnih vještina i znanja potrebnih za efikasno obavljanje njihovih zadataka. Ovi programi često uključuju kurseve, radionice i treninge koji su pažljivo osmišljeni da odgovaraju specifičnim potrebama i ciljevima. Međutim, važno je napomenuti da Uprava za ljudske resurse nije jedini izvor znanja i obuke. Službenici imaju priliku da se dodatno obučavaju putem različitih online kurseva, konferencija, stručnih seminara, kao i kroz mentorski rad i razmjenu iskustava sa kolegama i koleginicama. Takođe, učenje kroz praktičan rad, čitanje stručne literature i pristupanje profesionalnim udruženjima predstavljaju značajne načine za kontinuirano usavršavanje i razvoj. Svi ovi načini obuke doprinose sveobuhvatnom razvoju zaposlenih i jačanju njihovih kapaciteta za doprinos organizaciji.

Priprema Plana se ne smije svesti na puko popunjavanje još jednog obrasca. Da bi ovaj proces bio djelotvoran, neophodno je da rukovodioci aktivno učestvuju u svim fazama pripreme i implementacije Plana. Ovo znači da treba da podršku otvorenu komunikaciju i kontinuirani dijalog sa službenicima, kako bi se identifikovale njihove stvarne potrebe, ciljevi i izazovi. Takođe, treba da pruže savjete i smjernice, koristeći svoje iskustvo i znanje da bi pomogli službenicima u pripremi realnih i dostižnih planova za obuku i razvoj.

Podrška rukovodioca ne završava se samo na savjetu; ona uključuje i pružanje resursa, bilo da su to materijali za učenje, preporuke za kurseve ili prilike za praktičnu primjenu stečenih vještina. Motivacija službenika kroz priznanje njihovih napora i postignuća takođe igra ključnu ulogu. Kada službenici osjećaju da su njihovi ciljevi važni i da imaju podršku u njihovom postizanju, veća je vjerovatnoća da će biti angažovaniji i posvećeniji svom radu.

Ovakav pristup ne samo da osposobljava službenike za bolji učinak, već i jača povjerenje i saradnju unutar tima. Službenici koji osjećaju podršku i imaju jasno definisane ciljeve lakše se suočavaju sa izazovima i doprinose uspješnom ostvarenju zajedničkih rezultata. Na taj način, priprema Plana postaje dinamičan i interaktivan proces koji vodi ka kontinuiranom unaprijeđenju i profesionalnom rastu, umjesto da bude samo formalnost.



6. E-OCJENJIVANJE

Ocjena rada državnog službenika, odnosno namještenika upisuje se u Centralnu kadrovsku evidenciju.

Uprava za ljudske resurse je kroz Centralnu kadrovsku evidenciju kreirala modul eOcjenjivanje.

Modul eOcjenjivanje daje mogućnost da neposredni rukovodilac elektronskim putem predloži ocjene svih mjerila i kriterijuma i dobije konačni prijedlog ocjene za državnog službenika, odnosno namještenika, čiji rad prati i predlaže ocjenu rada.

Neposredni rukovodilac, u postupku predlaganja ocjene državnog službenika, odnosno namještenika predlaže ocjene za svako mjerilo u okviru svakog kriterijuma – "ističe se", "dobar" ili "ne zadovoljava".

The screenshot shows the 'eOcjenjivanje' web application. The top section has a header with the user's name and role. Below that, there's a section for selecting the employee to be evaluated, with a search bar and a list of employees. The main part of the interface is a form for entering ratings for various criteria. On the right, there's a sidebar with navigation links. At the bottom, there's a table showing the results of the evaluation.

Kriterijum za ocjenjivanje	Ocjena	Prosjek
uspješnost radnih postignuća	Ističe se	0,00
učestalost odluka u skladu s procedurama i metodama	Ističe se	0,00
uspešno sprovođenje i izvršenje poslova radnog mjesta	Ističe se	0,00
opće opazljivost i općina duge prikladne u izvršenju poslova	Ističe se	0,00
odgovornost i odgovor		1 - 4

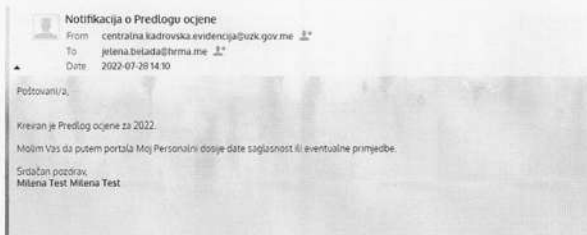
Mjerilo za izabrani kriterijum	Ocjena
uspešnost i kreativnost	Ističe se
Prilagođeno	Ističe se
Uspješna komunikacija	Ističe se
Prilagođeno i odgovor	Ističe se

Centralna kadrovska evidencija na osnovu postavljenog algoritma izračunava ocjenu za svaki kriterijum i na kraju konačnu ocjenu obračuna iz Uredbe.

Svi uneseni podaci se preslikavaju na obrascu za ocjenjivanje, u zavisnosti od kategorije službenika odnosno namještenika.

[illegible][illegible]

Nakon formiranja prijedloga ocjene, državni službenik odnosno namještenik dobija notifikaciju da je njegov neposredni rukovodilac predložio ocjenu rada.



Provjerom podataka kroz „MOJ PERSONALNI DOSIJE“, državni službenik odnosno namještenik se upoznaje sa prijedlogom ocjene rada i ima mogućnost da stavi primjedbu na predloženu ocjenu za svako mjerilo i svaki kriterijum i da navede dokaze u prilog svojim primjedbama.

Nakon dobijanja obavještenja da državni službenik odnosno namještenik ima primjedbe na predloženu ocjenu, neposredni rukovodilac zakazuje razgovor i prilikom razgovora sačinjava službenu zabilješku koju unosi u CKE, kao sastavni dio obrasca za ocjenjivanje.

Komunikacija između neposrednog rukovodioca i državnog službenika odnosno namještenika odvija se elektronskim putem, razmjenom poruka.

Ukoliko državni službenik odnosno namještenik nema primjedbi na predloženu ocjenu, neposredni rukovodilac konstatuje da nema primjedbi.

Nakon formiranja konačnog prijedloga, rukovodilac iz kategorije visoki rukovodni kadar dobija prijedlog ocjene i donosi rješenje o ocjeni rada državnog službenika odnosno namještenika. Ukoliko je rukovodilac iz kategorije visokog rukovodnog kadra istovremeno i neposredni rukovodilac, on i predlaže ocjenu na opisani način.



Rješenje se radi u papirnoj formi i protiv rješenja je dozvoljena žalba.

Modul **eOcjenjivanje** sadrži i formulare za unos Plana individualnog razvoja. Ažuriraju se ciljevi koji se odnose na stručno osposobljavanje, odnosno usavršavanje i razvoj, rokovi za postizanje ciljeva, aktivnosti za realizaciju ciljeva – odnosno unose konkretni prijedlozi za obuke i druge vidove stručnog osposobljavanja odnosno usavršavanja, kao i indikatore, tj. vidljive i mjerljive rezultate koji pokazuju da je cilj realizovan.

7. UTICAJ OCJENE NA KARIJERU DRŽAVNOG SLUŽBENIKA, ODNOSNO NAMJEŠTENIKA

Mogućnost za napredovanje je najočiglednija posljedica ocjene «ističe se».

Izuzetni državni službenici, odnosno namještenici, oni koji su u prethodnoj godini ostvarili rezultate bolje od predviđenih za radno mjesto na koje su raspoređeni, koji su dobili ocjenu «ističe se», mogu da se rasporede u više zvanje za koje ispunjavaju uslove u skladu sa odredbama člana 63 Zakona o državnim službenicima i namještenicima. Međutim, mora se istaći da ne postoji automatizam u napredovanju, već je u svakom slučaju neophodno da postoji slobodno radno mjesto i da državni službenik, odnosno namještenik, ispunjava sve uslove za rad na tom radnom mjestu u višem zvanju.

U nekim studijama, ovakvi izuzetni službenici su opisani kao lica koja su već sposobna da uspješno obavljaju radne zadatke i u višem zvanju od onog na koje su trenutno raspoređeni. U svakom slučaju, oni su izuzetno dragocjen resurs za javnu upravu i treba ih zadržati, pa, stoga i njihove težnje koje se tiču stručnog usavršavanja i razvoja karijere treba da budu prioritet.

Zato je potrebno razviti plan karijere ovog malog broja izuzetnih državnih službenika, odnosno namještenika. Bila bi ogromna greška zaustavljati ili usporavati izuzetne službenike, jer bi oni mogli da napuste državni organ, ukoliko su svjesni da su njihove sposobnosti i vještine upotrebljive i tražene na tržištu.

Državni službenici, odnosno namještenici, koji su ocijenjeni ocjenom "dobar" zapravo čine većinu svake administracije. Oni su najbrojniji i njima se jedinice za ljudske resurse najviše bave nakon ocjenjivanja. Preporučuje se preduzimanje određenih kadrovskih aktivnosti, identifikacija prednosti i nedostataka državnog službenika, odnosno namještenika, i iznalaženje njegovih potencijala, kao i vrste poslova koje smatra posebno interesantnim; razmatranje srednjoročnih ili dugoročnih ciljeva službenika u pogledu razvoja njegove karijere i razmatranje potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem.



Crna Gora
Uprava za ljudske resurse

OBRAZAC 1

Adresa: Jovana Tomaševića br 2
81000 Podgorica, Crna Gora
tel: +382 240 741
fax: +382 240 741
www.gov.me/uzk

Na osnovu člana 84 stav 3 Zakona o državnim službenicima i namještenicima (Sl. list Crne Gore br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22)
Uprava za ljudske resurse utvrdila je

IZVJEŠTAJ O OCJENI RADA STARJEŠINE ORGANA UPRAVE

ZAgodinu

Državni organ

PODACI O STARJEŠINI ORGANA

Prezime		Ime		Pol	M	2
JMB						
Radno mjesto - zvanje						

I KRITERIJUMI ZA OCJENJIVANJE RADA

1. ISPUNJAVANJE RADNIH ZADATAKA (zaokružiti)

1.1. Usmjerenost na rezultate	1	2	3
1.2. Sprovođenje utvrđenih ciljeva	1	2	3
1.3. Usmjerenost na razvoj i motivaciju službenika	1	2	3

1. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(1.1.+1.2.+1.3.):3



2. REZULTATI RADA U POGLEDU KVALITETA I KVANTITETA (zaokružiti)

2.1. Stepen realizacije zadataka i kvalitet postignutog	1	2	3

2.2. Stručnost	1	2	3

2.3. Sposobnost organizacije rada	1	2	3

2. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(2.1.+2.2.+2.3.):3

3. OBIM I BLAGOVREMENOST U VRŠENJU POSLOVA RADNOG MJESTA (zaokružiti)

3.1. Efikasnost	1	2	3

3.2. Upravljanje promjenama	1	2	3

3.3. Postavljanje prioriteta	1	2	3

3. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(3.1.+3.2.+3.3.):3



4. DRUGE SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE (zaokružiti)

4.1. Liderstvo	1	2	3

4.2. Saradnja	1	2	3

4.3. Komunikacija	1	2	3

4.4. Inovativnost	1	2	3

4. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(4.1.+4.2.+4.3.+4.4.):4

II IZVJEŠTAJ O OCJENI RADA STARJEŠINE ORGANA UPRAVE

ZA godinu

OCJENA*: _____ ()

- „ISTIČE SE“ (od 2,71 do 3,00)
- „DOBAR“ (od 1,51 do 2,70)
- „NE ZADOVOLJAVA“ (manje od 1,51)

MINISTAR

*Način utvrđivanja ocjene: (1a+2a+3a+4a):4



Crna Gora
Uprava za ljudske resurse

OBRAZAC 1.1

Adresa: Jovana Tomaševića br 2
81000 Podgorica, Crna Gora
tel: +382 240 741
fax: +382 240 741
www.gov.me/uzk

Na osnovu člana 84 stav 3 Zakona o državnim službenicima i namještenicima (Sl. list Crne Gore br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22)
Uprava za ljudske resurse utvrdila je

IZVJEŠTAJ O OCJENI RADA

LICA KOJA VRŠE POSLOVE VISOKOG RUKOVODNOG KADRA

ZAgodinu

Državni organ

PODACI O LICU KOJE VRŠE POSLOVE VISOKOG RUKOVODNOG KADRA

Prezime		Ime		Pol	M	Z
JMB						
Radno mjesto - zvanje						

I KRITERIJUMI ZA OCJENJIVANJE RADA

1. ISPUNJAVANJE RADNIH ZADATAKA (zaokružiti)

1.1. Usmjerenost na rezultate	1	2	3
1.2. Sprovođenje utvrđenih ciljeva	1	2	3
1.3. Usmjerenost na razvoj i motivaciju službenika	1	2	3

1. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(1.1.+1.2.+1.3.):3

2. REZULTATI RADA U POGLEDU KVALITETA I KVANTITETA (zaokružiti)

2.1. Stepen realizacije zadataka i kvalitet postignutog	1	2	3

2.2. Stručnost	1	2	3

2.3. Sposobnost organizacije rada	1	2	3

2. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(2.1.+2.2.+2.3.):3

3. OBIM I BLAGOVREMENOST U VRŠENJU POSLOVA RADNOG MJESTA (zaokružiti)

3.1. Efikasnost	1	2	3

3.2. Upravljanje promjenama	1	2	3

3.3. Postavljanje prioriteta	1	2	3

3. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(3.1.+3.2.+3.3.):3



4. DRUGE SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE (zaokružiti)

4.1. Liderstvo	1	2	3

4.2. Saradnja	1	2	3

4.3. Komunikacija	1	2	3

4.4. Inovativnost	1	2	3

4. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(4.1.+4.2.+4.3+4.4.):4

II IZVJEŠTAJ O OCJENI RADA
LICA KOJA VRŠE POSLOVE VISOKOG RUKOVODNOG KADRA

ZA godinu

OCJENA*: _____ ()

- „ISTIČE SE“ (od 2,71 do 3,00)
- „DOBAR“ (od 1,51 do 2,70)
- „NE ZADOVOLJAVA“ (manje od 1,51)

MINISTAR

*Način utvrđivanja ocjene: (1a+2a+3a+4a):4



Crna Gora
Uprava za ljudske resurse

OBRAZAC 2

Adresa: Jovana Tomaševića br 2
81000 Podgorica, Crna Gora
tel: +382 240 741
fax: +382 240 741
www.gov.me/uzk

Na osnovu člana 83 stav 4 Zakona o državnim službenicima i namještenicima (»Sl. list Crne Gore« br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22)
Uprava za ljudske resurse utvrdila je

OBRAZAC ZA PRIJEDLOG OCJENE RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

ZA godinu

Državni organ
Organizaciona jedinica

PODACI O STARJEŠINI ORGANA

Prezime		Ime		Pol	M	Z
JMB						
Radno mjesto - zvanje						

I KRITERIJUMI ZA OCJENJIVANJE RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

1. ISPUNJAVANJE RADNIH ZADATAKA (zaokružiti!)

1.1. Sposobnost planiranja	1	2	3
1.2. Izvršavanje radnih zadataka	1	2	3

1. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(1.1.+1.2.+1.3.):3



2. REZULTATI RADA U POGLEDU KVALITETA I KVANTITETA (zaokružiti)

2.2. Stručnost	1	2	3
2.2. Tačnost i pouzdanost u obavljanju poslova	1	2	3
2.3. Step en realizacije zadataka	1	2	3

2. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(2.1.+2.2.+2.3.):3

3. OBIM I BLAGOVREMENOST U VRŠENJU POSLOVA RADNOG MJESTA (zaokružiti)

3.1. Pridržavanje rokova za izvršavanje poslova	1	2	3
3.2. Sposobnost usklađivanja radnih zadataka sa priorit etnim aktivnostima organa	1	2	3
3.3. Efikasnost u izvršavanju radnih zadataka	1	2	3

3. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(3.1.+3.2.+3.3.):3



4. DRUGE SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE (zaokružiti)

4.1. Inovativnost i kreativnost	1	2	3
4.2. Pismeno i usmeno izražavanje	1	2	3
4.3. Vještina komunikacije	1	2	3
4.4. Timski rad	1	2	3

4. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(4.1.+4.2.+4.3+4.4.):4

II PRIJEDLOG OCJENE RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

ZA godinu

OCJENA*: _____ ()

- „ISTIČE SE“ (od 2,71 do 3,00)

- „DOBAR“ (od 1,51 do 2,70)

- „NE ZADOVOLJAVA“ (manje od 1,51)

(potpis neposrednog rukovodioca)

*Način utvrđivanja ocjene: (1a+2a+3a+4a):4



SLUŽBENA ZABILJEŠKA*:

Datum obavljenog razgovora _____

(potpis neposrednog rukovodioca)

*Službena zabilješka sadrži datum obavljenog razgovora, eventualno neslaganje državnog službenika sa prijedlogom ocjene rada, kao i razloge neslaganja. Službena zabilješka može da sadrži podatke koji se odnose na potrebna dodatna stručna usavršavanja, prema kriterijumima iz Uredbe.



Crna Gora
Uprava za ljudske resurse

OBRAZAC 3

Adresa: Jovana Tomaševića br 2
81000 Podgorica, Crna Gora
tel: +382 240 741
fax: +382 240 741
www.gov.me/uzk

Na osnovu člana 83 stav 4 Zakona o državnim službenicima i namještenicima (Sl. list Crne Gore br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22)
Uprava za ljudske resurse utvrdila je

OBRAZAC ZA PRIJEDLOG OCJENE RADA NAMJEŠTENIKA

ZA godinu

Državni organ
Organizaciona jedinica

PODACI O STARJEŠINI ORGANA

Prezime		Ime		Pol	M	Ž
JMB						
Radno mjesto - zvanje						

I KRITERIJUMI ZA OCJENJIVANJE RADA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

1. ISPUNJAVANJE RADNIH ZADATAKA (zaokružiti)

1.1. Tačnost	1	2	3
1.2. Preciznost	1	2	3

1. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(1.1.+1.2.+1.3.):3



2. REZULTATI RADA U POGLEDU KVALITETA I KVANTITETA (zaokružiti)

2.1. Pouzdanost u obavljanju poslova	1	2	3

2.2. Ekonomičnost	1	2	3

2. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(2.1.+2.2.+2.3.):3

3. OBIM I BLAGOVREMENOST U VRŠENJU POSLOVA RADNOG MJESTA (zaokružiti)

3.1. Upravljanje vremenom	1	2	3

3.2. Efikasnost	1	2	3

3. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(3.1.+3.2.+3.3.):3

4. DRUGE SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE (zaokružiti)

4.1. Komunikacija	1	2	3

4.2. Prilagodljivost	1	2	3

4. a) OCJENA PO OVOM KRITERIJUMU _____
(4.1.+4.2.+4.3.+4.4.):4



II PRIJEDLOG OCJENE RADA NAMJEŠTENIKA

ZA godinu

O C J E N A*: (.....)

- „ISTIČE SE“ (od 2,71 do 3,00)

- „DOBAR“ (od 1,51 do 2,70)

- „NE ZADOVOLJAVA“ (manje od 1,51)

(potpis neposrednog rukovodioca)

*Način utvrđivanja ocjene: $(1a+2a+3a+4a):4$

SLUŽBENA ZABILJEŠKA*:

Datum obavljenog razgovora _____

(potpis neposrednog rukovodioca)

*Službena zabilješka sadrži datum obavljenog razgovora, eventualno neslaganje državnog službenika sa prijedlogom ocjene rada, kao i razloge neslaganja. Službena zabilješka može da sadrži podatke koji se odnose na potrebna dodatna stručna usavršavanja, prema kriterijumima iz Uredbe.



OBRAZAC 4

**OBRAZAC
ZA PLANIRANJE I PRAĆENJE RADNIH CILJEVA**

ZAgodinu

Državni organ
Organizacijska jedinica

PODACI O DRŽAVNOM SLUŽBENIKU/NAMJEŠTENIKU/ LICU KOJE VRŠI POSLOVE
VISOKOG RUKOVODNOG KADRA

Prezime		Ime		Pol	M	Ž
Radno mjesto - zvanje						

PLANIRANI RADNI CILJEVI ZA PERIOD
CILJ 1.
ZADACI
CILJ 2.
ZADACI
CILJ 3.
ZADACI

NEPLANIRANI RADNI CILJEVI ZA PERIOD.....
CILJ 1.
ZADACI
CILJ 2.
ZADACI
CILJ 3.
ZADACI



OBRAZAC 5

OBRAZAC
PERIODIČNE KONTROLE RADA I UČINKOVITOSTI

Državni organ
Organizacijska jedinica

PODACI O DRŽAVNOM SLUŽBENIKU/NAMJEŠTENIKU/ LICU KOJE VRŠI POSLOVE
VISOKOG RUKOVODNOG KADRA

Prezime		Ime		Pol	M	Ž
Radno mjesto - zvanje						

R.br. cilja	Rezultat praćenja postizanja cilja/zadatka (npr. faza izvršenja, procenat izvršenja, razlozi neizvršenja, potreba za korekcijom cilja, kvalitet izvršenja prema kriterijumima i mjerilima)
1.	
2.	
3.	

Komentar službenika/ce u odnosu na rezultat praćenja postizanja cilja	Datum

Potpis službenika/ce _____

Potpis neposrednog rukovodioca _____



OBRAZAC 6

PLAN STRUČNOG OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA

ime i prezime

za _____ godinu

CILJEVI vezani za stručno osposobljavanje, odnosno usavršavanje	
	ROK
1.	
2.	
3.	
4.	

AKTIVNOSTI ZA REALIZACIJU CILJEVA (pohađanje programa obuke, kurseva; realizacija razvojnih aktivnosti: mentorstvo, koučing, rotacija službenika ...)	
1.	
2.	
3.	
4.	

INDIKATORI (vidljivi i mjerljivi rezultati koji pokazuju da je cilj realizovan)	
1.	
2.	
3.	
4.	

