



Sprovedeno od strane:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Република Србија
МИНИСТАРСТВО
ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ



СЛУЖБА ЗА
УПРАВЉАЊЕ
КАДРОВИМА



ПРИРУЧНИК

ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ
УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНИХ
СЛУЖБЕНИКА

ЕДИЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНО НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА

Проф. др Биљана Богићевић Миликић
Проф. др Ивана Б. Петровић

ПРИРУЧНИК ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

Издавач:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Пројекат подршке реформи јавне управе у Србији
Теразије 23/V
11000 Београд
Србија

За издавача:

др Штефан Хајек, вођа пројекта

Уредници:

Ивана Савићевић
Драгана Јанковић

Рецензент:

Проф. др Данило Рончевић

Дизајн и припрема за штампу:

Ненад Димић, InDesigner

Лектура:

Наташа Шофранац

Тираж:

350

Штампа:

PRESSIA

Београд, септембар 2020.

Ова публикација је израђена уз помоћ Владе Савезне Републике Немачке, посредством пројекта немачко-српске развојне сарадње „Подршка реформи јавне управе у Србији“, који спроводи ГИЗ.

Ставови и мишљења изнети у њој су искључива одговорност њених аутора и не представљају званичне ставове ГИЗ-а.

Термини изражени у публикацији у граматичком мушком роду подразумевају мушки и женски род лица на која се односе.

ЕДИЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНО НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА

ПРИРУЧНИК
ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ
ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

Биљана Богићевић Миликић
Ивана Б. Петровић

Предговор

Потреба за изменом поступка вредновања рада државних службеника јавила се након дванаестогодишњег искуства с једним приступом који није дао очекиване ефекте и то пре свега у погледу исказане објективности у процени. Превелики број запослених са највишим оценама онемогућио је доношење исправних одлука о награђивању, напредовању али и планирању њиховог развоја.

Са увођењем интегрисаног приступа у управљању људским ресурсима на бази компетенција било је нужно да се направе одговарајуће измене и у поступку оцењивања. Управљање учинком базирано на компетенцијама користи модел компетенција као оквир за идентификацију понашања, знања и вештина које би требало вредновати и развијати у једној организацији а који су подршка остваривању стратешких циљева државних органа.

У жељи да се направи дистанца од претходног приступа, појам оцењивања државних службеника замењен је појмом вредновања радне успешности, при чему радна успешност представља друго име за ефективност (остваривање циљева) и ефикасност (економичност и брзину) у послу. На тај начин централне теме око којих се мобилишу управљачке снаге унутар органа постају Шта (је потребно остварити) и Како (ће то бити постигнуто), односно које резултате је потребно остварити и која понашања би запослени требало да манифестују а која воде достизању тих резултата. На тај начин се потенцира да је добар извршилац онај који не само да остварује очекивања у вези са учинком, већ се и понаша тако да олакшава посао другима, не изостаје с посла, смањује број ризика у послу, даје предлоге за унапређење рада и пословања и сл.

Генерално, добробит од новог приступа вредновања радне успешности би требало да буде промовисање бољег разумевања улоге запосленог и јаснија слика о његовом раду, боље разумевање личних снага и слабости у односу на очекиване улоге и функције, утврђивање потреба за развојем запосленог, успостављање заједничке комуникацијске основе између запосленог и руководиоца, интензивирање и повећање квалитета те комуникације, помоћ запосленом да усвоји културу, норме и вредности државне управе, олакшавање идентификације са органом у коме ради и јачање његове посвећености, припремање запосленог за високе позиције у хијерархији, помоћ у доношењу различитих кадровских одлука и сл. Очигледно је да су користи потенцијално бројне и значајне а да ли ће се оне у пракси и реализовати зависи од свих нас, пре свега непосредних руководиоца, наше посвећености и одговорности у коришћењу овог управљачког алата.

Нови систем вредновања радне успешности тражи наше активно учешће а колико ће он бити објективан зависи од тога колико смо ми свесни и одговорни према властитој субјективности.

Светлана Томић, Шеф центра за управљање каријером државних службеника, СУК

Садржај

УВОД	8
ПРВИ ДЕО	10
Улога вредновања радне успешности у систему управљања људским ресурсима	10
1. Појам вредновања радне успешности	10
2. Циљеви вредновања радне успешности државних службеника	12
ДРУГИ ДЕО	16
Модел (систем) вредновања радне успешности државних службеника	16
1. Обухват вредновања: Кога вреднујемо?	16
2. Период вредновања: За који временски период вреднујемо?	16
3. Учесталост и време вредновања: Колико често и када вреднујемо?	16
4. Лица одговорна за вредновање: Ко вреднује – саставља извештај, а ко доноси решење?	18
5. Мерила радне успешности: Шта се вреднује?	20
5.1. Понашајне компетенције	20
5.2. Резултати рада: степен остварења утврђених годишњих циљева	22
6. Инструменти вредновања: Који су критеријуми вредновања?	22
6.1. Инструмент и скале за вредновање понашајних компетенција	22
6.2. Инструмент за вредновање резултата рада	24
7. Праћење рада државног службеника и план унапређења рада	28
8. Исходи вредновања радне успешности: Који су резултати вредновања?	31
9. Извештај о вредновању радне успешности државног службеника	33
10. Завршни разговор: Како информисати државног службеника о исходима вредновања његове радне успешности?	33
11. Решење о вредновању радне успешности државног службеника	35
12. Праћење и унапређење квалитета система за вредновање радне успешности	36
12.1. Квалитет вредновања радне успешности државних службеника	36
12.2. Улога јединице за кадрове у органу	38
12.3. Улога Службе за управљање кадровима Владе Републике Србије	40

ТРЕЋИ ДЕО	41
Поступак вредновања радне успешности државног службеника	41
1. Поступак и одговорност за вредновање радне успешности	41
2. Начин вредновања радне успешности и попуњавање обрасца Извештаја о вредновању радне успешности	60
2.1. Део 1: Лични подаци	60
2.2. Део 2: Мерила радне успешности	63
2.3. Део 3: Развој компетенција	67
3. Који су извори грешака у вредновању?	67
3.1. Несвесне (ненамерне) грешке у вредновању радне успешности	67
3.2. Намерне грешке у вредновању радне успешности	70
ПРИЛОЗИ	73
1. Преглед понашајних компетенција и показатеља њиховог испољавања	74
2. Формулар за спецификацију радних циљева	77
3. Преглед општих функционалних компетенција	78
4. Преглед посебних функционалних компетенција у одређеној области рада	79
5. Преглед посебних функционалних компетенција за одређено радно место	83
6. Електронски образац број 1 (Извештај о вредновању државног службеника на положају)	84
7. Електронски образац број 2 (Извештај о вредновању руководиоца подручне јединице органа и руководиоца осталих ужих унутрашњих јединица)	90
8. Електронски образац број 3 (Извештај о вредновању самосталног извршиоца)	98
9. Електронски образац број 4 (Извештај о вредновању осталих државних службеника на извршилачким радним местима)	103

УВОД

Изменама и допунама Закона о државним службеницима из 2018. године уведене су значајне новине у систем управљања људским ресурсима у државним органима. Најважнија промена је увођење компетенција за рад државних службеника као основе за креирање и спровођење различитих активности управљања људским ресурсима базираних на компетенцијама у државним органима, као што су: запошљавање, вредновање радне успешности, напредовање, награђивање, обука и развој државних службеника.

Измене и допуне **Закона о државним службеницима**¹ проузроковале су и доношење нових, као и измене и допуне постојећих подзаконских аката.

Тако је, између осталог, донета **Уредба о вредновању радне успешности државних службеника**², чиме је престала да важи Уредба о оцењивању државних службеника („Службени гласник РС“, бр. 11/06 и 109/09).

Новом Уредбом је у потпуности промењен начин вредновања радне успешности државних службеника, укључујући начин, мерила и критеријуме вредновања.

Вредновање радне успешности према одредбама ове уредбе, почиње за период вредновања од 1. јануара до 31. децембра 2019. године. Годишње циљеве организационих јединица, односно самосталних извршилаца за први период вредновања требало је утврдити до 15. марта 2019. године.

Правни оквир за примену новог система за вредновање радне успешности државних службеника чине:

1. Закон о државним службеницима;
2. Уредба о вредновању радне успешности државних службеника, и
3. Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника³.

1 „Службени гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017 и 95/2018.

2 „Службени гласник РС“, бр. 2/2019 од 16.1.2019. године (ступила је на снагу 24.01.2019. године);

3 „Службени гласник РС“, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године (ступила је на снагу 22.02.2019. године); http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/uredba_kompetencije128_cyr.pdf

С обзиром на измене у Закону и подзаконским актима, овај приручник је припремљен са циљем да руководиоцима и јединицама за кадрове у државним органима помогне у вредновању радне успешности државних службеника.

У првом делу приручника, Улога вредновања радне успешности у систему управљања људским ресурсима у државним органима дефинисани су појам, значај, улога и циљеви вредновања радне успешности државних службеника.

У другом делу приручника, *Модел (систем) вредновања радне успешности државних службеника*, објашњени су елементи модела (система) за вредновање радне успешности државних службеника: обухват вредновања, период вредновања, учесталост и време вредновања, лица одговорна за вредновање, мерила радне успешности, инструменти вредновања, праћење рада државног службеника и план унапређења рада, исходи вредновања радне успешности, извештај о вредновању радне успешности, завршни разговор, решење о вредновању радне успешности и праћење и унапређење квалитета система за вредновање радне успешности.

У трећем делу Приручника, *Поступак вредновања радне успешности државних службеника*, описане су активности у поступку за вредновање радне успешности, објашњене одговорности свих учесника у поступку вредновања и детаљно објашњен начин попуњавања електронског обрасца извештаја о вредновању радне успешности. Најзад, у овом делу приручника описане су најчешће врсте грешака које су присутне у вредновању радне успешности и указано је на начине како их уочити (јединице за кадрове) и како их избећи (лица одговорна за вредновање радне успешности).

Најзад, у последњем делу приручника, *Прилози*, дати су табеларни прегледи понашајних компетенција и показатеља њиховог испољавања, општих и посебних функционалних компетенција у одређеној области рада и за одређено радно место, Формулар за спецификацију радних циљева и четири електронска обрасца – извештаја о вредновању радне успешности државних службеника (државног службеника на положају, руководиоца подручне јединице органа и руководиоца осталих ужих унутрашњих јединица, самосталног извршиоца и државног службеника на извршилачком радном месту).

Приручник је замишљен као практично оруђе прилагођено кориснику. Надамо се да ће испунити очекивања свих оних за које је написан.

ПРВИ ДЕО

Улога вредновања радне успешности у систему управљања људским ресурсима

1. ПОЈАМ ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

Вредновање радне успешности запослених је једна од кључних активности управљања људским ресурсима (УЉР) у свакој организацији, блиско повезана са свим осталим активностима УЉР-а.

Вредновање радне успешности се може дефинисати као:

- 1) Процес у којем се процењује допринос запослених остварењу организационих циљева у неком дефинисаном временском периоду, при чему се тај допринос може мерити на индивидуалном (нивоу појединца), групном (нивоу организационе јединице) или организационом нивоу.
- 2) Формалан систем за мерење и вршење утицаја на карактеристике, понашање и резултате појединца, који су у вези са послом који обавља у датој организацији.

Радна успешност (радни учинак, радне перформансе) може бити било неки мерљив резултат који је остварен, било понашање или личне карактеристике појединца неопходне за обављање одређене активности у дефинисаном временском периоду. Важно је да предмет вредновања буду релевантне димензије посла који појединац обавља у организацији.

Приликом креирања и примене система за вредновање радне успешности запослених, важна одлука коју треба донети односи се на избор лица која ће вршити вредновање радне успешности запослених. На располагању су бројне могућности. Улогу оцењивача најчешће преузимају непосредни руководиоци, колеге и сами запослени (оцењујући свој рад и резултате и оцењујући своје непосредне руководиоце). Могуће је изабрати једног оцењивача, али и више њих истовремено. Наравно, сваки од могућих избора има своје предности и недостатке са становишта квалитета вредновања. За кога ће се организација одлучити, зависи од бројних фактора: организационог дизајна, управљачког стила, постављених циљева и информација које се желе добити.

У вредновању радне успешности запослених користе се два основна метода: објективни (квантитативни) и субјективни (квалитативни). Објективни методи вреднују квантитативне учинке запослених који нумерички показују колико добро и брзо један запослени може да обави свој посао. Будући да за велики број послова није могуће утврдити квантитативне (објективне) показатеље, као и да је за већину послова важно **како се посао обавља** (а не само да се оствари резултат), у

пракси се може наићи на широку примену тзв. субјективних метода вредновања. Субјективни методи вредновања могу се користити како за вредновање личних карактеристика запослених и њиховог понашања, тако и за мерење њихових резултата. Основни проблем који се јавља у вези са субјективним методима јесте чињеница да оцењивач треба да посматра и вреднује понашање запослених у вези са послом који обављају. Међутим, често оцењивачи нису у прилици да перманентно надзиру рад запослених чију радну успешност вреднују. Чак и када су у ситуацији да то чине, врло често је вредновање подложно грешкама које произилазе из субјективне природе таквог начина вредновања.

Три су основна начина на који оцењивач може да вреднује радну успешност запослених: (1) може да пореди радну успешност свих запослених које вреднује ради њиховог рангирања – методи рангирања (директно рангирање, рангирање на основу упарених поређења и скала наметнуте дистрибуције); (2) може да пореди радну успешност запосленог са дефинисаним стандардом и да изабере један који у највећој мери одговара радној успешности запосленог којег вреднује (листа пожељних понашања и техника наметнутог избора); (3) може да пореди појединца са дефинисаним нивоима перформанси (графичка скала за оцену, комбинована стандардна скала, техника критичног инцидента, скала за оцену понашања, збирна скала, управљање циљевима итд.).

Важна компонента система за вредновање радне успешности јесте и одлука којом се утврђује временски период вредновања: дужина трајања једног периода (циклуса) и одређивање почетка и краја једног периода (циклуса) вредновања. Уобичајена пракса у већини организација јесте вредновање радне успешности **једном годишње**. У погледу дефинисања времена почетка и завршетка периода (циклуса) вредновања постоје два основна модела: 1) модел вредновања у којем се почетак и крај периода вредновања везују за време отпочињања радног односа у конкретной организацији, па се вредновање врши континуирано током године; 2) модел вредновања у којем се сви запослени вреднују у исто време, обично крајем календарске године.

Један период вредновања се завршава вредновањем запосленог од стране оцењивача и организовањем састанка оцењивача са запосленим чију је радну успешност вредновао – завршни разговор (енгл. *feedback interview*). На том састанку оцењивач упознаје запосленог са исходима вредновања и разлосима за такво вредновање. Циљ састанка јесте да запослени добије повратну информацију о свом раду у току периода вредновања и препоруке како да побољша своју радну успешност у наредном периоду.

Потенцијални негативни ефекти неадекватно примењеног вредновања радне успешности могу бити девастирајући и укључују: незадовољне појединце који напуштају државне органе; добијање погрешних информација; губитак времена и непотребно трошење новца које нема очекивани ефекат; трајно погоршање односа између учесника у процесу вредновања; мотивација може бити трајно умањена; тужбе појединаца који сматрају да су повређена њихова законска права итд.

2. ЦИЉЕВИ ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

Вредновање радне успешности државних службеника је формалан, структуриран и систематски процес за вредновање, процену и подстицање пожељног понашања и резултата рада државног службеника ради делотворног обављања посла и континуираног јачања кључних вредности државних органа у Републици Србији и успешне реализације планских циљева.

Циљеви увођења вредновања радне успешности државних службеника су вишеструки и укључују следеће:

- › Комуницирање и појашњавање свих вредности, стандарда, очекиваних понашања на послу и циљева органа које државни службеници треба да остваре у одређеном временском периоду;
- › Обезбеђење стратегијски усклађеног понашања државних службеника и јачање пожељних вредности;
- › Мотивација државних службеника прављењем разлике између оних који добро обављају посао и оних који то не чине и давање повратне информације запосленима о квалитету њиховог рада;
- › Стицање искуства које служи као база за учење и развој државних службеника;
- › Смањење тензије између два различита циља: контроле и мотивације државних службеника.

Вредновање радне успешности је блиско повезано са осталим активностима управљања људским ресурсима, будући да информације о радној успешности државних службеника могу да се користе као полазна основа за:

- › Идентификовање потреба и планирање обука на организационом нивоу;
- › Лични развој државног службеника;
- › Доношење одлуке о напредовању државног службеника;
- › Премештаје;
- › Одређивање плата и других накнада;
- › Доношење одлуке о распоређивању на радно место нижег степена сложености;
- › Решавање вишка запослених;
- › Доношење одлуке о престанку радног односа.

Информације које произилазе из система вредновања радне успешности имају четири препознатљиве улоге у систему управљања људским ресурсима: 1) лични развој државног службеника, 2) административна улога у процесу доношења различитих одлука у систему управљања људским ресурсима у органу, 3) допринос процесу планирања на нивоу органа/организације и 4) документарна улога у процесу доношења одлука и поштовања прописа из области рада и радних односа (видети Табелу 1).

Табела 1. Различите улоге и употребе информација које произилазе из вредновања радне успешности државних службеника

Улога (функција)	Специфичне употребе
Лични развој државног службеника	<ul style="list-style-type: none"> › Идентификовање потреба појединаца за обуком › Давање повратне информације државном службенику о његовој успешности › Планирање премештаја државних службеника и захтева радних места › Идентификовање индивидуалних потенцијала и слабости
Административна/основа за доношење одлука из области УЉР-а	<ul style="list-style-type: none"> › Плате › Унапређења › Задржавање државног службеника или давање отказа › Идентификовање индивидуалне успешности › Решавање вишка запослених › Идентификовање државних службеника са неадекватним нивоом радне успешности
Планирање и развој на нивоу органа / организације	<ul style="list-style-type: none"> › Планирање људских ресурса › Идентификовање потреба за обуком на нивоу органа/организације › Оцена степена остварења годишњих циљева на нивоу органа/организације › Информације за одређивање циљева на нивоу органа/организације › Оцена квалитета система и политика УЉР › Идентификовање организационих потреба за развојем › Јачање кључних вредности рада државних органа у Републици Србији
Документарна	<ul style="list-style-type: none"> › Документација за доношење одлука из области УЉР › Основа за поштовање законских прописа из области рада и радних односа

Нови систем вредновања радне успешности базиран је на компетенцијама и заменио је претходни систем оцењивања државних службеника који је био заснован на примени метода управљања циљевима (енгл. *Management by Objectives* – МВО). Метод управљања циљевима има бројне недостатке: а) погрешно разумевање самог метода од стране руководиоца, па и самих запослених, што може водити одређивању неодговарајућих циљева; б) пренаглашена улога циљева у односу на планове у вођењу запослених; в) пренаглашен значај личних у односу на организационе циљеве; г) пренаглашен значај квантитативних показатеља у односу на квалитет у најразличитијим областима рада; д) неуважавање контекста – промена у интерном и екстерном окружењу које траже брза прилагођавања; е) запослени и руководиоци се искључиво фокусирају на дефинисане циљеве, који онда више служе као механизам контроле, а не мотивације; ж) немогућност упоређивања резултата запослених; з) гушење тимског рада; д) отежана координација (сви имају различите индивидуалне циљеве) - може да доведе до дефинисања конфликтних циљева; и) узима много времена за дефинисање циљева – производи високе трошкове; ј) запослени учествујући у дефинисању циљева настоје да дефинишу што „лакше“ (за остварити) циљеве; к) не оставља простор за иновативност и решавање проблема и л) велики број грешака у оцењивању, пре свега, кроз давање превисоких оцена (преовладавање највиших оцена у укупној дистрибуцији оцена).

Услед великог броја недостатака у његовој примени у државним органима Републике Србије, а, пре свега, због бројних грешака у оцењивању које су се испољиле кроз давање превисоких оцена, и

опредељења за реформу система управљања људским ресурсима, почетком 2019. године уведен је систем вредновања радне успешности државних службеника заснован на компетенцијама као део ширег система за управљање људским ресурсима заснованог на компетенцијама, који је уведен изменама и допунама Закона о државним службеницима из 2018. године. Увођење компетенција као полазне основе за креирање и примену политика и пракси управљања људским ресурсима, само по себи, има бројне позитивне ефекте:

- 1) снажно усмерава организационо понашање ка остварењу дефинисаних стратешких циљева – појашњава циљеве, вредности, стандарде и очекивана понашања запослених на послу, подстиче их да преузму одговорност за комплетан радни процес и његове резултате, чиме се умањује потреба за њиховим сталним надзором и контролом од стране руководиоца; тиме позитивно утиче на осамостаљивање запослених и подстиче их да преузму одговорност и за сопствени развој;
- 2) будући да сваки запослени мора да поседује различите врсте компетенција, подстиче међуфункционалну (интердисциплинарну) обуку запослених и усвајање нових знања и тиме стварање флексибилних запослених чије компетенције значајно надилазе оне дефинисане традиционалним описима послова;
- 3) поседујући различите компетенције, запослени се лакше прилагођавају променама у радном процесу, па организација постаје много флексибилнија у поређењу са традиционалним (административним) приступом људима – могуће је брзо редефинисати организационе циљеве и рефокусирати запослене и организацију на нове циљеве;
- 4) појачава се перцепција запослених о праведности система - они лако прихватају системе који напредовање и више плате везују за учење, јер им даје више контроле над сопственим усавршавањем и развојем;
- 5) сматра се и да води повећању продуктивности рада и квалитета услуга, смањењу одсуствовања с посла и смањењу стопе флукуације запослених.

Поред наведеног, увођење компетенција у процес вредновања радне успешности државних службеника има своје оправдање у чињеници да је то у складу са природом послова државних службеника, будући да су послови у државној управи најчешће такви да се резултати не могу једноставно квантификовати; када је то случај, природно је да се вреднује понашање које је резултат поседовања или непоседовања компетенција.

Карактеристике новог система за вредновање радне успешности државних службеника (описане у другом делу овог приручника) треба да одговоре на важне захтеве и допринесу отклањању уочених недостатака кроз: 1) подстицање тимског рада, који готово да не постоји у државним органима у Републици Србији, 2) флексибилније (брже и примереније) реаговање државних службеника на промене у контексту, који је код државних органа променљив свакодневно, јер укључује велики број компоненти (као што су, на пример, међународна заједница, политички систем,

руководиоци, синдикати, грађани, невладине организације, приватни сектор итд.), 3) олакшавање координације и брже и свеобухватније информисање свих државних службеника о циљевима виших организационих јединица како би могли да препознају своју улогу у њиховом остварењу, 4) балансирање интеграције (кроз јединствен начин уређивања система за вредновање радне успешности свих државних службеника у складу са пожељним вредностима јавне/државне управе) и респонзивности (оставља слободу органима да дефинишу своје циљеве и подстичу развој својих запослених), 5) диференцирање приступа извршиоцима (који имају мали утицај на финални резултат органа/организације) и руководиоцима који треба и имају значајно већи утицај на укупне резултате, кроз повећање њихове одговорности за резултате органа, а чиме ће се и најзначајније утицати на њихов развој и 6) повећање квалитета рада државних службеника и смањење бирократије и рутинске „производње“ непотребних писаних докумената.

Примена новог система вредновања радне успешности државних службеника у наредним годинама показаће да ли ће систем испунити почетне захтеве и да ли ће остварити сврху због које је уведен.

ДРУГИ ДЕО

Модел (систем) вредновања радне успешности државних службеника

1. ОБУХВАТ ВРЕДНОВАЊА: КОГА ВРЕДНУЈЕМО?

Процесом вредновања радне успешности у државним органима Републике Србије обухваћени су **сви државни службеници који раде на неодређено и одређено време укључујући и ВД лица на положају, осим:**

- 1) државног службеника који руководи државним органом (директор посебне организације, директор службе Владе, директор органа управе у саставу министарства);
- 2) државног службеника који је у календарској години радио краће од шест месеци, без обзира на разлог (нпр. плаћено одсуство због боловања, стручног усавршавања, неплаћено одсуство, разни случајеви мировања радног односа, ...), с тим да у период од шест месеци не улази време у којем је државни службеник био одсутан са рада због коришћења права на годишњи одмор;
- 3) државног службеника који је засновао радни однос на одређено време на радном месту у кабинету, у својству приправника и ради замене државног службеника који обавља приправнички стаж.

2. ПЕРИОД ВРЕДНОВАЊА: ЗА КОЈИ ВРЕМЕНСКИ ПЕРИОД ВРЕДНУЈЕМО?

Период (циклус) вредновања радне успешности државног службеника је временски период за који се врши вредновање радне успешности државног службеника.

Дужина периода вредновања радне успешности државних службеника је једна календарска година, тј. временски период од 1. јануара до 31. децембра, односно од датума запослења до 31. децембра, при чему период рада не може бити краћи од 6 месеци. Уколико је дужина периода запослења краћа од шест месеци у календарској години радна успешност државног службеника неће бити вреднована.

3. УЧЕСТАЛОСТ И ВРЕМЕ ВРЕДНОВАЊА: КОЛИКО ЧЕСТО И КАДА ВРЕДНУЈЕМО?

Време вредновања радне успешности државног службеника је временски тренутак стварног вредновања радне успешности државног службеника.

Према времену када се вреднује радна успешност државног службеника, вредновање може бити: 1) редовно, 2) превремено и 3) ванредно.

1. Редовно вредновање. Радна успешност државног службеника редовно се вреднује једном годишње, по истеку периода вредновања, с тим да се његов рад и понашање континуирано прате током читавог периода вредновања. Редовно вредновање радне успешности одвија се према одређеном распореду који је представљен у Табели 2.

Табела 2. Распред редовног вредновања радне успешности државних службеника

Време вредновања (у текућој за претходну годину)	Категорија државног службеника
До краја јануара	<ul style="list-style-type: none"> › државни службеник на положају › вршилац дужности државног службеника на положају › руководиоца подручне јединице органа основане у складу са посебним законом (завод, филијала и друге организационе јединице ван седишта органа) који је за свој рад непосредно одговоран руководиоцу органа
До краја фебруара	<ul style="list-style-type: none"> › остали државни службеници
Непосредно пре престанка радног односа	<ul style="list-style-type: none"> › државни службеник који је засновао радни однос на одређено време због повећаног обима посла који је у периоду вредновања радио најмање шест месеци; ако је запослени био на замени дуже од шест месеци његову радну успешност вредноваће непосредни руководиоца на том радном месту.

2. Превремено вредновање. Превремено вредновање јесте вредновање радне успешности пре истека периода вредновања (31.12.), односно у току трајања једног периода вредновања. Оно се спроводи у следећим случајевима:

- 1) услед премештаја државног службеника у други државни орган,
- 2) због промене лица које врши вредновање радне успешности државног службеника, и
- 3) на захтев државног службеника у року од тридесет дана од дана подношења захтева услед:
 - а. дуже одсутности, због које државни службеник неће бити присутан на раду до истека периода вредновања или
 - б. престанка радног односа државног службеника.

3. Ванредно вредновање. Ванредно вредновање је, такође, врста превременог вредновања, што значи да се радна успешност државног службеника вреднује пре истека текућег периода вредновања. Ванредно вредновање је део процеса праћења радне успешности државног службеника који не испуњава очекивања у току трајања периода вредновања. Спроводи се на захтев лица које вреднује радну успешност у случају када државни службеник у остављеном року не оствари побољшања у свом раду дефинисана планом унапређења рада. То значи да лице које вреднује радну успешност може, али и не мора, захтевати ванредно вредновање.

Уколико лице које вреднује радну успешност одлучи да спроведе ванредно вредновање радне успешности државног службеника, процес се мора завршити до окончања периода вредновања.

4. ЛИЦА ОДГОВОРНА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ: КО ВРЕДНУЈЕ – САСТАВЉА ИЗВЕШТАЈ, А КО ДОНОСИ РЕШЕЊЕ?

Лица одговорна за вредновање радне успешности државног службеника су:

1) непосредни руководиоца државног службеника - саставља извештај о вредновању радне успешности државног службеника

и

2) лице које доноси решење о радној успешности државног службеника.

Ако радно место руководиоца уже унутрашње јединице није попуњено, вредновање радне успешности државних службеника у тој јединици обавља лице које би попуњавало извештај за руководиоца те организационе јединице.

У ситуацији када је непосредни руководиоца државног службеника истовремено и лице које доноси решење о радној успешности, тада то лице и попуњава извештај и доноси решење о вредновању радне успешности.

Непосредни руководиоца државног службеника. У процесу вредновања радне успешности државног службеника најактивнију улогу има непосредни руководиоца државног службеника. Његове обавезе су следеће:

- 1) Учешће у утврђивању годишњих циљева своје унутрашње јединице за предстојећи период вредновања – државни службеник на положају (тј. руководиоца основне јединице) и руководиоци унутрашњих јединица који за свој рад непосредно одговарају руководиоцу основне јединице. Они су дужни и да потпишу формални акт којим су им утврђени циљеви. Остали руководиоци ужих унутрашњих јединица који немају своје годишње циљеве треба да допринесу утврђивању годишњих циљева кроз разговор, консултације, давање предлога својим руководиоцима. Пожељно је да се у унутрашњој јединици којој се утврђују годишњи циљеви организује заједнички састанак свих руководиоца на којем би се планирале будуће активности у унутрашњој јединици као и у свим осталим ужим унутрашњим јединицама у њеном саставу.
- 2) Информисање непосредно подређених државних службеника о годишњим циљевима унутрашње јединице у року од десет дана од дана утврђивања годишњих циљева. Ово је дужност свих руководиоца унутрашњих јединица, без обзира да ли руководе јединицом којој се утврђују годишњи циљеви или не, будући да сви запослени у једној основној јединици треба заједнички, кроз тимски рад, да допринесу успешном остварењу њених годишњих циљева.

Информисање запослених може се обавити на заједничком састанку са запосленима, где би их руководиоци информисали и о планираним активностима.

- 3) Договарање са државним службеницима о начинима за остварење утврђених годишњих циљева на заједничком тимском састанку и њиховој улози у томе, информисање државних службеника о својим очекивањима и састављање писаног акта о томе (који доставља запосленима и јединици за кадрове електронским путем или на други начин).
- 4) Праћење рада државног службеника у току периода вредновања радне успешности кроз:
 - а. непосредно надгледање рада државног службеника;
 - б. прикупљање података о радној успешности државног службеника (прикупљање доказа, записивање и коментарисање примера његовог стварног радног понашања, нарочито у ситуацијама из којих произилази да државни службеник не испуњава већину очекивања, да му је потребно побољшање, односно да превазилази очекивања) за потребе документовања исхода вредновања;
 - в. дефинисање плана унапређења рада у сарадњи са јединицом за кадрове за државног службеника за којег примети да не испуњава очекивања и писмено обавештавање државног службеника о томе;
 - г. праћење испуњења плана унапређења рада државног службеника у току предвиђеног периода за отклањање недостатака;
 - д. евентуално предлагање ванредног вредновања радне успешности државног службеника пре окончања периода вредновања, у случају да државни службеник није унапредио своју радну успешност предвиђену планом унапређења рада.
- 5) Састављање Извештаја о вредновању радне успешности државног службеника.
- 6) Ако непосредни руководиоцац није лице одговорно за доношење решења о радној успешности државног службеника, прибављање сагласности на исход вредновања од лица које доноси решење. Пожељно је и да се непосредни руководиоцац пре прибављања сагласности на исход вредновања од лица које доноси решење претходно консултује са својим непосредним руководиоцем.
- 7) Обављање завршног разговора са државним службеником о исходима вредновања његове радне успешности у току периода вредновања.
- 8) Доношење решења о вредновању радне успешности државног службеника ако је уједно и лице одговорно за доношење решења о вредновању радне успешности државног службеника (ако је непосредни руководиоцац уједно руководиоцац органа, државни службеник на положају или руководиоцац подручне јединице органа).

Лице које доноси решење о радној успешности државног службеника. Будући да се радна успешност државног службеника утврђује решењем о радној успешности, лица одговорна за доношење решења су:

- 1) Руководилац органа – за државне службенике на положају, руководиоце подручне јединице органа који су за свој рад непосредно одговорни руководиоцу органа и државне службенике који су за свој рад непосредно одговорни руководиоцу органа; такође, када имамо организациону јединицу која је одговорна руководиоцу органа, тада руководилац органа доноси решење и за државне службенике у тој организационој јединици;
- 2) Државни службеник на положају – за остале државне службенике у његовој основној/ посебној организационој јединици;
- 3) Руководилац подручне јединице органа - за државне службенике у подручној јединици.

Када државни службеник не одговара непосредно за рад лицу које доноси решење, решење се доноси на основу предлога вредновања радне успешности који даје непосредни руководилац државног службеника. То значи да сваки руководилац даје предлоге вредновања радне успешности свих државних службеника који му непосредно одговарају, на основу чега одговорно лице доноси решење о вредновању радне успешности државног службеника.

5. МЕРИЛА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ: ШТА СЕ ВРЕДНУЈЕ?

Мерила радне успешности државних службеника која се вреднују су: 1) понашајне компетенције појединца и 2) резултати рада организационе јединице.

5.1. Понашајне компетенције

Понашајне компетенције представљају скуп радних понашања потребних за делотворно обављање свих послова у државном органу. Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника (чл. 3), за рад државних службеника утврђено је укупно **СЕДАМ понашајних компетенција**:

- 1) **УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА** - прикупљање, разумевање, организовање, обрада, чување, размена и употреба информација и података у вези са обављањем послова радног места;
- 2) **УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА** - организовање радних задатака на прописан, ефикасан и транспарентан начин како би се реализовали планирани циљеви и остварили резултати;
- 3) **ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА** – активан и позитиван однос према учењу ради благовременог и конструктивног реаговања на промене из интерног (развој) и екстерног окружења (адаптација);

- 4) **ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА** – успешна комуникација и сарадња са колегама и заинтересованим странама у циљу развоја дугорочних професионалних односа;
- 5) **САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ** – посвећеност остварењу циљева органа и идентификовање са вредностима органа уз задржавање интегритета.
- 6) **УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА** – примена концепта вођења и развоја запослених базираног на компетенцијама ради остварења стратешких циљева и постизања високог нивоа учинка у раду органа;
- 7) **СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ** – дефинисање и спровођење стратешких циљева органа.

Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника (чл. 3) прописано је и да се за различите врсте радних места утврђују и различите понашајне компетенције на начин како је приказано у Табели 3.

Табела 3. Преглед понашајних компетенција за различите врсте радних места⁴

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ	ИЗВРШИЛАЦ на нуруководећем радном месту (укупно 5)	РУКОВОДИЛАЦ	
		Руководилац уже унутрашње јединице (укупно 6)	Државни службеник на положају (укупно 7)
1. УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА	X	X	X
2. УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА	X	X	X
3. ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА	X	X	X
4. ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА	X	X	X
5. САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ	X	X	X
6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА		X	X
7. СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ			X

Показатељи испољавања понашајних компетенција утврђени су члановима 5-11. Уредбе о одређивању компетенција за рад државних службеника (видети Прилог 1 овог приручника). Показатељи испољавања понашајних компетенција су примери пожељног радног понашања који указују на присуство дате компетенције. Разликују се према врсти радног места – утврђени су посебни показатељи за нуруководећа извршилачка радна места и посебни показатељи испољавања понашајних компетенција за нуруводећа радна места (нуруводилац уже унутрашње јединице и државни службеник на положају).

⁴ Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника (чл. 3-11).

5.2. Резултати рада: степен остварења утврђених годишњих циљева

Резултати рада државног службеника вреднују се на основу степена остварења утврђених годишњих циљева организационе јединице у којој државни службеник ради у периоду вредновања.

Циљеви се утврђују за основне и уже унутрашње јединице чији су руководиоци одговорни руководиоцу основне јединице, а на основу стратешких и планских докумената органа. На основу утврђених годишњих циљева основне јединице, дефинишу се циљеви првог нивоа ужих унутрашњих јединица. Међутим, у случају унутрашње јединице изван основне јединице која непосредно одговара руководиоцу органа, утврђују се само циљеви за ту унутрашњу јединицу.

6. ИНСТРУМЕНТИ ВРЕДНОВАЊА: КОЈИ СУ КРИТЕРИЈУМИ ВРЕДНОВАЊА?

У поступку вредновања радне успешности државних службеника користе се два различита инструмента – један за вредновање понашајних компетенција, а други за вредновање резултата рада.

6.1. Инструмент и скале за вредновање понашајних компетенција

За вредновање понашајних компетенција изабрана је *Скала за опсервацију понашања* (енгл. BOS – Behavioural Observation Scale), која представља врсту збирне скале којом се процењује фреквенција испољавања пожељних облика понашања. Кључна предност овог инструмента је у томе што појачава експлицитност повратних информација, будући да подстиче разговор између запосленог и његовог руководиоца о јаким и slabим странама запосленог; уопштеност и генерализоване тврдње се избегавају у корист специфичних понашања.

Овом скалом се понашање вреднује процењивањем фреквенције испољавања пожељних понашања дефинисаних индикаторима понашања (видети Прилог 1 овог приручника) на четворостепеној бодовној скали као што је приказано у Табели 4.

Табела 4. Бодовна скала описа учесталости испољавања пожељних понашања на радном месту

1 бод	Веома ретко испољава пожељно понашање на радном месту
2 бода	Понекад испољава пожељно понашање на радном месту
3 бода	Често, у највећем делу радног времена, испољава пожељно понашање на радном месту
4 бода	Увек, без изузетка, испољава пожељно понашање на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту

Бодови које је државни службеник остварио за сваки индикатор понашања (1-4), односно за сваку понашајну компетенцију (збир бодова за сваки индикатор понашања појединачно) сабирају се и тако добијени збир бодова преноси се на четворостепену скалу за вредновање понашајних компетенција на начин како је то приказано у табелама 5, 6 и 7 за три различите врсте радних места.

Табела 5. Исходи вредновања понашајних компетенција за **државне службенике на положају**

Исход вредновања понашајних компетенција	Опис вредновања понашајних компетенција	Учесталост испољавања пожељних понашања за све понашајне компетенције које се бодују (збир бодова)
1	Није испунио већину очекивања у испољавању понашајних компетенција	59-86
2	Потребно побољшање у испољавању понашајних компетенција	87-155
3	Испунио очекивања у испољавању понашајних компетенција	156-203
4	Превазишао очекивања у испољавању понашајних компетенција	204-236

Табела 6. Исходи вредновања понашајних компетенција за **руководиоце подручних јединица органа и остале руководиоце ужих унутрашњих јединица**

Исход вредновања понашајних компетенција	Опис вредновања понашајних компетенција	Учесталост испољавања пожељних понашања за све понашајне компетенције које се бодују (збир бодова)
1	Није испунио већину очекивања у испољавању понашајних компетенција	52-76
2	Потребно побољшање у испољавању понашајних компетенција	77-137
3	Испунио очекивања у испољавању понашајних компетенција	138-179
4	Превазишао очекивања у испољавању понашајних компетенција	180-208

Табела 7. Исходи вредновања понашајних компетенција за самосталне извршиоце и остале државне службенике на извршилачким радним местима

Исход вредновања понашајних компетенција	Опис вредновања понашајних компетенција	Учесталост испољавања пожељних понашања за све понашајне компетенције које се бодују (збир бодова)
1	Није испунио већину очекивања у испољавању понашајних компетенција	40-59
2	Потребно побољшање у испољавању понашајних компетенција	60-106
3	Испунио очекивања у испољавању понашајних компетенција	107-139
4	Превазишао очекивања у испољавању понашајних компетенција	140-160

6.2. Инструмент за вредновање резултата рада

За вредновање резултата рада користи се инструмент *Управљање циљевима* (енгл. MBO – *Management by Objectives*) којим се мери степен остварења унапред дефинисаних циљева. Специфичност инструмента је у томе да се циљеви не дефинишу на нивоу сваког појединца (као што је то био случај у ранијем систему оцењивања државних службеника), већ се циљеви утврђују и вреднују на нивоу организационе јединице. Једини изузетак јесте вредновање резултата рада самосталног извршиоца, чији циљеви се утврђују, а њихов степен остварења вреднује на индивидуалном нивоу.

Притом, циљеви се утврђују само за два нивоа унутрашњих јединица (уз изузетак унутрашње јединице изван основне јединице која непосредно одговара руководиоцу органа, када се утврђују циљеви само за тај ниво унутрашње јединице) – основне јединице и први следећи ниво уже унутрашње јединице (према систематизацији органа – то може бити одељење, а може бити и друга унутрашња јединица директно подређена помоћнику, ако одељења нема) и везују за два нивоа руководиоца – државне службенике на положају (нпр. помоћника министра) и руководиоца уже унутрашње јединице који је директно подређен државном службенику на положају (нпр. начелник одељења). Најпре се утврђују циљеви организационе јединице којом руководи државни службеник на положају (на основу циљева органа, оптимално 3-5 циљева) и каскадно се, према њима, одређује и за први следећи ниво уже унутрашње јединице чији руководиоца је одговоран руководиоцу основне јединице (оптималан број циљева: 5 - 7).

Поред сваког утврђеног годишњег циља уписује се планирани број бодова од 1 до 100, који показује важност циља, тако да збир бодова за све утврђене циљеве износи 100. Циљеви се утврђују у посебном акту – Формулару за спецификацију радних циљева (видети Прилог 2 овог приручника).

У наставку су представљена два примера попуњених формулара за спецификацију радних циљева државног службеника на положају (видети Пример 1) и руководиоца уже унутрашње јединице (видети Пример 2).

Пример 1. Пример попуњеног формулара за спецификацију радних циљева државног службеника на положају

Орган државне управе:	
Година за коју се утврђују циљеви:	2019.
Име и презиме руководиоца који утврђује годишње циљеве:	Организациона јединица за коју се утврђују годишњи циљеви:
Организациона јединица:	Директор Сектор за одабир и развој кадрова

Одређени су следећи годишњи циљеви према редоследу значаја:

ЦИЉЕВИ	БОДОВИ
1. Подршка процесу увођења и унапређења компетенција у државним органима кроз развој сета метода и техника за процену и развој понашајних и општих функционалних компетенција и његову правовремену примену – до краја године.	40
2. Унапређена примена оквира компетенција у поступцима одабира, развоја, вредновања радне успешности државних службеника и њиховог задржавања, кроз континуирано праћење, анализу, израду извештаја и њихово правовремено достављање Влади – до краја године.	30
3. Подршка раду јединица за кадрове кроз повећан број инструктажа и консултација о примени нових законских и подзаконских аката за 100% - до краја године.	20
4. Подршка родно сензитивном унапређењу кадровског потенцијала у органима државне управе – до краја године.	10

Име и презиме руководиоца који утврђује годишње циљеве:	(потпис)
Име и презиме руководиоца организационе јединице за коју се утврђују годишњи циљеви:	(потпис)
Датум:	

Пример 2. Пример попуњеног формулара за спецификацију радних циљева руководиоца уже унутрашње јединице којој се утврђују годишњи циљеви

Орган државне управе:	
Година за коју се утврђују циљеви:	2019.

Име и презиме руководиоца који утврђује годишње циљеви:

Организациона јединица за коју се утврђују годишњи циљеви:

Организациона јединица:	Сектор за одабир и развој кадрова	Центар за управљање каријером државних службеника
-------------------------	-----------------------------------	---

Одређени су следећи годишњи циљеви према редоследу значаја:

	ЦИЉЕВИ	БОДОВИ
1.	Услуге Центра за управљање каријером обезбеђене за 250 корисника чије задовољство услугама Центра износи најмање 4,25 на петостепеној скали - до краја године.	20
2.	Развијене методе и технике за процену индивидуалних потенцијала за развој за државне службенике који подлежу премештају или преузимању унутар државних органа и органа АП и ЈЛС – до маја 2019.	20
3.	Израђена анализа о стању у вези са одливом кадрова кроз коју је обухваћено најмање 60% органа државне управе и извештај са предлозима мера за унапређење достављен Влади - до 30. септембра 2019.	20
4.	Спроведено најмање 100 консултација са јединицама за кадрове државних органа и организована инструктажа за најмање 400 државних службеника у вези са вредновањем радне успешности – до краја године.	20
5.	Израђена анализа поступка оцењивања за 2018. годину у органима државне управе и извештај достављен Влади – до 1. августа 2019.	10
6.	Увођење родне перспективе као обавезног сегмента у процени и извештавању о родно сензитивним понашајним компетенцијама потенцијалних руководилаца, као и у анализи вредновања радне успешности државних службеника – континуирано.	10

Име и презиме руководиоца који утврђује годишње циљеви:	(потпис)
Име и презиме руководиоца организационе јединице за коју се утврђују годишњи циљеви:	(потпис)
Датум:	

Препорука је да се за сваки утврђени годишњи циљ направи кратак план активности који би укључио следеће:

- а) попис активности које је неопходно обавити,
- б) планиране временске рокове по активностима,
- в) могуће индикаторе за праћење успешности реализације појединачних активности,
- г) број запослених укључених у реализацију предвиђених активности,
- д) да ли и за које активности постоји екстерна/пројектна подршка,
- е) у којој фази је активност на дан почетка периода вредновања и
- ђ) друге информације које могу бити од користи за праћење степена остварења годишњих циљева.

Измена годишњих циљева. Ако се промени лице које руководи организационом јединицом за коју су утврђени годишњи циљеви, не мењају се годишњи циљеви организационе јединице. Утврђени годишњи циљеви или њихова важност исказана планираним бројем бодова могу да се измене у следећим случајевима:

- › ако се измене приоритети државног органа или организационе јединице,
- › ако наступе околности због којих се годишњи циљеви не могу остварити и
- › ако дође до промене унутрашњег уређења и систематизације органа.

Измена годишњих циљева врши се на начин на који се утврђују годишњи циљеви.

Остварење сваког појединачног годишњег циља вреднује се додељивањем циљу одређеног броја бодова, сразмерно његовом процентуалном остварењу у односу на планирани број бодова за тај циљ. Ако је, на пример, једном утврђеном годишњем циљу у укупном броју бодова према важности додељено на почетку периода вредновања 50 бодова, а непосредни руководилац процењује да је степен остварења тог циља у току периода вредновања 60%, у предвиђену колону „степен остварења годишњих циљева“ непосредни руководилац уписује 30 бодова (60% од 50 бодова, што је $50 \times 0,6$). Ако, пак, непосредни руководилац процењује да је у извршењу одређеног циља надмашен планиран резултат, циљ се може вредновати до 5% више у односу на планирани број бодова. У истом претходном случају, ако је једном годишњем циљу додељен планиран број бодова 50, а непосредни руководилац процењује да је у току периода вредновања надмашен планиран резултат за 5%, онда ће у колону „степен остварења годишњих циљева“ унети број бодова 52,5 (105% од 50 бодова, што је $50 \times 1,05$). Остварени бодови за сваки годишњи циљ се сабирају, а збир тако остварених бодова се преноси на четворостепену скалу за вредновање резултата рада организационе јединице, односно самосталног извршиоца на начин приказан у Табели 8.

Табела 8. Исходи вредновања резултата рада

Исход вредновања резултата рада	Опис исхода вредновања резултата рада	Степен остварења планираних резултата рада (у бодовима)
1	Неприхватљив степен остварења годишњих циљева	1-59
2	Недовољан степен остварења годишњих циљева	60-80
3	Очекиван степен остварења годишњих циљева	81-95
4	Премашена очекивања у остварењу циљева	Више од 95

7. ПРАЋЕЊЕ РАДА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА И ПЛАН УНАПРЕЂЕЊА РАДА

Непосредни руководиолац дужан је да током читавог периода вредновања непосредно прати рад и понашање државног службеника.

План унапређења рада је инструмент за побољшање радне успешности државног службеника у току трајања периода вредновања. Примењује се када непосредни руководиолац, на основу већег броја примера стварног радног понашања, установи да државном службенику на извршилачком радном месту недостају компетенције за делотворно обављање послова његовог радног места. План унапређења рада регулисан је чланом 20. Уредбе о вредновању радне успешности државних службеника.

План унапређења рада саставља непосредни руководиолац у сарадњи са јединицом за кадрове и доставља га државном службенику заједно са писаним обавештењем о недостацима у његовом раду. Писано обавештење непосредни руководиолац доставља и јединици за кадрове, ради прилагања у лични досије државног службеника, а један примерак задржава за себе.

План садржи непосредне активности, програме обуке и период који се одређује за унапређење рада државног службеника, а који не може бити краћи од три месеца (видети пример доле). У току периода предвиђеног за унапређење рада државни службеник може да буде упућен на стручно усавршавање.

Рад државног службеника на извршилачком радном месту прати се у периоду који је одређен за унапређење рада (могућа форма плана унапређења рада приказана је доле), након чега непосредни руководиолац сачињава извештај о остваривању плана унапређења његовог рада, који доставља државном службенику и јединици за кадрове. У извештају се наводи да ли је остварен план унапређења рада, а ако није остварен делимично или у потпуности –наводе се разлози због којих није остварен, као и да ли је на основу остварења плана дошло до планираног унапређења рада државног службеника.

Ако истеком утврђеног рока није дошло до планираног унапређења рада државног службеника, непосредни руководиоца може у извештају да предложи ванредно вредновање радне успешности државног службеника.

Ако непосредни руководиоца не предложи ванредно вредновање радне успешности, рад државног службеника вреднује се у поступку редовног вредновања, узимајући у обзир извештај о остваривању плана унапређења рада.

Када је реч о државном службенику на положају, његов рад у току периода вредновања је дужан да прати руководиоца органа, и то узимајући у обзир утврђене годишње циљеве, природу послова, услове рада његове организационе јединице и друге утицаје на остварење годишњих циљева.

ПРИМЕР ПЛАНА УНАПРЕЂЕЊА РАДА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА

Име и презиме државног службеника: _____

Назив радног места: _____

Временски период на који се односи: од _____ до _____

(не може бити краћи од 3 месеца)

ПЛАНИРАНА УНАПРЕЂЕЊА КОМПЕТЕНЦИЈА
(за државне службенике на извршилачким радним местима)/
ПЛАНИРАНА УНАПРЕЂЕЊА РЕЗУЛТАТА РАДА
(за државног службеника на положају)

Назив компетенције/ резултата рада које треба унапредити	Индикатор(и) испољавања понашајне компетенције у којима понашање државног службеника одступа од њих и примери непожељних понашања/области знања и вештина функционалне компетенције коју треба унапредити/ примери неприхватљивих резултата рада (кашњења у обављању активности, пропуштање активности и којих, ...)	Планиране мере - активности (ако је потребна обука навести назив/садржај програма обуке, да ли је потребан менторски рад са другим запосленим и којим, коучинг итд.)	ПРАЂЕЊЕ
			Навести да ли је дошло до побољшања или не, да ли је обављен консултативни разговор са државним службеником, да ли се планиране активности спроводе, ако не, навести разлоге. 1. месец 2. месец 3. месец

Унапређење понашајних компетенција

Унапређење општих функционалних компетенција

Унапређење посебних функционалних компетенција за област рада

Унапређење посебних функционалних компетенција за одређено радно место

Унапређење резултата рада (само за државног службеника на положају)

План унапређења рада је испуњен: а) да б) не

Улуђује се на ванредно вредновање: а) да б) не

Потпис непосредног руководиоца: _____

Датум: _____

Ако праћењем рада државног службеника на положају руководиоца органа утврди да државни службеник не остварује резултате рада у складу са утврђеним годишњим циљевима, дужан је да му достави писано обавештење о утврђеним недостацима, као и да остави рок од најмање три месеца за побољшање резултата рада. За планирање и праћење унапређења резултата рада државног службеника на положају непосредни руководиоца може да користи сличан пример форме плана унапређења рада (приказан горе). Писмено обавештење доставља се јединици за кадрове ради прилагања у лични досије државног службеника, а по један примерак задржавају руководиоца органа и државни службеник на положају. Ако у утврђеном року није дошло до остварења резултата рада организационе јединице којом руководи државни службеник на положају руководиоца органа може, у року од 30 дана, ванредно вредновати радну успешност државног службеника на положају. Ако руководиоца ванредно не вреднује радну успешност, рад државног службеника на положају вреднује се у поступку редовног вредновања, узимајући у обзир и остварење резултата рада у остављеном року за побољшање

8. ИСХОДИ ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ: КОЈИ СУ РЕЗУЛТАТИ ВРЕДНОВАЊА?

У вредновању радне успешности, у зависности од врсте радних места чије послове државни службеник обавља, испољене понашајне компетенције и остварени резултати рада учествују у различитој сразмери. Ово због тога што је њихов утицај на крајње резултате рада органа различит, а у зависности од врсте радног места. Логично је да највиши ниво руководиоца у државним органима у највећој мери утиче на резултате рада органа и да се могућност доприноса остварењу укупних резултата смањује како се спуштамо низ хијерархијску лествицу. Зато се удео појединачних мерила радне успешности у вредновању радне успешности одређује применом различитих пондера за различита радна места који су представљени у Табели 9. На пример, утицај државног службеника на положају на остварење резултата рада државног органа је највећи, па ће се у вредновању његове радне успешности у највећој мери узимати исход вредновања резултата рада његове организационе јединице (0,80), а знатно је од мање важности какве понашајне компетенције испољава, па ће удео исхода вредновања понашајних компетенција у исходу вредновања његове радне успешности бити знатно нижи – 0,20. Удео исхода вредновања резултата рада у исходу вредновања радне успешности ће се смањивати како се спуштамо низ хијерархијску лествицу, јер је све мања могућност утицаја и контроле над оствареним резултатима, па ће удео исхода вредновања резултата рада у исходу вредновања радне успешности државног службеника бити најнижи – само 0,20.

Табела 9. Пондери (удели) појединачних мерила радне успешности у исходу вредновања радне успешности за различите врсте радних места (исход вредновања радне успешности = 1)

Врста радног места	Удео (пондер) понашајних компетенција	Удео (пондер) резултата рада
Државни службеник на положају, руководилац подручне јединице органа који је за свој рад непосредно одговоран руководиоцу органа, руководилац уже унутрашње јединице који је за свој рад непосредно одговоран руководиоцу органа, самостални извршилац	0,20	0,80
Руководилац подручне јединице органа који је за свој рад непосредно одговоран државном службенику на положају и руководилац осталих ужих унутрашњих јединица којој су утврђени годишњи циљеви	0,30	0,70
Руководилац уже унутрашње јединице којој нису утврђени годишњи циљеви	0,50	0,50
Остали државни службеници	0,80	0,20

Исход вредновања радне успешности државног службеника добија се применом следеће формуле:

$$A \times B + B \times G,$$

где су:

A - исход вредновања понашајних компетенција у Табели 5, 6. или 7 (у зависности од врсте радног места);

B - исход вредновања резултата рада у Табели 8;

B - одговарајући удео (пондер) понашајних компетенција у Табели 9 (у зависности од врсте радног места);

G - одговарајући удео (пондер) резултата рада у Табели 9 (у зависности од врсте радног места).

Радна успешност државног службеника утврђује се у односу на његов исход вредновања радне успешности на начин представљен у Табели 10.

Табела 10. Исходи вредновања радне успешности државног службеника

Исход вредновања радне успешности	Остварена радна успешност
1,0–1,7	Није испунио већину очекивања
1,8–2,5	Потребно побољшање
2,6–3,4	Испунио очекивања
3,5–4,0	Превазишао очекивања

9. ИЗВЕШТАЈ О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА

Извештај о вредновању радне успешности државног службеника се припрема у електронској форми, попуњавањем одговарајућег електронског обрасца.

Електронски образац извештаја о вредновању радне успешности државног службеника садржи три дела: 1) Лични подаци, 2) Мерила радне успешности и 3) Развој компетенција.

Постоје четири различита извештаја, односно **четири електронска обрасца** који се попуњавају у зависности од врсте радног места државног службеника:

- 1) за државне службенике на положају попуњава се електронски образац број 1 (видети Прилог 6 овог приручника);
- 2) за руководиоце подручне јединице органа и руководиоце осталих ужих унутрашњих јединица попуњава се електронски образац број 2 (видети Прилог 7 овог приручника);
- 3) за самосталне извршиоце попуњава се електронски образац број 3 (видети Прилог 8 овог приручника);
- 4) за остале државне службенике на извршилачким радним местима попуњава се електронски образац број 4 (видети Прилог 9 овог приручника).

10. ЗАВРШНИ РАЗГОВОР: КАКО ИНФОРМИСАТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА О ИСХОДИМА ВРЕДНОВАЊА ЊЕГОВЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ?

Након обављеног вредновања радне успешности непосредни руководиоца обавља завршни разговор са државним службеником. Завршни разговор је обавезан елемент система вредновања радне успешности државних службеника.

У току завршног разговора непосредни руководиоца и државни службеник треба да:

- 1) анализирају радну успешност државног службеника у периоду вредновања, и то нарочито његово понашање, степен остварења утврђених годишњих циљева организационе јединице,

важност врсте послова које државни службеник обавља за остварење одређених годишњих циљева, као и услове рада, квалитет сарадње и руководилачке подршке у организационој јединици;

- 2) идентификују проблеме који су се испољили у раду и утврде мере за њихово отклањање;
- 3) у случају када радна успешност државног службеника није на задовољавајућем нивоу или када из вредновања радне успешности произилази да је државном службенику потребно побољшање рада, утврде разлоге за то и размотре различите могућности за унапређење радне успешности и одреде се за оне за које верују да ће имати највећи ефекат на побољшање рада државног службеника;
- 4) анализирају личне захтеве и организационе могућности за даљи развој каријере државног службеника;
- 5) усагласе дугорочне циљеве развоја државног службеника и договоре мере и активности усмерене на обуку и развој државног службеника у кратком и средњем року прецизирањем временских рокова за реализацију активности.
- 6) заједнички се договоре о термину следећег сусрета.

Илустрација

Практичне препоруке непосредном руководиоцу за вођење завршног разговора

Критиковати резултат, не личност. Када се износе критике на рад запосленог, то треба чинити тако да се не повреди његова личност. Критикују се резултати или понашање, а не особине личности или сам запослени.

Прво изнети позитивне, а затим негативне процене. Уколико се прво изнесе позитивна оцена, запослени ће се уверити у добронамерност непосредног руководиоца, па ће каснију евентуалну критику примити са већим поверењем.

Умети слушати. Непосредни руководилац мора да зна да слуша запосленог и не сме га често прекидати.

Гледати у очи запосленог. Тиме се потврђује заинтересованост за мишљење запосленог.

Бележити реакције запосленог на исходе вредновања. Врло је корисно да непосредни руководилац прати све реакције запосленог на изнете исходе вредновања, јер се тако могу предвидети будуће понашање и резултати запосленог.

Обезбедити сагласност запосленог са исходима вредновања. Важно је да се и запослени сложи са исходима вредновања радне успешности, јер ће једино онда бити и стварно мотивисан да унапреди свој рад. Непосредни руководилац треба да радну успешност државног службеника третира и као део своје личне одговорности, због чега је потребно да са државним службеником заједнички договори о мерама за унапређење радне успешности и да покаже искрену бригу и заинтересованост за радну успешност државног службеника. Уколико се то, ипак, не деси и запослени покаже велико неслагање са исходом вредновања своје радне успешности, потребно је да га непосредни руководилац упуту на јединицу за кадрове и могући жалбени поступак.

За обављање завршног разговора између непосредног руководиоца и државног службеника подзаконским актима су утврђени тачни временски термини за одржавање завршних разговора (видети Табелу 11).

Табела 11. Термини одржавања завршног разговора

Термин завршног разговора (у текућој, за вредновање радне успешности у претходној години)	Категорија државног службеника са којом непосредни руководилац обавља завршни разговор
До 20. јануара	<ul style="list-style-type: none"> › државни службеник на положају › руководилац подручне јединице органа који је за свој рад непосредно одговоран руководиоцу органа
До 1. фебруара	<ul style="list-style-type: none"> › руководилац осталих ужих унутрашњих јединица којима су утврђени годишњи циљеви
До 20. фебруара	<ul style="list-style-type: none"> › остали државни службеници
Непосредно пре престанка радног односа	<ul style="list-style-type: none"> › државни службеник који је засновао радни однос на одређено време због повећаног обима посла који је у периоду вредновања радио најмање шест месеци.

11. РЕШЕЊЕ О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА

На основу потписаног извештаја о вредновању радне успешности, одговорно лице (видети тачку 5 овог поглавља) доноси Решење о вредновању радне успешности државног службеника.

За доношење решења о вредновању радне успешности државног службеника утврђени су временски рокови, како је то представљено у Табели 12.

Табела 12. Рокови за доношење решења о вредновању радне успешности

Рок за доношење решења (у текућој, за вредновање радне успешности у претходној години)	Категорија државног службеника за коју се доноси решење
До краја јануара	<ul style="list-style-type: none"> › државни службеник на положају › руководилац подручне јединице органа који је за свој рад непосредно одговоран руководиоцу органа
До 10. фебруара	<ul style="list-style-type: none"> › руководилац осталих ужих унутрашњих јединица којима су утврђени годишњи циљеви
До краја фебруара	<ul style="list-style-type: none"> › остали државни службеници

12. ПРАЋЕЊЕ И УНАПРЕЂЕЊЕ КВАЛИТЕТА СИСТЕМА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

12.1. Квалитет вредновања радне успешности државних службеника

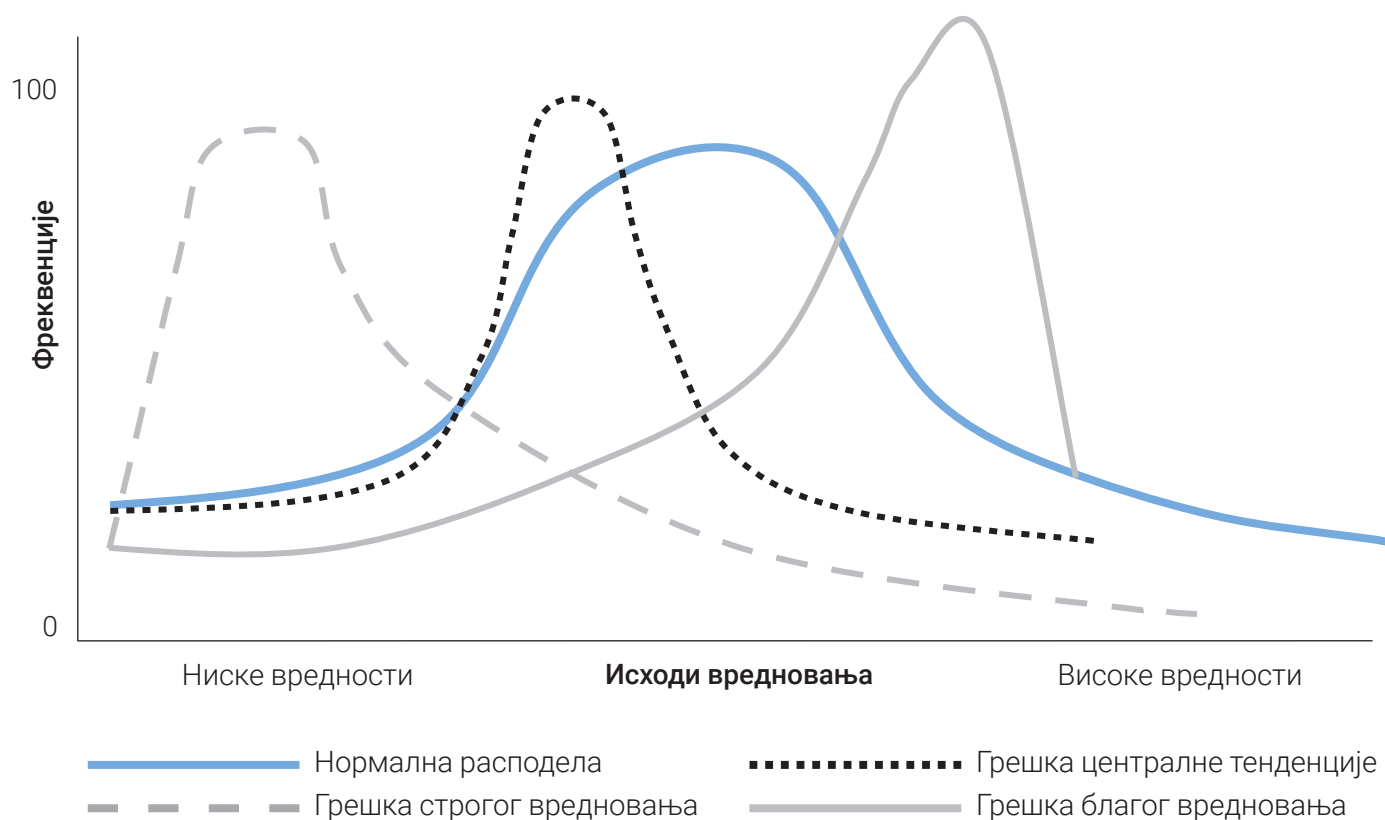
Једно од централних питања у области вредновања радне успешности запослених представља дефинисање критеријума квалитета процеса вредновања. У евалуацији квалитета вредновања радне успешности важни су следећи критеријуми: а) благовременост и поштовање прописаних временских рокова за вредновање радне успешности, б) уједначеност поступања свих лица која вреднују и доносе решења у свим органима/организационим јединицама, в) обезбеђење праведности у поступању кроз поштовање законских прописа и минимизовања појаве грешака у вредновању радне успешности и г) предузимање корективних мера за отклањање евентуалних проблема.

Квалитет система за вредновање радне успешности процењује се на основу квантитативне анализе грешака које су присутне у вредновању - грешке су критеријуми квалитета вредновања. Постоје две основне врсте грешака у вредновању радне успешности: 1) грешке сужавања распона и 2) „хало“ грешка.

1) Грешке сужавања распона. Сужавање распона представља тенденцију да лице које вреднује даје бодове (оцене) који се групишу око било које тачке на скали за вредновање. То значи да скоро сви запослени добијају исте исходе вредновања радне успешности - високе, ниске или просечне. У том смислу, постоје два основна типа грешке сужавања распона: (1) грешке благог и/или строгог вредновања и (2) грешка централне тенденције.

А) *Грешке „благог“ и/или „строгог“ вредновања.* Овај тип грешке указује на тенденцију да лице које вреднује даје више или ниже исходе него што би они били на основу стварне радне успешности (понашања и резултата), па долази до померања просечне вредности исхода у односу на средњу вредност на скали за вредновање навише (благо вредновање) или наниже (строго вредновање). Постојање ове врсте грешке везано је за вредновање већег броја запослених. У свакој организацији са великим бројем запослених би требало очекивати да дистрибуција исхода вредновања радне

успешности апроксимира ка кривој обликованој као звоно, која представља нормални распоред - Гаусова крива. Када се појављују грешке услед благог вредновања, дистрибуција исхода вредновања апроксимира ка кривој која је померена удесно од криве нормалног распореда. У случају прављења грешке строгог вредновања дистрибуција исхода вредновања апроксимира ка кривој која је померена улево од криве нормалне расподеле (видети Сliku 1).



Слика 1. Грешке сужавања распона

Грешка благог вредновања код запосленог ствара нереална очекивања у погледу добијања захтевнијих послова, унапређења или повећања плате. Запослени не воле руководиоце који су престроги у вредновања а, с друге стране, не поштују руководиоце који су склони преблагом вредновању. Када су поменуте грешке честе, онда систем за вредновање радне успешности не може да оствари своју сврху, а то је прављење разлике између запослених који превазилазе очекивања и оних чија радна успешност није на задовољавајућем нивоу.

Б) *Грешка централне тенденције.* Ова грешка се појављује када лице које вреднује све запослене вреднује тако да су њихови исходи вредновања блиски средњој вредности на скали за вредновање (видети слику 1), независно од њихове стварне радне успешности. Свега неколико запослених, или ниједан, добија врло високе или врло ниске исходе вредновања. Лица која вреднују нису склони да дају екстремне вредности исхода запосленима (било ниских - не задовољава или највиших - превазилази очекивања).

Постојање било ког типа грешке сужавања распона указује на ситуације у којима се не прави разлика између добре и незадовољавајуће радне успешности. Утврђивање постојања неког од наведених типова грешке сужавања распона могуће је на више начина. Један од најпопуларнијих приступа јесте израчунавање стандардне девијације. Мала стандардна девијација указује на постојање грешке сужавања распона, али је за доказивања присуства грешке благог и строгог вредновања или грешке централне тенденције неопходно да се упореди просечна вредност исхода (од 1 до 4) и средња вредност на скали за вредновање (2,5 је средња вредност на скали од 1 до 4). Уколико је просечна вредност исхода вредновања запослених мања од средње вредности на скали за вредновање, онда постоји *грешка строгог вредновања*. Уколико је просечна вредност исхода вредновања запослених већа од средње вредности на скали за вредновање, онда постоји *грешка благог вредновања*. Најзад, уколико просечна вредност исхода вредновања запослених апроксимира средњој вредности на скали за вредновање, постоји *грешка централне тенденције*.

Овај тип грешака у вредновању може се одредити само за групе запослених које једно лице вреднује, или на нивоу једне организационе јединице или читавог органа.

Грешка хало ефекта („хало“ грешка). Док се претходно поменуте грешке сужавања распона испољавају приликом вредновања већег броја запослених, „хало“ грешка се обично јавља приликом вредновања више аспеката радне успешности само једног запосленог. **Грешка хало ефекта** постоји када лице које вреднује даје једном запосленом исте бодове по свим понашајним компетенцијама, па је корелација између исхода вредновања појединачних понашајних компетенција изузетно висока. Ова грешка је често последица тенденције да се добије укупан утисак о запосленом пре него да се направи разлика између броја бодова за различите димензије радне успешности, или последица неспособности и невољности лица које вреднује да направи разлику између различитих димензија које су предмет вредновања.

У ситуацији када непосредни руководилац треба, на пример, да вреднује понашајне компетенције једног запосленог, природно је за очекивати да ће исходи вредновања за сваку компетенцију одступати. „Хало“ грешка се појављује када појединац добије скоро идентичне оцене за све компетенције, па је и резултујућа корелација бодова по појединим понашајним компетенцијама врло висока. Присуство „хало“ грешке могуће је утврдити и коришћењем факторске анализе уколико се појави мали број фактора. Уколико је резултат само један фактор, то значи да постоји велика „хало“ грешка. Такође, могуће је израчунати и варијансу (стандардну девијацију) између исхода по свим димензијама по појединачним руководиоцима или запосленима. Мања варијанса, односно стандардна девијација указује на већу „хало“ грешку и обрнуто.

12.2. Улога јединице за кадрове у органу

Улога јединице за кадрове у органу је регулисана чланом 35 Уредбе о вредновању радне успешности државног службеника.

Основна улога јединице за кадрове у органу је да се стара о обезбеђењу и контроли квалитета вредновања радне успешности у државном органу. То чини тако тако што:

- 1) стара се о благовремености вредновања радне успешности тако што у предвиђеним роковима прикупља све извештаје о вредновању радне успешности државних службеника у једној основној јединици и на основу тако обједињених извештаја ради њихову детаљну анализу;
- 2) контролише потпуност извештаја о вредновању радне успешности – да ли извештаји о вредновању садрже све тражене податке, доказе и потписе и уколико је потребно о томе благовремено обавештава руководиоца органа;
- 3) контролише уједначеност спровођења поступка вредновања у организационим јединицама у државном органу на начин да проверава да ли сви непосредни руководиоци користе исту прописану процедуру за вредновање радне успешности, без изостављања појединих корака (посебно завршног разговора са запосленим);
- 4) анализира исходе вредновања радне успешности и врши проверу њихове дистрибуције и идентификује потенцијалне грешке у вредновању радне успешности – грешке сужавања распона (преблаго и престрога вредновање) и „хало“ грешку на основу: а) израчунавања просечних вредности и њиховог одступања навише или наниже од средње вредности на скали – 2,5 (за грешке преблагог и престрога вредновања), б) израчунавања корелације између бодова по понашајним компетенцијама (за „хало“ грешку корелација у распону 0,85 - 1 се сматра високом и указује на могућу грешку – исто вредновање свих понашајних компетенција);
- 5) даје савете лицима која учествују у поступку вредновања о свим питањима везаним за вредновање радне успешности државног службеника, а која се могу односити било на поједине елементе система за вредновање, процедуру, начин евидентирања доказа за екстремна радна понашања или начин идентификовања области унапређења радне успешности државног службеника;
- 6) анализира сваки период вредновања и припрема годишњи извештај о вредновању у државном органу, у којем предлаже потребне мере за унапређење вредновања у државном органу и рокове за њихову реализацију, који доставља руководиоцу органа;
- 7) обавештава лица која учествују у поступку вредновања о програмима обуке којима се унапређује њихова способност за успешно остваривање вредновања радне успешности и води евиденцију о похађању обука;
- 8) предлаже мере којима се уједначава начин вредновања појединачних мерила за вредновање радне успешности у свим организационим јединицама у органа, уколико уочи да такве разлике постоје;
- 9) анализира пропусте који су настали у поступку и исходу вредновања радне успешности, нарочито имајући у виду жалбе државних службеника на вредновање радне успешности и даје предлог одговарајућих мера којима се стварају услови за смањење њиховог броја;

- 10) учествује у планирању развоја компетенција државних службеника са њиховим непосредним руководиоцима, али и са самим државним службеницима.

Јединица за кадрове у органу припрема и годишњи извештај са подацима о реализованим активностима и резултатима анализе и доставља га Служби за управљање кадровима Владе Републике Србије.

Поред наведеног, јединица за кадрове у органу стара се и о континуираном унапређењу знања и вештина државних службеника у јединици за кадрове ради унапређења квалитета вредновања радне успешности у државном органу.

12.3. Улога Службе за управљање кадровима Владе Републике Србије

Улога Службе за управљање кадровима Владе Републике Србије регулисана је чл. 36. Уредбе о вредновању радне успешности државних службеника. Служба је дужна да након завршетка периода вредновања, односно поступка вредновања у органима државне управе припреми обједињени извештај о вредновању радне успешности у органима државне управе са свим подацима које достављају јединице за кадрове у органима (из члана 35. Уредбе). Извештај доставља Влади и министарству надлежном за послове државне управе ради информисања.

Важна улога Службе за управљање кадровима Владе Републике Србије јесте и пружање стручне помоћи јединицама за кадрове у органима у примени одредаба Уредбе о вредновању радне успешности државних службеника.

ТРЕЋИ ДЕО

Поступак вредновања радне успешности државног службеника

1. ПОСТУПАК И ОДГОВОРНОСТ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

Обавезност вредновања радне успешности државних службеника, поступак, обрасци и одговорност за вредновање прописани су следећим актима:

- 1) **Законом о изменама и допунама Закона о државним службеницима**⁵ - дотадашње оцењивање државних службеника се замењује вредновањем радне успешности, а као мерила се дефинишу понашајне компетенције државног службеника и резултати рада организационе јединице и опште одреднице поступка вредновања (чланови 48-60);
- 2) **Уредбом о вредновању радне успешности државних службеника** - прописује детаљно поступак вредновања радне успешности и одговорност у свакој од фаза поступка (чланови 13-33).

Поступак вредновања радне успешности државних службеника одвија се кроз следеће фазе:

- 1) Утврђивање годишњих циљева;
- 2) Информисање државног службеника о годишњим циљевима;
- 3) Праћење рада државног службеника у периоду вредновања;
- 4) Вредновање радне успешности државног службеника;
- 5) Завршни разговор о вредновању радне успешности;
- 6) Доношење решења.

Опис сваке од фаза и активности у оквиру сваке од њих представљен је у Табели 13.

5 „Сл. Гласник РС”, бр. 95/2018

Табела 13. Поступак вредновања радне успешности државних службеника у органу

АКТИВНОСТ (КОРАК)	УЛАЗ: АКТ, ДОКУМЕНТ	ОПИС АКТИВНОСТИ	НОСИЛАЦ, УЧЕСНИЦИ	ИСХОД /ИЗПАЗ	ВРЕМЕНСКА ДИНАМИКА
1. ФАЗА: УТВРЂИВАЊЕ ГОДИШЊИХ ЦИЉЕВА Утврђивање годишњих циљева: 1) основних и посебних унутрашњих јединица у органу, 2) подручне јединице органа које су за свој рад непосредно одговорне руководиоцу органа, 3) уже унутрашње јединице које су за свој рад директно одговорне руководиоцу органа и 4) самосталних извршилаца.	Стратегија развоја органа Годишњи план рада органа Програмски буџет и индикатори Акциони планови органа Годишњи извештаји о резултатима рада из претходне године	На основу годишњег плана рада, програмског буџета и индикатора, стратегије развоја органа, акционих планова органа и извештаја о резултатима рада у претходној календарској години руководилац органа утврђује циљеве основних и посебних унутрашњих јединица (оптимално 3-5), пре почетка периода вредновања. Утврђени циљеви уносе се у посебан акт који потписују руководилац органа и руководилац организационе јединице за коју се утврђују годишњи циљеви, односно самостални извршилац, чиме потврђују да су упознати са утврђеним циљевима. Поред сваког утврђеног циља уписује се планирани број бодов а од 1 до 100, који указује на важност циља, тако да збир свих бодова за све циљеве износи 100. Примерак акта са утврђеним циљевима руководилац органа доставља КЈО да би га приложила у лични досије државног службеника и унела у одговарајући електронски образац Извештаја који се користи за вредновање радне успешности државног службеника (електронски образац бр. 1, 2 или 3), у одговарајућу рубрику, док по један примерак акта задржавају руководилац органа и држ. службеник као потписници акта. Ако у тренутку утврђивања није попуњено р.м. руководиоца унутрашње јединице, циљеви се утврђују, а потписује их лице које их утврђује.	Руководилац органа Руководилац унутрашње јединице за коју се утврђују годишњи циљеви Самостални извршилац Кадровска јединица органа	Потписан акт са утврђеним годишњим циљевима унутрашње јединице Утврђени циљеви унети у Извештај о вредновању радне успешности државног службеника у одговарајући електронски образац	Пре почетка периода вредновања, а најкасније до 15. јануара

<p>Утврђивање годишњих циљева ужих унутрашњих јединица</p>	<p>Потписан акт са утврђеним годишњим циљевима основне унутрашње јединице у органу</p>	<p>На основу утврђених циљева своје унутрашње јединице руководилац који руководи јединицом из претходне активности утврђује 5- 7 циљева за сваку од ужих унутрашњих јединица (УУЈ) којом непосредно руководи, најкасније 5 дана након утврђивања годишњих циљева своје јединице. Утврђени циљеви уносе се у посебан акт који потписују лице које утврђује годишње циљеве и руководилац организационе јединице за коју се утврђују циљеви. Поред сваког утврђеног циља уписује се бодови (1-100) који указује на важност циља и потребно време, тако да збир свих бодова износи 100.</p> <p>Примерак акта са утврђеним годишњим циљевима лице које утврђује годишње циљеве доставља КЈО да би га приложила у лични досије руководиоца УУЈ и унела у одговарајући електронски образац Извештаја који се користи за вредновање радне успешности државног службеника (електронски образац бр. 2), у одговарајућу рубрику, док по један примерак акта задржавају потписници акта.</p>	<p>Непосредни руководилац руководиоца уже унутрашње јединице (лице које утврђује годишње циљеве)</p> <p>Руководилац уже унутрашње јединице</p> <p>КЈО</p>	<p>Потписан акт са утврђеним годишњим циљевима уже унутрашње јединице</p> <p>Утврђени циљеви унети у образац бр. 2 -Извештај о вредновању радне успешности руководиоца УУЈ</p>	<p>20. јануар текуће године за коју се врши вредновање</p>
<p>2. ФАЗА ИНФОРМИСАЊЕ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА О ГОДИШЊИМ ЦИЉЕВИМА</p>					
<p>Информисање државног службеника о годишњим циљевима организационе јединице</p>	<p>Потписан акт са утврђеним годишњим циљевима уже унутрашње јединице</p> <p>Уредба о вредновању радне успешности државних службеника у РС</p>	<p>На почетку периода вредновања, а 10 дана након утврђивања годишњих циљева уже унутрашње јединице, непосредни руководилац на заједничком састанку информиса државне службенике о својим очекивањима у погледу њихових резултата и понашања који ће допринети остварењу утврђених циљева. Такође, упознају их са начином вредновања радне успешности и импликацијама исхода вредновања. Након заједничког састанка државном службенику се доставља акт са утврђеним годишњим циљевима уже унутрашње јединице електронским путем или на други начин</p>	<p>Непосредни руководилац</p> <p>Државни службеник</p>	<p>Потписан акт (формулар) са утврђеним годишњим циљевима уже унутрашње јединице</p>	<p>10 дана од дана утврђивања годишњих циљева организационе јединице, а најкасније до 30. јануара</p>

3. ФАЗА ПРАЋЕЊЕ РАДА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА У ПЕРИОДУ ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

<p>Континуирано праћење рада државног службеника у току периода вредновања</p>	<p>Дневне активности и задаци Понашање државног службеника у радном окружењу Степен реализације утврђених циљева унутрашње јединице</p>	<p>Непосредни руководилац је дужан да током читавог периода вредновања стално надгледа рад државног службеника и прикупуља податке о томе колико је он успешан у раду, узимајући у обзир природу послова, радне услове и степен његовог искуства. Потребно је и да документује рад државног службеника тако што записује и коментарише битне примере његовог стварног радног понашања и доказе о томе како је он радио.</p>	<p>Непосредни руководилац Државни службеник</p>	<p>Евиденција о карактеристичним радним понашањима државног службеника</p>	<p>Континуирано, током читавог периода вредновања</p>
<p>Благовремено реаговање на неприхватљиве резултате рада државног службеника на положају у току периода вредновања</p>	<p>Степен реализације утврђених годишњих циљева унутрашње јединице</p>	<p>Ако праћењем рада државног службеника на положају руководилац органа утврди да он не остварује резултате рада у складу са утврђеним годишњим циљевима, дужан је да му достави писано обавештење о утврђеним недостацима, као и да остави рок од најмање три месеца за побољшање резултата рада. Писано обавештење доставља се КЈО ради прилагања у лични досије државног службеника, а по један примерак задржавају руководилац органа и државни службеник на положају.</p>	<p>Руководилац органа Државни службеник на положају КЈО</p>	<p>Писано обавештење о утврђеним недостацима у раду државног службеника на положају</p>	<p>У току периода вредновања</p>
<p>Реаговање на уочене примере неприхватљивог радног понашања државног службеника у току периода вредновања</p>	<p>Примери неприхватљивих радних понашања државног службеника</p>	<p>Уколико примети већи број примера неприхватљивог радног понашања државног службеника који указују да државном службенику недостају потребне компетенције, непосредни руководилац је дужан да му достави писано обавештење о недостацима у његовом раду и, у сарадњи са КЈО, одреди план унапређења рада и период за унапређење рада који не може бити краћи од три месеца, у којем државни службеник може да буде упућен на стручно усавршавање. План унапређења рада доставља се и КЈО, ради прилагања у лични досије државног службеника, а по један примерак задржавају непосредни руководилац и државни службеник.</p>	<p>Непосредни руководилац Државни службеник КЈО</p>	<p>Писмено обавештење о уоченим недостацима у раду државног службеника План унапређења рада</p>	<p>У току периода вредновања</p>

Праћење државног службеника у периоду одређењем за унапређење рада

Писмено обавештење о утврђеним недостацима у раду државног службеника

Резултати рада државног службеника на положају у периоду одређењем за побољшање резултата

План унапређења рада државног службеника

Понашање државног службеника у радном окружењу

Рад државног службеника на положају прати се у периоду одређењем за побољшање резултата рада. Ако у утврђеном року није дошло до остварења резултата рада организационе јединице којом руководи државни службеник на положају руководиоца органа може, у року од 30 дана, ванредно вредновати радну успешност државног службеника на положају. Ако руководиоца ванредно не вреднује радну успешност, рад државног службеника на положају вреднује се у поступку редовног вредновања, узимајући у обзир и остварење резултата рада у остављеном року за побољшање.

Рад државног службеника на извршилачком радном месту прати се у периоду који је одређен за унапређење рада, након чега непосредни руководиоца сачињава извештај о остваривању плана унапређења његовог рада у којем наводи да ли је остварен план унапређења рада, а ако није остварен делимично или у потпуности - разлози због којих није остварен, као и да ли је на основу остварења плана дошло до планираног унапређења. Ако истеком утврђеног рока није дошло до планираног унапређења рада државног службеника, непосредни руководиоца може у извештају да предложи ванредно вредновање радне успешности државног службеника. Ако непосредни руководиоца не предложи ванредно вредновање радне успешности, рад државног службеника вреднује се у поступку редовног вредновања, узимајући у обзир извештај о остваривању плана унапређења рада га може упутити на одговарајуће обуке и одредити рок у којем треба да их похађа. Извештај се доставља државном службенику и КЈО.

Руководилац органа
Државни службеник на положају
Непосредни руководиоца
Државни службеник
КЈО

Одлука о ванредно вредновању државног службеника на положају
Извештај о остваривању плана унапређења рада
Предлог за ванредно вредновање државног службеника

У току периода одређењем за унапређење рада

3а. ФАЗА (условно) ВАНРЕДНО ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА

<p>Ванредно вредновање радне успешности државног службеника на положају услед неприхватљивих резултата рада</p>	<p>Одлука о ванредном вредновању државног службеника на положају</p> <p>Степен реализације утврђених годишњих циљева унутрашње јединице</p>	<p>Руководилац органа ванредно вреднује државног службеника на положају попуњавањем електронског обрасца бр 1. Извештаја о вредновању радне успешности државног службеника на положају, с тим што вреднује само резултате рада. Извештај о ванредном вредновању доставља КЈО и државном службенику на положају.</p> <p>На основу исхода вредновања руководиоца органа може да донесе одлуку о разрешењу државног службеника на положају.</p>	<p>Руководилац органа</p> <p>Државни службеник на положају</p> <p>КЈО</p>	<p>Извештај о ванредном вредновању радне успешности државног службеника на положају</p> <p>Решење о разрешењу државног службеника на положају</p>	<p>30 дана од дана истека рока остављеног за побољшање резултата рада, а пре истека периода вредновања</p>
<p>Вредновање радне успешности државног службеника пре истека периода вредновања услед неприхватљивог радног понашања</p>	<p>Извештај о остваривању плана унапређења рада са предлогом ванредног вредновања радне успешности државног службеника</p> <p>Извештај о обукама које је похађао држ. службеник у периоду до ванредног вредновања</p> <p>Евиденције о понашању држ. службеника у периоду до ванредног вредновања</p>	<p>Непосредни руководиоца ванредно вреднује радну успешност државног службеника и попуњава одговарајући електронски образац извештаја о вредновању радне успешности државног службеника, вреднујући само понашајне компетенције које је испољио у периоду до ванредног вредновања. Доставља га КЈО ради прилагања у лични досије држ. службеника и државном службенику.</p> <p>На основу исхода вредновања (ако је 2 или 1) непосредни руководиоца може да донесе одлуку о распоређивању држ. службеника на ниже радно место, у нижи платни разред или о раскиду радног односа.</p>	<p>Непосредни руководиоца</p>	<p>Извештај о ванредном вредновању радне успешности држ. службеника</p> <p>Решење о распоређивању државног службеника на ниже радно место</p> <p>Решење о распоређивању државног службеника у нижи платни разред</p> <p>Акт о раскиду радног односа</p>	<p>Након истека периода остављеног за унапређење рада, а пре истека периода вредновања</p>

**36. ФАЗА (условно)
ПРЕВРЕМЕНО ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА**

<p>Вредновање радне успешности државног службеника пре истека периода вредновања:</p> <p>1) услед премештаја државног службеника у други државни орган;</p> <p>2) због промене лица које врши вредновање радне успешности државног службеника;</p> <p>3) на захтев државног службеника у року од 30 дана од дана подношења захтева услед: а) дуже одсутности, због које државни службеник неће бити присутан на раду до истека периода вредновања; б) престанка радног односа државног службеника.</p>	<p>Евиденција о карактеристичним радним понашањим државног службеника</p> <p>Решење о премештају државног службеника у други државни орган</p>	<p>У случају премештаја државног службеника у други државни орган, промене лица које врши вредновање и/или на захтев државног службеника у оправданим случајевима утврђеним прописом (дужа одсутност са рада и престанак радног односа) непосредни руководилац дужан је да превремено вреднује држ. службеника на одговарајућем електронском обрасцу извештаја о вредновању радне успешности.</p> <p>Приликом превременог вредновања радне успешности државног службеника вреднују се само понашајне компетенције.</p> <p>О исходу вредновања непосредни руководилац информише државног службеника и након потписивања извештаја доставља га КЈО ради прилагања у лични досије државног службеника.</p>	<p>Непосредни руководилац Државни службеник КЈО</p>	<p>Извештај о превременом вредновању радне успешности држ. службеника</p>	<p>У току циклуса периода вредновања, пре настанка разлога за превремено вредновање радне успешности</p>
---	--	---	---	---	--

4. ФАЗА
РЕДОВНО ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ, РУКОВОДИОЦА ПОДРУЧНЕ ЈЕДИНИЦЕ
ОРГАНА КОЈИ ЈЕ ЗА СВОЈ РАД НЕПОСРЕДНО ОДГОВОРАН РУКОВОДИОЦУ ОРГАНА, РУКОВОДИОЦА УЖЕ УНУТРАШЊЕ
ЈЕДИНИЦЕ КОЈИ ЗА СВОЈ РАД НЕПОСРЕДНО ОДГОВАРА РУКОВОДИОЦУ ОРГАНА И САМОСТАЛНОГ ИЗВРШИОЦА

Редовно вредновање радне успешности државног службеника	Извештај о резултатима рада органа	Руководилац органа попуњава одговарајући електронски образац извештаја о вредновању радне успешности (електронски образац бр. 1, 2 или 3) имајући у виду утврђене годишње циљеве органа, унутрашњих јединица и самосталних извршилаца остварене резултате и понашање држ. службеника. Пошто попуни извештај, позива државног службеника на завршни разговор.	Руководилац органа	Извештај о вредновању радне успешности држ. службеника Позив држ. службеника на завршни разговор	По истеку периода вредновања а до половине јануара текуће године за претходну календарску годину
Уредба о вредновању радне успешности државних службеника	Приручник о вредновању радне успешности државних службеника				

<p>Завршни разговор руководиоца органа са државним службеником</p>	<p>Позив на завршни разговор Извештај о вредновању радне успешности држ. службеника Акт о утврђеним годишњим циљевима</p>	<p>Руководилац органа информисе држ. службеника о исходима вредновања радне успешности, посебно наглашавајући области у којима је испунио и/или превазишао очекивања и у којима постоји потенцијал за унапређење. Изештај о вредновању потписују руководилац органа и држ. службеник. Уколико жели, држ. службеник уноси у посебну рубрику своје коментаре. Потписан Извештај се доставља КЈО ради прилагања у лични досије држ. службеника. Уколико је завршни исход вредновања „није испунио већину очекивања“, руководилац органа информисе држ. службеника о последицама – разрешење и раскид радног односа. Није могућа ситуација да руководилац вреднује државног службеника у процесу редовног вредновања исходом „није испунио већину очекивања“ а да у току периода вредновања није направио план и одредио период од минимум три месеца за унапређење рада. Уколико је завршни исход вредновања „потребно је побољшање“, информисе државног службеника о последицама: разрешење и распоређивање на друго, ниже радно место.</p>	<p>Руководилац органа Држ. службеник на положају Руководилац подручне јединице органа који је за свој рад непосредно одговоран Руководиоцу органа, Руководилац уже унутрашње јединице који је за свој рад непосредно одговара руководиоцу органа Самостални извршилац КЈО</p>	<p>Потписан извештај о вредновању радне успешности држ. службеника</p>	<p>20. јануар текуће године за претходну годину</p>
<p>Доношење Решења о радној успешности државног службеника и, по потреби, других аката</p>	<p>Потписан извештај о вредновању радне успешности држ. службеника</p>	<p>Руководилац органа на основу Извештаја о вредновању доноси решење којим се држ. службенику утврђује исход вредновања радне успешности. Уколико је завршни исход вредновања „није испунио већину очекивања“, руководилац органа доноси акт о разрешењу државног службеника на положају и о раскиду радног односа. Уколико је завршна оцена „потребно је побољшање“ руководилац органа, у договору са КЈО, доноси акт о разрешењу државног службеника на положају и акт о распоређивању на друго, ниже р. м. у одговарајућем звању. Сва документа доставља КЈО ради прилагања у лични досије државног службеника.</p>	<p>Руководилац органа КЈО</p>	<p>Решење о радној успешности државног службеника Акт о разрешењу држ. службеника на положају Акт о распоређивању држ. службеника на друго р. м. Акт о престанку радног односа</p>	<p>Крај јануара текуће за претходну годину</p>

Архивирање решења	Решење о вредновању радне успешности	КЈО доставља примерак решења држ. службенику, а један примерак прилаже у његов лични досије.	КЈО	Ажуриран лични досије државног службеника	Крај јануара текуће године за претходну годину
5. ФАЗА ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА					
Вредновање радне успешности руководиоца уже унутрашње јединице којој су утврђени годишњи циљеви	Решење о радној успешности државног службеника на положају, руководиоца подручне јединице или руководиоца уже унутрашње јединице која за свој рад непосредно одговара руководиоцу органа Акт о утврђеним годишњим циљевима Евиденција о карактеристичним радним понашањима државног службеника у току периода вредновања Уредба о вредновању радне успешности државних службеника Приручник о вредновању радне успешности државних службеника	Непосредни руководилац попуњава одговарајући електронски образац извештаја о вредновању радне успешности имајући у виду утврђене годишње циљеве и остварене резултате и понашање руководиоца УУЈ којој су утврђени годишњи циљеви. Пошто попуни образац, позива руководиоца на завршни разговор.	Непосредни руководилац	Извештај о вредновању радне успешности Позив руководиоцу на завршни разговор	Почетак фебруара текуће године

<p>Завршни разговор са руководиоцем уже унутрашње јединице којој су утврђени годишњи циљеви</p>	<p>Извештај о вредновању радне успешности Позив руководиоцу на завршни разговор Акт о утврђеним годишњим циљевима уже унутрашње јединице</p>	<p>Непосредни руководиоца УУЈ којој су утврђени годишњи циљеви о исходима вредновања његове радне успешности, посебно наглашавајући области у којима је испунио и/или превазишао очекивања и у којима постоји потенцијал за унапређење. Извештај о вредновању потписују непосредни руководиоца и руководиоца УУЈ. Уколико жели, руководиоца УУЈ уноси у посебну рубрику своје коментаре. Потписан Извештај се доставља КЈО ради прилагања у лични Досије руководиоца УУЈ.</p>	<p>Непосредни руководиоца Руководилац уже унутрашње јединице КЈО</p>	<p>Потписан Извештај о вредновању радне успешности</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину</p>
<p>Доношење Решења о радној успешности руководиоца уже унутрашње јединице којој су утврђени годишњи циљеви и, по потреби, других аката</p>	<p>Потписан Извештај о вредновању радне успешности</p>	<p>Држ. службеник на положају, односно руководиоца подручне јединице која за свој рад непосредно одговара руководиоцу органа на основу Извештаја о вредновању радне успешности доноси решење којим се руководиоцу УУЈ утврђује исход вредновања. Сва документа доставља КЈО ради прилагања у лични Досије руководиоца УУЈ и уношења исхода вредновања резултата у одговарајућу рубрику електронског обрасца – оцена резултата орг. јединице свим држ. службеницима (и на руководиоцима и на извршилачким радним местима) у тој УУЈ (обрасци 2 и 4).</p>	<p>Држ. службеник на положају Руководилац подручне јединице органа КЈО</p>	<p>Решење о радној успешности државног службеника Ажурирани обрасци 2 и 4 за све остале државне службенике у тој УУЈ</p>	<p>10. фебруар текуће године, за претходну годину</p>
<p>Архивирање решења</p>	<p>Решење о вредновању радне успешности</p>	<p>КЈО доставља примерак решења држ. службенику, а један примерак прилаже у његов лични Досије.</p>	<p>КЈО</p>	<p>Ажуриран лични Досије државног службеника</p>	<p>10. фебруар текуће године, за претходну годину</p>

<p>Вредновање радне успешности руководиоца уже унутрашње јединице којој се не утврђују годишњи циљеви</p>	<p>Ажуриран електронски образац извештаја са унетим исходом вредновања резултата рада непосредног руководиоца</p> <p>Евиденција о карактеристичним радним понашањима државног службеника у току периода вредновања</p> <p>Уредба о вредновању радне успешности државних службеника</p> <p>Приручник о вредновању радне успешности државних службеника</p>	<p>Непосредни руководиоца попуњава одговарајући електронски образац извештаја о вредновању радне успешности имајући у виду утврђене годишње циљеве и остварене резултате и понашање руководиоца УУЈ којој су утврђени годишњи циљеви. Електронски образац доставља КЈО.</p>	<p>Непосредни руководиоца</p>	<p>Извештај о вредновању радне успешности</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину</p>
<p>Контрола благовремености, потпуности и уједначености спровођења поступака вредновања у органу</p>	<p>Потписани извештаји о вредновању радне успешности државних службеника</p>	<p>КЈО анализира благовременост и потпуност извештаја о вредновању, као и уједначеност спровођења поступака вредновања радне успешности од стране свих непосредних руководиоца у органу. Анализира предлоге исхода и проверава њихову дистрибуцију у циљу идентификовања потенцијалних грешака у вредновању радне успешности по појединачним непосредним руководиоцима. О томе саставља извештај и доставља га лицу које доноси решење о вредновању радне успешности.</p>	<p>КЈО</p>	<p>Извештај о квалитету вредновања радне успешности државних службеника у органу</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину</p>

<p>Прибављање сагласности лица које доноси решење о радној успешности државног службеника</p>	<p>Извештај о вредновању радне успешности</p> <p>Извештај о квалитету вредновања радне успешности државних службеника у органу</p>	<p>Непосредни руководилац дужан је да прибави сагласност на исход вредновања од лица које доноси решење о вредновању радне успешности.</p> <p>Ако лице које доноси решење нема примедбе на исход из предлога вредновања државног службеника који попуњава извештај, потписује извештај у рубрици обрасца извештаја предвиђеној за то, штампа и доставља га, преко јединице за кадрове у органу, непосредном руководиоцу државног службеника ради обављања завршног разговора.</p> <p>Ако предлог вредновања, по мишљењу лица које доноси решење, не произилази из примера стварног радног понашања и доказа наведених у извештају, односно из његовог непосредног увида у рад државног службеника разлози за преиспитивање вредновања се наводе у рубрици обрасца извештаја „Мишљење“, потписује и одштампан примерак извештаја се, преко јединице за кадрове у органу, враћа на преиспитивање непосредном руководиоцу. Непосредни руководилац попуњава нови извештај уважавајући разлоге за преиспитивање, потписује га, штампа и доставља, преко јединице за кадрове у органу, лицу које доноси решење. Ако предлог вредновања, по мишљењу лица које доноси решење, поново произилази из примера стварног радног понашања и доказа наведених у извештају, односно из његовог непосредног увида у рад државног службеника, лице које доноси решење самостално попуњава нови извештај, потписује га, штампа и доставља, преко јединице за кадрове у органу, непосредном руководиоцу државног службеника на потпис и ради обављања завршног разговора.</p>	<p>Непосредни руководилац</p> <p>Лице које доноси решење</p> <p>КЈО</p>	<p>Одобрен Извештај о вредновању радне успешности</p> <p>Позив на завршни разговор</p> <p>Непотписан извештај са наведеним пропустима</p> <p>Нов извештај о вредновању радне успешности државног службеника састављен од стране лица које доноси решење</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину</p>
--	--	---	---	---	---

<p>Завршни разговор са руководиоцем уже унутрашње јединице којој нису утврђени годишњи циљеви</p>	<p>Одобрен Извештај о вредновању радне успешности</p> <p>Позив руководиоцу на завршни разговор</p>	<p>Непосредни руководиоца УУЈ којој нису утврђени годишњи циљеви о исходима вредновања његове радне успешности, посебно наглашавајући области у којима је испунио и/или превазишао очекивања и у којима постоји потенцијал за унапређење.</p> <p>Извештај о вредновању потписују непосредни руководиоца и руководиоца УУЈ. Уколико жели, руководиоца УУЈ уноси у посебну рубрику своје коментаре. Потписан Извештај се доставља КЈО ради прилагања у лични досије руководиоца УУЈ и руководиоцу УУЈ.</p>	<p>Непосредни руководиоца</p> <p>Руководилац уже унутрашње јединице којој нису утврђени годишњи циљеви</p> <p>КЈО</p>	<p>Потписан Извештај о вредновању радне успешности</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину</p>
<p>Доношење Решења о радној успешности и, по потреби, других аката</p>	<p>Потписан Извештај о вредновању радне успешности</p>	<p>Држ. службеник на положају, односно руководиоца подручне јединице која за свој рад непосредно одговара руководиоцу органа на основу Извештаја о вредновању радне успешности државног службеника доноси решење којим се руководиоцу УУЈ утврђује исход вредновања. Сва документа доставља КЈО ради прилагања у лични досије руководиоца УУЈ.</p>	<p>Држ. службеник на положају</p> <p>Руководилац подручне јединице органа</p> <p>КЈО</p>	<p>Решење о радној успешности државног службеника</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину, а најкасније до краја фебруара</p>
<p>Архивирање решења</p>	<p>Решење о вредновању радне успешности</p>	<p>КЈО доставља примерак решења држ. Службенику, а један примерак прилаже у његов лични досије.</p>	<p>КЈО</p>	<p>Ажуриран лични досије државног службеника</p>	<p>До краја фебруара текуће године за претходну годину</p>

**6. ФАЗА
ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА**

**Вредновање
радне успешности
државног
службеника**

Ажуриран образац бр 4 (попуњена рубрика – исход вредновања резултата рада организационе јединице)
Евиденција о карактеристичним радним понашањима државног службеника у току периода вредновања
Акт о упућивању државног службеника на обуку у току циклуса вредновања
Уредба о вредновању радне успешности државних службеника
Приручник о вредновању радне успешности државних службеника

Непосредни руководилац попуњава одговарајући електронски образац извештаја о вредновању радне успешности (Образац бр. 4). Имајући у виду утврђене годишње циљеве унутрашње јединице и остварене резултате и понашање држ. службеника. Позива држ. службеника на завршни разговор.

Непосредни
руководилац
КЈО

Извештај о вредновању радне успешности државног службеника
Позив на завршни разговор

У току фебруара текуће године, за претходну годину

<p>Контрола благовремености, потпуности и уједначености спровођења поступка вредновања у органу</p>	<p>Потписани извештаји о вредновању радне успешности државних службеника</p>	<p>КЈО анализира благовременост и потпуност извештаја о вредновању, као и уједначеност спровођења поступка вредновања радне успешности од стране свих непосредних руководилаца у органу. Анализира предлоге исхода и проверава њихову дистрибуцију циљу идентификовања потенцијалних грешака у вредновању радне успешности по појединачним непосредним руководиоцима. О томе саставља извештај и доставља га лицу које доноси решење о вредновању радне успешности.</p>	<p>КЈО</p>	<p>Извештај о квалитету вредновања радне успешности државних службеника у органу</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину</p>
--	--	---	------------	--	---

<p>Прибављање сагласности лица које доноси решење о радној успешности државног службеника</p>	<p>Извештај о вредновању радне успешности</p> <p>Извештај о квалитету вредновања радне успешности државних службеника у органу</p>	<p>Непосредни руководилац дужан је да прибави сагласност на исход вредновања од лица које доноси решење, тако што попуњен и потписан извештај доставља КЈО, која претходно анализира дистрибуцију исхода вредновања радне успешности по организационим јединицама у органу и извештај доставља лицу које доноси решење. Лицу које доноси решење КЈО доставља извештај о пропустима који су на чињени у дистрибуцији исхода вредновања радне успешности у организационој јединици - ако такве пропусте уочи.</p> <p>Ако лице које доноси решење нема примедбе на исход из предлога вредновања државног службеника који попуњава извештај, потписује извештај и доставља га непосредном руководиоцу државног службеника ради обављања завршног разговора.</p> <p>Ако предлог вредновања, по мишљењу лица које доноси решење, не произилази из примера стварног радног понашања и доказа наведених у извештају, односно из његовог непосредног увида у рад државног службеника, извештај враћа на преиспитивање непосредном руководиоцу, а разлози за преиспитивање се наводе у рубрици „Мишљење” извештаја.</p> <p>Непосредни руководилац попуњава нови извештај уважавајући разлоге за преиспитивање, потписује га и доставља лицу које доноси решење. Ако предлог вредновања, по мишљењу лица које доноси решење, поново не произилази из примера стварног радног понашања и доказа наведених у извештају, односно из његовог непосредног увида у рад државног службеника, лице које доноси решење самостално попуњава нови извештај, потписује га и доставља непосредном руководиоцу државног службеника на потпис и ради обављања завршног разговора.</p>	<p>Непосредни руководилац</p> <p>Лице које доноси решење</p> <p>КЈО</p>	<p>Одобрен Извештај о вредновању радне успешности</p> <p>Позив на завршни разговор</p> <p>Непотписан извештај са наведеним пропустима</p> <p>Нов извештај о вредновању радне успешности државног службеника састављен од стране лица које доноси решење</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину</p>
--	--	---	---	---	---

<p>Завршни разговор са државним службеником</p>	<p>Одобрен извештај о вредновању радне успешности држ. службеника</p> <p>Позив држ. службенику на завршни разговор</p>	<p>Непосредни руководиоца информисао држ. службеника о резултатима вредновања његове радне успешности, посебно наглашавајући области у којима је испунио и/или превазишао очекивања и у којима постоји потенцијал за унапређење. Извештај о вредновању потписују непосредни руководиоца и држ. службеник. Уколико жели, држ. службеник уноси у посебну рубрику своје коментаре. Потписан Извештај се доставља КЈО ради прилагања у лични досије држ. службеника.</p>	<p>Непосредни руководиоца Држ. службеник КЈО</p>	<p>Потписан извештај о вредновању радне успешности држ. службеника</p>	<p>У току фебруара текуће године, за претходну годину</p>
<p>Доношење Решења о радној успешности и, по потреби, других аката</p>	<p>Потписан Извештај о вредновању радне успешности</p>	<p>Држ. службеник на положају, односно руководиоца подручне јединице која за свој рад непосредно одговара руководиоцу органа на основу Извештаја о вредновању радне успешности државног службеника доноси решење којим му се утврђује исход вредновања. Сва документа доставља КЈО ради прилагања у лични досије државног службеника.</p>	<p>Држ. службеник на положају Руководилац подручне јединице органа КЈО</p>	<p>Решење о радној успешности државног службеника</p>	<p>До краја фебруара текуће године за претходну годину</p>
<p>Архивирање решења</p>	<p>Решење о вредновању радне успешности</p>	<p>КЈО доставља примерак решења држ. службенику а један примерак прилаже у његов лични досије.</p>	<p>КЈО</p>	<p>Ажуриран лични досије државног службеника</p>	<p>Март текуће године за претходну годину</p>
<p>7. ФАЗА</p> <p>ПРАЂЕЊЕ И УНАПРЕЂЕЊЕ КВАЛИТЕТА СИСТЕМА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА</p>					
<p>Анализа и извештавање о периоду вредновања радне успешности</p>	<p>Извештаји о вредновању радне успешности држ. службеника органа</p> <p>Примери и проблеми у пракси</p> <p>Разговори са оцењивачима</p>	<p>По доношењу решења о вредновању, СУК анализира период вредновања, праксу, анализира грешке у вредновању и у свом годишњем извештају наводи да ли су потребне промене у поступку вредновања радне успешности и које и доставља их руководиоцима органа.</p>	<p>СУК</p>	<p>Годишњи извештај СУК</p>	<p>По завршетку периода вредновања, односно након што решења којим се утврђују исходи вредновања постану коначна</p>

<p>Организовање обука лица која вреднују радну успешност</p>	<p>Годишњи извештај СУК-а Приручник за вредновање радне успешности државних службеника Примери и проблеми из праксе</p>	<p>СУК, кроз процес консултација, предлаже циљеве и садржаје обука лица која вреднују радну успешност државних службеника, као и мере којима се уједначава начин одређивања исхода вредновања и спровођење поступка вредновања радне успешности у свим органима и унутрашњим јединицама. Запослени у КЈО и СУК-у континуирано блиско сарађују са лицима која вреднују радну успешност, дају им смернице и упутства о свим питањима везаним за вредновање радне успешности државних службеника и помажу им у решавању конкретних проблема у пракси.</p>	<p>СУК НАЈУ КЈО</p>	<p>Извештај о реализованим обукама Решени проблеми у пракси Уједначено поступање лица која вреднују радну успешност државних службеника</p>	<p>У току текуће године</p>
---	---	--	-----------------------------	---	-----------------------------

2. НАЧИН ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ И ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАСЦА ИЗВЕШТАЈА О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

2.1. Део 1: Лични подаци

Општи подаци. Јединица за кадрове у органу дужна је да на почетку периода вредновања за све запослене у органу попуни први део обрасца који се односи на личне податке о државном службенику:

- 1) име и презиме државног службеника,
- 2) подаци о радном месту (назив, звање, група у коју је разврстан положај),
- 3) подаци о радном односу (врста радног односа, датум заснивања радног односа),
- 4) подаци о унутрашњој јединици у коју је радно место разврстано (врста и назив унутрашње јединице),
- 5) подаци о вредновању (врста вредновања, период вредновања) и
- 6) подаци о руководиоцу који је непосредно надређен државном службенику (име и презиме).

Укупан број података о државном службенику се донекле разликује у обрасцима четири извештаја о вредновању, већ према томе о ком радном месту се ради:

1. Образац Извештаја о вредновању радне успешности државног службеника на положају садржи 10 тражених података (видети електронски образац 1 у Прилогу 6 овог приручника);
2. Образац Извештаја о вредновању радне успешности руководиоца уже унутрашње јединице садржи 14 тражених података (видети електронски образац 2 у Прилогу 7 овог приручника);
3. Образац Извештаја о вредновању радне успешности државног службеника - самосталног извршиоца садржи 10 тражених података (видети електронски образац 3 у Прилогу 8 овог приручника);
4. Образац Извештаја о вредновању радне успешности државног службеника на извршилачком радном месту садржи 12 тражених података (видети електронски образац 4 у Прилогу 9 овог приручника).

Неопходно је да јединица за кадрове унесе све тражене податке у електронске обрасце извештаја за све запослене у органу.

Подаци о исходу вредновања. Први део обрасца извештаја о вредновању радне успешности садржи поље у које се аутоматски преноси исход вредновања по извршеном вредновању радне успешности – од 1 до 4 и опис исхода вредновања према Табели 10.

У ово поље само изузетно податак уноси јединица за кадрове и то у случају ако се државном службенику једном или више пута у току вредновања промени лица које вреднује радну успешност. Будући да се у том случају не мења исход вредновања резултата рада, већ само исход вредновања понашајних компетенција, потребно је да јединица за кадрове израчуна пондерисан исход вредновања понашајних компетенција.

Пондерисан исход вредновања понашајних компетенција утврђује се као збир исхода вредновања понашајних компетенција из свих извештаја о превременом вредновању, пондерисаних дужином временских интервала у календарским месецима на које се извештај односи. Пондер за један месец (просечно 30 дана) је 0,083.

Пондерисан исход вредновања понашајних компетенција државног службеника	=	Исход вредновања 1 x Трајање временског интервала 1 у месецима x пондер + Исход вредновања 2 x Трајање временског интервала 2 у месецима x пондер + Исход вредновања 3 x Трајање временског интервала 3 у месецима x пондер +...
---	---	--

ПРИМЕР: Ако се државном службенику два пута променило лице које вреднује радну успешност, и то почетком маја и почетком новембра, пондерисан исход ПК се израчунава на следећи начин:

Исход вредновања државног службеника број 1 за прва 4 месеца (јануар-април): 3

Исход вредновања државног службеника број 2 за 6 месеци (мај-октобар): 2

Исход вредновања државног службеника број 3 за последња 2 месеца периода вредновања (новембар-децембар): 4

Пондерисан исход вредновања понашајних компетенција државног службеника коме се у току периода вредновања 1 или више пута промени лице које вреднује радну успешност	=	$3 \times 4 \times 0,083 + 2 \times 6 \times 0,083 + 4 \times 2 \times 0,083 = 0,996 + 0,996 + 0,664 = 2,7 (2,656)$
--	---	---

Добијени резултати који су децимални бројеви са више од 1 децимале заокружују се према правилу заокруживања децималних бројева на децималне бројеве са једном децималом. На пример, добијени резултат у горњем случају од 2,656 се заокружује на 2,7. Добијени резултати од 2,00, 2,01, 2,02, 2,03 и 2,04 заокружују се на 2,0 а резултати од 2,05, 2,06, 2,07, 2,08 и 2,09 заокружују се на 2,1.

Пондерисан исход вредновања од 2,7 се узима као исход вредновања понашајних компетенција државног службеника за период вредновања у израчунавању укупног исхода вредновања радне успешности државног службеника.

Ако државни службеник не мења организациону јединицу у којој обавља послове свог радног места, приликом израчунавања исхода вредновања радне успешности као исход вредновања резултата рада узима се исход вредновања његове организационе јединице. Ако, међутим, у току периода вредновања државни службеник промени организациону јединицу у којој обавља послове свог радног места, онда се исход вредновања резултата рада утврђује на основу исхода вредновања резултата рада организационе јединице у којој државни службеник обавља послове свог радног места у време редовног вредновања радне успешности.

Коментари руководиоца. У поље *Коментари руководиоца* лице које вреднује обавезно уноси коментаре у следећим случајевима:

- 1) Приликом редовног и превременог вредновања, уколико је исход вредновања радне успешности државног службеника „није испунио очекивања“, „потребно је побољшање“ и „превазилази очекивања“, лице које вреднује уноси примере и доказе стварних радних понашања који оправдавају такав исход вредновања („Испунио задатке пре датог временског рока – навести примере задатака и рокова“, „Показао иницијативу да уради додатне задатке ради остварења циљева организационе јединице – навести иницијативе“, „Показао изузетан тимски дух у пружању помоћи колегама да обаве њихове задатке, а ради остварења циљева организационе јединице – навести примере обављања туђих задатака“, „Показао изузетну флексибилност у прилагођавању очекиваним и неочекиваним променама – навести примере промена и како је државни службеник реаговао на њих“ итд.);
- 2) Приликом ванредног вредновања радне успешности државног службеника потребно је да јединица за кадрове унесе мере које је лице које вреднује предложило у склопу плана унапређења рада државног службеника и дужину периода остављеног за унапређење рада државног службеника.

Коментари државног службеника. У поље *Коментари државног службеника* државни службеник може да унесе своје мишљење о исходу вредновања са којим га је упознало лице које вреднује радну успешност у току завршног разговора.

Потписи. Лице које вреднује радну успешност и државни службеник чија се радна успешност вреднује потписују одштампан примерак извештаја по завршетку завршног разговора у пољу предвиђеном за те сврхе и уносе датум потписивања извештаја.

Мишљење државног службеника на положају/руководиоца подручне јединице органа/руководиоца органа. Ово поље се попуњава само у случају када лице које вреднује радну успешност није лице које доноси решење о вредновању радне успешности државног службеника, будући да је онда дужно да прибави сагласност на предлог исхода вредновања државног службеника од државног службеника на положају, руководиоца подручне јединице органа, односно руководиоца органа. Ово поље постоји у електронском обрасцима извештаја о вредновању радне успешности руководиоца уже унутрашње јединице (видети електронски образац бр. 2 у прилогу 7 овог приручника) и извештаја о вредновању радне успешности државног службеника на извршилачком радном месту (видети електронски

образац бр. 4 у Прилогу 9 овог приручника). Попуњава га непосредно надређени државни службеник на положају, односно руководиоца органа ако није попуњено радно место државног службеника на положају, односно руководиоца у подручној јединици органа. Уколико нема примедби на предлог исхода вредновања, бира опцију „без примедби“ и затим уноси датум и потписује одштампани примерак који доставља јединици за кадрове. Уколико има примедби на предлог исхода вредновања, бира опцију „вратити извештај непосредном руководиоцу на преиспитивање“ и на месту предвиђеном за то уноси разлоге за преиспитивање процеса, односно предложеног исхода вредновања радне успешности. Уноси датум, потписује одштампани примерак и доставља ја јединици за кадрове у органу.

2.2. Део 2: Мерила радне успешности

А) Понашајне компетенције

Овај део електронског обрасца извештаја за вредновање радне успешности попуњава непосредни руководиоцац и то тако што на основу понашања државног службеника вреднује учесталост испољавања позитивних индикатора понашања користећи четворостепену бодовну скалу приказану раније у Табели 4.

За сваку понашајну компетенцију која је предвиђена у извештају за вредновање радне успешности потребно је да непосредни руководиоцац поред сваког наведеног показатеља понашања унесе одговарајући број бодова (1, 2, 3, или 4) у зависности од уочене фреквенције испољавања одређеног понашања код државног службеника у току периода вредновања. Бодови се уносе избором одговарајућег броја бодова (од 1 до 4) у падајућем менију који је смештен поред сваког показатеља понашања. Након уношења бодова поред сваког од наведених показатеља понашања укупан збир бодова ће бити аутоматски израчунат и приказан у последњем реду - ЗБИР БОДОВА.

Не треба да збуњује чињеница што се могући укупан број бодова предвиђен за сваку понашајну компетенцију разликује од компетенције до компетенције, будући да се разликује број показатеља понашања предвиђених за сваку од понашајних компетенција.

Појединачни зборови бодова (за сваку понашајну компетенцију која се вреднује) биће аутоматски пренети, а укупан збир бодова за све понашајне компетенције биће аутоматски израчунат у активном електронском обрасцу у посебној табели (видети табеле 14, 15 и 16, које се разликују у различитим обрасцима извештаја, а према врсти радног места државног службеника чије се понашајне компетенције вреднују). На основу оствареног укупног броја бодова аутоматски ће бити одређен исход вредновања понашајних компетенција, а на основу раније приказаних табела 5, 6 и 7, респективно.

Табела 14. Исход вредновања понашајних компетенција за државне службенике на положају (укупно се вреднује 7 понашајних компетенција)

Понашајне компетенције (ПК)	Укупни бодови
1 Управљање информацијама	
2 Управљање задацима и остваривање резултата	
3 Оријентација ка учењу и променама	
4 Изградња и одржавање професионалних односа	
5 Савесност, посвећеност и лични интегритет	
6 Управљање људским ресурсима	
7 Стратешко управљање	
Збир бодова	
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА	

Табела 15. Исход вредновања понашајних компетенција за руководиоце подручних јединица органа и остале руководиоце ужих унутрашњих јединица (укупно се вреднује 6 понашајних компетенција)

Понашајне компетенције (ПК)	Укупни бодови
1 Управљање информацијама	
2 Управљање задацима и остваривање резултата	
3 Оријентација ка учењу и променама	
4 Изградња и одржавање професионалних односа	
5 Савесност, посвећеност и лични интегритет	
6 Управљање људским ресурсима	
Збир бодова	
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА	

Табела 16. Исход вредновања понашајних компетенција за државне службенике на извршилачким радним местима и самосталне извршиоце (укупно се вреднује 5 понашајних компетенција)

Понашајне компетенције (ПК)	Укупни бодови
1 Управљање информацијама	
2 Управљање задацима и остваривање резултата	
3 Оријентација ка учењу и променама	
4 Изградња и одржавање професионалних односа	
5 Савесност, посвећеност и лични интегритет	
Збир бодова	
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА	

Б) Резултати рада

Овај део електронског обрасца извештаја о вредновању радне успешности разликује се у зависности од врсте радног места, односно у зависности од тога да ли је реч о руководиоцима јединица и самосталним извршиоцима којима се утврђују годишњи циљеви или руководиоцима јединица и државним службеницима на извршилачким радним местима којима се формалним актом не утврђују годишњи циљеви.

Б1) Вредновање резултата рада када су утврђени годишњи циљеви

Овај део електронског обрасца (део Б) је исти за следеће државне службенике:

- а) државног службеника на положају (одељак Б електронског обрасца бр. 1),
- б) руководиоца подручне јединице органа и руководиоца уже унутрашње јединице који за свој рад непосредно одговарају руководиоцу органа (одељак Б1 електронског обрасца бр. 2),
- в) руководиоца уже унутрашње јединице којој су утврђени годишњи циљеви и руководиоца подручне јединице органа који за свој рад одговара државном службенику на положају (одељак Б2 електронског обрасца бр. 2) и
- г) самосталног извршиоца (одељак Б електронског обрасца бр. 3).

Резултати рада наведених категорија државних службеника вреднују се на основу степена остварења утврђених годишњих циљева. Овај део обрасца, односно табелу која садржи податке о утврђеним годишњим циљевима попуњавају јединица за кадрове у органу и лице које вреднује радну успешност.

Јединица за кадрове у органу попуњава део табеле који се односи на утврђене годишње циљеве и планирану важност циљева у бодовима и то на почетку периода вредновања, а на основу попуњеног формулара за спецификацију радних циљева (видети Прилог 2 овог приручника), како је то раније представљено у Примерима 1 и 2. То значи да ће у време вредновања, када непосредни руководиоци приступи вредновању радне успешности и отвори активни електронски образац извештаја, овај део табеле бити попуњен.

Задатак лица које вреднује јесте да вреднује остварење сваког појединачног годишњег циља који је унет у табелу тако што му у одговарајућој колони – *Степен остварења циља у бодовима* додељује одређени број бодова, сразмерно његовом процентуалном остварењу у односу на планирани број бодова за тај циљ. На пример, ако је планирана важност једног циља у бодовима 20, а лице које вреднује процењује да је тај циљ остварен са око 80%, у колону *Степен остварења циља у бодовима* унеће број бодова 16 (80% од 20 бодова, што се израчунава на следећи начин: $(20 \times 80) / 100 = 16$).

Ако лице које вреднује, на пример, процени да је у извршењу одређеног циља надмашен планирани резултат (тј. планирана важност циља у бодовима), степен остварења тог циља се може вредновати

до 5% више у односу на планирани број бодова. На пример, ако је планирана важност једног циља у бодовима 20, а лице које вреднује процењује да је тај циљ остварен са 105%, у колону *Степен остварења циља у бодовима* унеће број бодова 21 (105% од 20 бодова, што се израчунава на следећи начин: $(20 \times 105)/100 = 21$). У овом случају потребно је и да лице које вреднује унесе разлог за одступање у поље поред таквог циља.

Након вредновања степена остварења сваког од утврђених циљева у бодовима тако остварени бодови за сваки циљ се сабирају, а на основу збира остварених бодова аутоматски се одређује исход вредновања резултата рада организационе јединице, односно самосталног извршиоца на основу четворостепене скале за вредновање резултата рада раније приказане у Табели 8.

Б2) Вредновање резултата рада када нису утврђени годишњи циљеви

Овај део електронског обрасца (део Б) је исти за следеће државне службенике:

- а) руководиоца уже унутрашње јединице којој нису утврђени годишњи циљеви (одељак Б3 у електронском обрасцу бр. 2) и
- б) државног службеника на извршилачком радном месту (одељак Б у електронском обрасцу бр. 4).

Будући да се за наведене државне службенике не утврђују годишњи циљеви, вредновање њихових резултата рада врши се на основу исхода вредновања резултата рада непосредно више организационе јединице, односно њеног руководиоца којој су утврђени годишњи циљеви.

У табелу предвиђену за вредновање резултата рада у електронском обрасцу јединица за кадрове у органу уноси исход вредновања преузимањем исхода вредновања резултата рада из извештаја о вредновању руководиоца организационе јединице чији годишњи циљеви обавезују државног службеника. Тиме су нижи нивои руководиоца и државни службеници подстакнути на тимски рад и успешно заједничко остваривање утврђених циљева организационе јединице.

За наведене државне службенике **резултати рада се не вреднују приликом превременог и ванредног вредновања**, односно одељак Б) резултати рада се не попуњава.

В) Исход вредновања радне успешности

Овај одељак електронског обрасца извештаја о вредновању садржи табелу у којој се одређује коначни исход вредновања радне успешности државног службеника. Ове табеле се разликују за четири категорије државних службеника према разликама у величини пондера (удела) исхода вредновања понашајних компетенција и исхода вредновања резултата рада, који су раније представљени у табели 9 овог приручника.

Ова табела ће аутоматски бити попуњена а исход вредновања радне успешности државног службеника и његов опис унет након што лице које вреднује заврши поступак вредновања

понашајних компетенција и резултата рада (за руководиоце јединица којима су утврђени циљеви и самосталног извршиоца). Такође, исход вредновања ће из овог поља бити аутоматски пренет у одговарајуће поље ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ у делу електронског обрасца А) Лични подаци.

2.3. Део 3: Развој компетенција

Овај одељак електронског обрасца се обавезно попуњава уколико је предлог исхода вредновања радне успешности државног службеника: „потребно је побољшање“. У супротном, извештај о вредновању радне успешности се сматра непотпуним. У случају осталих исхода вредновања радне успешности, попуњавање овог одељка је пожељно у циљу развоја државног службеника.

Лице које вреднује у табелу уноси било функционалне (опште или посебне у одређеној области рада или посебне функционалне компетенције за одређено радно место) било изабране понашајне компетенције за које верује да државни службеник треба да их додатно унапређује и развија како би повећао своју радну успешност. Потребно је и да лице које вреднује унесе временски рок за унапређење наведених компетенција, а који може бити: а) кратак (ургентан) – до 3 месеца или б) средњи рок – од 4 до 12 месеци.

На основу овог одељка извештаја о вредновању јединица за кадрове заједно са државним службеником прави план развоја одређених компетенција и реализује их у утврђеним роковима.

3. КОЈИ СУ ИЗВОРИ ГРЕШАКА У ВРЕДНОВАЊУ?

Будући да се у процесу вредновања радне успешности запослених од појединца – лица које вреднује - захтева да доноси субјективан суд о другима, онда је неопходно да се води рачуна о могућим грешкама које су увек везане за субјективан суд, а које се могу појавити са намером или без ње. Грешке у вредновању су грешке у просуђивању које се систематски појављују када појединац посматра и процењује другог појединца. Могу се дефинисати и као разлика између резултата људског просуђивања и објективне, тачне оцене која није обојена предрасудама и другим субјективним утицајима.

Грешке могу озбиљно угрозити квалитет система за вредновање радне успешности, односно објективност и реалност резултата вредновања. Њих је и изузетно тешко елиминисати из процеса вредновања радне успешности, јер су лица која вреднују често несвесна чињенице да их праве. Чак и када су их и свесни, они често нису у стању да их исправе.

Грешке у вредновању, према свом извору, могу бити **несвесне** (ненамерне) и **свесне** (намерне).

3.1. Несвесне (ненамерне) грешке у вредновању радне успешности

Грешке у вредновању могу бити несвесне, јер произилазе из когнитивне природе самог процеса вредновања. Иако број информација о сваком запосленом може бити изузетно велики, у тренутку

вредновања лице које вреднује може располагати само са ограниченим бројем информација о сваком запосленом. То је и разлог зашто свако ко вреднује користи низ метода да информације које добија о запосленом максимално кондензује, што обично резултира у великом броју грешака у вредновању. Приликом обраде информација о запосленима лице које вреднује обично користи одређене шеме да организује информације и класификује запослене. Тако, на пример, један руководилац у класификовању својих запослених може користити две шеме: шему доброг радника и шему лошег радника. Сваку шему прати скуп атрибута, који чине **прототип**, који репрезентује основне карактеристике које је потребно класификовати у одговарајуће шеме. **Суд** је зато базиран не само на понашању и резултатима, већ и на прототипу повезаном са одговарајућом шемом.

Доношење суда на основу шема прототипа је извор „хало“ грешке, будући да се често оцењује не стварно понашање, већ оно које се уклапа у одговарајућу шему. Често је, на пример, један запослени, који је вреднован високо за поштовање временских рокова, подједнако високо вреднован за све остале димензије, чак иако његово стварно радно понашање на то не указује. Слично томе, један запослени који је класификован као лош радник може бити вреднован ниско по свим критеријумима, иако лице које вреднује суштински није уочило неприхватљиве облике понашања по тим критеријумима.

Грешке благог или строгог вредновања, такође, могу бити резултат утицаја природе шема прототипа. Ако су карактеристике прототипа доброг радника толико екстремне да ће једва понеки запослени успети икада да буде категоризован као добар радник, могу се појавити грешке строгог вредновања. Слично томе, грешке благог вредновања ће се појавити када су карактеристике прототипа доброг радника једноставне за достизање од стране већине запослених.

Постоји шест основних врста несвесних или когнитивних грешака: (1) фундаментална когнитивна грешка, (2) грешка репрезентативности, (3) грешка сећања, (4) грешка когнитивне дисторзије, (5) грешка првог утиска и (6) грешка егоцентричне атрибуције.

А) Фундаментална грешка атрибуције. Реч је о тенденцији да лице које вреднује приликом вредновања радне успешности државног службеника прецени или потцени значај ситуационих фактора (ограничења). Са становишта лица које вреднује (непосредног руководиоца), ако је неко успешан, то се приписује повољним околностима; ако је неко неуспешан, занемарује се значај ситуационих ограничења. Са становишта запосленог, успешност се приписује искључиво сопственој компетентности, а неуспех искључиво спољним ограничењима.

Б) Грешка репрезентативности. Реч је о тенденцији да се приликом оцењивања запосленог по одређеној димензији посла запослени пореди са запосленим који је високо оцењен на тој димензији. На тај начин се оцењивање не врши на основу опсервације понашања запосленог, већ на основу неког претходног знања, информација или става оцењивача.

В) Грешка сећања. Реч је о тенденцији да се вредновање радне успешности државног службеника врши под утицајем сећања на одређене екстремне догађаје или понашања запосленог, која су у меморији лица које вреднује дуже. Будући да су негативни догађаји много дуже „присутни“ у

меморији и јачи су од позитивних догађаја (утисака), могу утицати на снижавање исхода вредновања државног службеника.

Г) Грешка когнитивне дисторзије. Реч је о тенденцији да се вредновање радне успешности државног службеника врши на основу уграђених когнитивних шема лица које вреднује. Људи временом развијају своје ставове о томе шта са чим иде. На пример, ако лице које вреднује процењује да неки запослени има одређених проблема у области *изградње и одржавања професионалних односа*, одмах извлачи закључак да је тај запослени асоцијалан, без самопоуздања, девијантан у понашању и слично, што најчешће није тачно. Когнитивна дисторзија је најчешћи узрок „хало“ грешке.

Д) Грешка првог утиска. Реч је о тенденцији да непосредни руководилац вреднује радну успешност државних службеника у дужем временском периоду на основу првог утиска који је о њима стекао, а који може да буде како добар, тако и лош. На пример, ако један запослени првог месеца покаже натпросечну радну успешност а осталих месеци, у најбољем случају, просечну, неки руководиоци настављају да га по истеку периода вредновања вреднују натпросечно. Подједнако је лоша ситуација и у обрнутом случају. Ако је неки запослени оставио јако лош први утисак, због, на пример, приватних разлога, руководилац наставља да га ниско вреднује иако он показује све бољу, па чак и натпросечну радну успешност. Основна негативна последица је да се захтевнији задаци и послови додељују првом појединцу који више не обавља свој посао добро. Ова грешка води изразитој неправедности у систему вредновања радне успешности. Репутација запосленог никако не сме да буде водич за вредновање, већ његово понашање и резултати у посматраном периоду вредновања.

Ђ) Грешка егоцентричне атрибуције. Реч је о тенденцији да лице које вреднује, одређене појединце које перципира сличним себи вреднује боље од онога што они стварно заслужују. Истраживања су показала да, што је сличније порекло, образовање, начин размишљања између непосредног руководиоца и запосленог чија радна успешност се вреднује, да је већа склоност руководиоца да тог запосленог вреднује вишом оценом. Свако понашање или начин решавања проблема које одступа од начина како би то урадио сам руководилац види се као девијантно или неодговарајуће у датој ситуацији. Последице су негативне и вишеструке: стварање неповерења код запослених, могућност тужбе за дискриминацију, додељивање задатака појединцима који им нису дорасли и сл.

Сви типови потенцијалних несвесних грешака могу се једноставно избећи уколико лице које вреднује радну успешност државних службеника континуирано води евиденцију о релевантним примерима радних понашања државних службеника.

Смањењу вероватноће појаве ових грешака у вредновању значајно доприноси и обука лица која вреднују о врстама несвесних грешака, што им може помоћи да у случају када их направе тога постану и свесни, будући да се несвесне грешке најефикасније исправљају оног тренутка када их лице које их прави постане свесно.

3.2. Намерне грешке у вредновању радне успешности

Поред несвесних, грешке у вредновању радне успешности могу бити и намерне. У Табели 17 сумирани су неки од најважнијих разлога намерног прављења грешака у вредновању, када непосредни руководиоци свесно вреднују радну успешност државних службеника ниже или више у односу на оно што стварно заслужују.

Табела 17. Разлози намерних грешака у вредновању радне успешности

Међуљудски односи	Снижавање исхода вредновања
<p>Потенцијални утицај на међуљудске односе и сопствену позицију у организацији је скоро увек део процеса вредновања радне успешности зато што:</p> <ul style="list-style-type: none"> › непосредни руководиоци узимају у обзир дневне интерперсоналне комуникације између њих и њихових подређених; › формални процес вредновања резултира у писменој документацији; › формално вредновање радне успешности може имати значајан утицај на каријеру и развој запослених; › трошкови треба да се држе под контролом; › непосредни руководиоци користе вредновање да у различитим приликама утичу на понашање запослених. 	<p>Непосредни руководиоци вреднују радну успешност државних службеника ниже од онога што заслужују да би:</p> <ul style="list-style-type: none"> › шокирали подређене и вратили их на колосек високих нивоа радне успешности, посебно ако је реч о појединцима који су у претходним периодима вредновања имали изузетно висок ниво радне успешности; › научили запослене који показују отпор ко је главни; › послали поруку запосленима да треба да размотре могућност напуштања органа; › изградили јак документован досије о неприхватљивој радној успешности који може убрзати процес отпуштања запослених.
Преблага вредновање	Фактори политичке културе
<p>Непосредни руководиоци вреднују радну успешност запосленог више него што то заслужује како би обезбедили да се исход вредновања радне успешности појединца или одржава или повећава - циљ није објективност вредновања. Оправдања која непосредни руководиоци користе за необјективног повећање исхода вредновања су да:</p> <ul style="list-style-type: none"> › максимизују награду (било какву) коју ће запослени добити, поготово када сматрају да је она недовољна; › заштите или охрабре запослене чија радна успешност није на захтеваном нивоу због личних проблема; › избегну да на површину изађе „прљав веш“ када је процес вредновања радне успешности изложен очима екстерне јавности; › избегну појаву писаних досијеа са неприхватљивим исходима вредновања који постаје део личног досијеа запосленог; › избегну конфронтирање са запосленима који показују напредак; › унапреде запосленог на вишу позицију или премештај у другу организациону јединицу/ орган, када запослени остварује неодговарајући ниво радне успешности и када се не уклапа у културу организационе јединице. 	<ul style="list-style-type: none"> › степен економског здравља и потенцијала за раст и развој организације; › степен у којем високи руководиоци подржавају и, што је много важније, користе политичке тактике приликом вредновања подређених; › степен у којем руководиоци заиста верују да је вредновање неопходна и вредна пракса или да представља само бирократску вежбу; › мера у којој руководиоци верују да ће писани досије о исходима вредновања радне успешности подређених бити подложен даљој процени и преиспитивању од стране њихових надређених; › степен у којем је једна организација вољна да обучава руководиоце како да користе вредновање; › степен у којем се отворено разговара о процесу вредновања између руководиоца и подређених; › степен у којем руководиоци верују да вредновање постаје политички процес на вишим хијерархијским нивоима у организацији.

Такође, грешке у вредновању могу бити проузроковане намерним поремећајима у самом процесу. На пример, није необично да руководиоци најпре одреде укупну оцену, а да тек онда дају оцене по појединачним димензијама на начин да те појединачне оцене буду конзистентне са укупном. И зато ће руководиоца који даје нешто већу укупну оцену давати и нешто веће оцене за сваку димензију посла која се оцењује.

Намерне грешке у вредновању радне успешности је тешко отклонити. Важну улогу у овом процесу има јединица за кадрове у органу. Њен задатак је да праћењем вредновања уочи да ли грешке постоје и да кроз обуку и разговоре са лицима која вреднују стално указује на негативне последице субјективног вредновања радне успешности државних службеника.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Преглед понашајних компетенција и показатеља њиховог испољавања⁶

	ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ	ПОКАЗАТЕЉИ ИСПОЉАВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА	Извршилац
	Руководилац		
<p>1. Управљање информацијама – прикупљање, разумевање, организовање, обрада, чување, замена и употреба информација и података у вези са обављањем послова радног места.</p>	<p>1. Користи у раду добре праксе у управљању информацијама. 2. Активно размењује (тражи и даје) све потребне информације. 3. Анализира и повезује информације из различитих извора и правилно дефинише ситуацију. 4. Обезбеђује несметану размену информација прикупљених из различитих извора. 5. Активан је и доследан у ажурирању и организовању информација и података. 6. Благовремено пружа све потребне информације и савете надређенима, сарадницима и странкама. 7. Иновира, предлаже и унапређује рад организационе јединице на основу информација и података којима располаже.</p>	<p>1. Прикупља, анализира и користи релевантне информације из различитих извора. 2. Правилно разуме, објективно сагледава и благовремено приказује информације. 3. Успешно организује информације, базе података и друге документе. 4. Апстрахује, налази правила и увиђа логичке односе међу подацима. 5. Разуме важност и брине о безбедности пословних информација. 6. Информације преноси јасно, концизно, потпуно и на начин примерен саговорнику.</p>	<p>1. Прикупља, анализира и користи релевантне информације из различитих извора. 2. Правилно разуме, објективно сагледава и благовремено приказује информације. 3. Успешно организује информације, базе података и друге документе. 4. Апстрахује, налази правила и увиђа логичке односе међу подацима. 5. Разуме важност и брине о безбедности пословних информација. 6. Информације преноси јасно, концизно, потпуно и на начин примерен саговорнику.</p>
<p>2. Управљање задацима и остваривање резултата - организовање радних задатака на прописан, ефикасан и транспарентан начин како би се реализовали планирани циљеви и остварили резултати.</p>	<p>1. Остварује циљеве организационе јединице. 2. Одлуке доноси благовремено, водећи рачуна о роковима и ургентности поступања. 3. Планира време, средства и запослене за обављање послова у својој организационој јединици на економичан начин. 4. Даје јасна упутства и распоређује задатке на функционалан начин. 5. Организује запослене на начин да се посао обави квалитетно, у року и подстиче запослене на остваривање резултата. 6. Предвиђа проблеме и предлаже решења. 7. Посвећен је испуњавању очекивања интерних и екстерних корисника услуга. 8. Оријентисан ка високим постигнућима.</p>	<p>1. Организује сопствени рад и преузима одговорност за резултате свог рада. 2. Извршава задатке у предвиђеним роковима уз економично трошење средстава. 3. Решава проблеме ефикасно и сврсисходно, користећи различите методе. 4. Непристрасно поступа према странкама. 5. Подстиче и себе и друге на остваривање резултата. 6. Одлуке су му базиране на анализи, искуству и расуђивању.</p>	<p>1. Организује сопствени рад и преузима одговорност за резултате свог рада. 2. Извршава задатке у предвиђеним роковима уз економично трошење средстава. 3. Решава проблеме ефикасно и сврсисходно, користећи различите методе. 4. Непристрасно поступа према странкама. 5. Подстиче и себе и друге на остваривање резултата. 6. Одлуке су му базиране на анализи, искуству и расуђивању.</p>
<p>3. Оријентација ка учењу и променама – активан и позитиван однос према учењу ради благовременог и конструктивног реаговања на промене из интерног (развој) и екстерног (адаптација).</p>	<p>1. Своје понашање прилагођава различитим ситуацијама. 2. Подстиче стварање интерфункционалних тимова ради размене знања и учења. 3. Успешно ради под стресом и не преноси га на сараднике. 4. Познаје своје јаке и слабе стране и исказује спремност за лични развој. 5. Својим понашањем подстиче запослене да унапређују свој рад. 6. Има визију развоја области рада, интерног и екстерног окружења. 7. Благовремено уочава потребу за променама, реагује на промене у окружењу иницирајући и спроводећи их. 8. Подстиче запослене да уче, прихватају и иницирају промене. 9. Препознаје отпоре променама и налази начин за њихово превазилажење.</p>	<p>1. Стално унапређује своја знања и вештине. 2. Брзо се прилагођава променама, предвиђа проблеме и усклађује решења. 3. Примењује нове приступе и алате без отпора. 4. Не губи радну ефикасност у ситуацијама појачаног притиска и стресних околности. 5. Разуме потребу примене различитих приступа/начина рада. 6. Уочава области у којима има потребу за додатним учењем. 7. Својим понашањем даје пример другима. 8. Размењује знања са другима. 9. Иницира унапређење рада кад год уочи потребу за тим. 10. Испробава више различитих приступа проблемима.</p>	<p>1. Стално унапређује своја знања и вештине. 2. Брзо се прилагођава променама, предвиђа проблеме и усклађује решења. 3. Примењује нове приступе и алате без отпора. 4. Не губи радну ефикасност у ситуацијама појачаног притиска и стресних околности. 5. Разуме потребу примене различитих приступа/начина рада. 6. Уочава области у којима има потребу за додатним учењем. 7. Својим понашањем даје пример другима. 8. Размењује знања са другима. 9. Иницира унапређење рада кад год уочи потребу за тим. 10. Испробава више различитих приступа проблемима.</p>

<p>4. Изградња и одржавање професионалних односа – успешна комуникација и сарадња са колегама и заинтересованим странама у циљу развоја дугорочних професионалних односа.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приступачан је, љубазан и отворен у комуникацији са другима и поштује различитости. 2. Јасно и смирено саопштава и „лаке“ и „тешке“ садржаје пред различитим саговорницима. 3. Благовремено даје конструктивне повратне информације. 4. Дипломатичан је, тактичан и улаже напор да ублажи напете ситуације. 5. Ефикасно управља конфликтима. 6. Креира и подстиче рад тимова на бази узајамног поверења, подршке и отвореног дијалога. 7. Асертиван је и успешно преговара. 8. Гради мрежу професионалних односа са колегама и заинтересованим странама. 9. Комуницира на јасан и конструктиван начин и усмерен је ка решењу и остваривању циљева. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отворен је, љубазан и стрпљив према другима. 2. Дobar је слушалац, обраћа пажњу, разуме и учи из оног што други говоре. 3. Јасан је, елоквентан и прецизан у саопштавању информација. 4. Поштује и уважава друге. 5. Укључује друге у дискусију, прихвата и надograђује идеје других. 6. Ефикасно ради у тиму и сарађује са другима. 7. Гради квалитетне односе и подстиче сарадњу у тиму. 8. Доприноси групним процесима, предлаже другачији приступ ако нешто не иде добро. 9. Комуницира на јасан и конструктиван начин и усмерен је ка решењу.
<p>5. Савесност, посвећеност и лични интегритет посвећеност остварењу циљева органа и идентификовање са вредностима органа уз задржавање интегритета.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посвећен је остваривању јавног интереса и очувању законитости и правне сигурности. 2. Уме да постави приоритете у складу са постављеним циљевима. 3. Истрајан је и фокусиран и у случају значајних препрека. 4. Предузимљив је и одлучан у својим залагањима. 5. Одговорно планира и користи јавне ресурсе. 6. Објективан је и правичан у поступању са другима. 7. Поштује радну дисциплину и својим понашањем даје пример сарадницима. 8. Ужива поверење сарадника. 9. Има лични ауторитет и ауторитет знања. 10. Преузима одговорност за лоше резултате унутрашње јединице којом руководи – не пребацује је на друге. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посвећен је и лојалан организацији. 2. Брз, ефикасан и методичан у раду. 3. Поштује рокове. 4. Поуздан је у раду и особа је од поверења. 5. Испуњава позитиван приступ раду, нарочито за оно што види као изазов. 6. Рационално користи ресурсе. 7. Непријатне чињенице може презентовати на примерен и користан начин. 8. Отворен је за критику, признаје грешке, преузима одговорност, ужива поверење руководиоца и колега. 9. Искрен, поштен у односима у радном окружењу и чува своје достојанство и достојанство других.

+

	<p>6. Управљање људским ресурсима – примена концепта вођења и развоја запослених базираног на компетенцијама ради остварења стратешких циљева и постизања високог нивоа учинка у раду органа.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планира потребне компетенције у својој унутрашњој јединици у складу са потребама посла и планираним буџетом. 2. Разуме важност привлачења и задржавања стручног кадра. 3. Користи потенцијале запослених у циљу њиховог развоја и остварења циљева органа. 4. Пружа ваљане и поуздане доказе приликом вредновања радне успешности запослених. 5. Тражи и даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе шта раде добро, указује на недостатке у раду и идентификује компетенције које је потребно унапредити. 6. Мотивише запослене на веће залагање и ствара подстицајну радну атмосферу за задржавање запослених у органу. 7. Примењује различите методе и инструменте развоја запослених (коучинг, менторство итд.) и учествује у управљању њиховом каријером. 8. Подстиче професионализам у раду запослених. 9. Примењује политику једнаких могућности. 	
	<p>7. Стратешко управљање – дефинисање и спровођење стратешких циљева органа.</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разуме и прати промене у области којом руководи у домаћем и међународном окружењу. 2. Прати, уводи и примењује добру упоредну праксу. 3. Стратешки размишља, процењује потенцијалне ризике и креативно решава проблеме. 4. Благовремено и одговорно спроводи стратешке циљеве у циљу остваривања резултата. 5. Креира стратешку визију и стратешке циљеве. 6. Креира организациони одговор на промене у окружењу. 7. Води рачуна о усклађености стратешких циљева са стратешким циљевима у другим областима рада. 	

Прилог 2. Формулар за спецификацију радних циљева

Орган државне управе:	
Година за коју се утврђују циљеве:	
Име и презиме руководиоца који утврђује годишње циљеве:	
Организациона јединица:	
Организациона јединица за коју се утврђују годишњи циљеве:	

Одређени су следећи годишњи циљеве према редоследу значаја:

	ЦИЉЕВИ	БОДОВИ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Име и презиме руководиоца који утврђује годишње циљеве:

(потпис)

Име и презиме руководиоца организационе јединице за коју се утврђују годишњи циљеве:

(потпис)

Датум:

Прилог 3. Преглед општих функционалних компетенција⁷

ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
<p>1. Организација и рад државних органа Републике Србије: поседовање знања у области рада државних органа, разумевање организације, врсте послова, начела рада, унутрашњег уређења државног органа.</p>	<p>1.1. историјски, правни, политички, културни и економски контекст у Републици Србији; 1.2. послови и уређење државних органа; 1.3. начела деловања државних органа; 1.4. права и обавезе државних службеника; 1.5. прописи у области борбе против корупције и унапређења интегритета; 1.6. међусобни однос државних органа и њихов однос са другим имаоцима јавних овлашћења.</p>
<p>2. Дигитална писменост: поседовање знања и вештина за квалитетно и поуздано коришћење информационих технологија у раду и основних програмских апликација (обрада текста, интернет и електронска пошта, табеларне калкулације).</p>	<p>2.1. основе коришћења рачунара - коришћење уређаја, креирање и управљање фајловима, мреже и сигурносни аспекти; 2.2. основе коришћења интернета - веб претраживање, ефикасно проналажење информација, онлајн комуникација и е-маил поруке; 2.3. обрада текста - креирање, форматирање и завршна обрада текстуалних докумената; 2.4. табеларне калкулације - креирање, форматирање, измене и коришћење радних листова, стандардних формула, функција и креирање графикона.</p>
<p>3. Пословна комуникација – поседовање знања и вештина неопходних за ефикасну усмену и писану пословну комуникацију.</p>	<p>3.1. вербална и невербална комуникација; 3.2. правопис и граматика српског језика; 3.3. писана пословна комуникација; 3.4. усмена пословна комуникација; 3.5. телефонска и електронска комуникација.</p>

⁷ Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника, чл. 13-17 („Службени гласник РС“, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године).

Прилог 4. Преглед посебних функционалних компетенција у одређеној области рада⁸

ОБЛАСТ РАДА	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
<p>1. Инспекцијски послови</p>	<p>1) општи управни поступак и управни спорови; 2) основи казненог права и казненог поступка; 3) основи прекршајног права и прекршајни поступак; 4) основи привредног права и привредног пословања; 5) поступак инспекцијског надзора и основе методологије анализе ризика; 6) функционални јединствени информациони систем; 7) основи вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта.</p>
<p>2. Нормативни послови</p>	<p>1) стратешки циљеви Републике Србије у различитим областима; 2) процес управљања јавним политикама; 3) законодавни процес; 4) примена номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему); 5) припрема и израда стручних мишљења и образложења различитих правних аката (нацрта прописа, међународних уговора итд.); 6) методологија праћења примене и ефеката донетих прописа и извештавање релевантних тела и органа.</p>
<p>3. Студијско-аналитички послови</p>	<p>1) прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација; 2) израда секторских анализа; 3) ex ante и ex post анализа ефеката јавних политика/прописа; 4) идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама costing; 5) методологија припреме докумената јавних политика и формална процедура за њихово усвајање; 6) методологија праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика.</p>
<p>4. Финансијско-материјални послови</p>	<p>1) буџетски систем Републике Србије; 2) међународни рачуноводствени стандарди у јавном сектору; 3) методи и поступци финансијског планирања, анализе и извештавања; 4) терминологија, стандарди, методи и процедуре из области буџетског рачуноводства и извештавања; 5) планирање буџета и извештавање; 6) извршење буџета; 7) релевантни софтвери.</p>

⁸ Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника, чл. 18-32. („Службени гласник РС“, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године).

ОБЛАСТ РАДА	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
<p>5. Послови ревизије</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) међународни стандарди у области интерне ревизије у јавном сектору и кодекс струковне етике; 2) методи и алати интерне ревизије; 3) ревизија система, ревизија успешности, финансијска ревизија и ревизија усаглашености са прописима; 4) ревизија свих пословних процеса, укључујући и ревизију коришћења средстава ЕУ; 5) повеља интерне ревизије, стратешки и годишњи план интерне ревизије; 6) спровођење годишњег плана интерне ревизије.
<p>6. Информатички послови</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) TCP/IP и DNS и серверски оперативни системи (MS Windows, Linux); 2) базе података; 3) програмски језик; 4) системи дељења ресурса; 5) Office пакет и интернет технологије; 6) хардвер; 7) информациона безбедност.
<p>7. Послови управљања људским ресурсима</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) радно-правни односи у државним органима; 2) управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама; 3) области управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирање, регрутација, селекција, увођење у посао, стручно усавршавање, развој и инструменти развоја, оцењивање, награђивање, управљање каријером; 4) добра пракса у области управљања људским ресурсима у јавном сектору; 5) организациона култура и понашање; 6) информациони систем за управљање људским ресурсима.
<p>8. Послови међународне сарадње / европских интеграција</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) политички систем и спољна политика Републике Србије; 2) основи међународног јавног права и међународни односи и тенденције у глобализованом контексту (политички, економски, безбедносни, социо-културни аспекти); 3) процедуре припреме и закључивања међународних споразума; 4) методологија праћења, примене и извештавања о ефектима потписаних међународних споразума; 5) пословно-дипломатски протокол и дипломатска пракса; 6) основи правног и политичког система ЕУ; 7) механизми координације и извештавања у процесу приступања ЕУ; 8) познавање прописа ЕУ у контексту праћења усклађивања прописа Републике Србије са прописима и стандардима Европске уније.

ОБЛАСТ РАДА	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
<p>9. Управно-правни послови</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи управни поступак; 2) правила извршења решења донетог у управном поступку; 3) посебни управни поступци; 4) управни спорови, правила поступка, извршење донетих судских пресуда; 5) пракса/ставови Управног суда.
<p>10. Послови управљања програмима и пројектима финансираним из фондова ЕУ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) релевантни правни и стратешки оквир ЕУ (који се односи на Инструмент за претприступну помоћ као и Кохезиону политику ЕУ); 2) изградња и одржавање система за управљање програмима и пројектима по ЕУ захтевима; 3) процес управљања пројектним циклусом у контексту ЕУ програма; 4) механизми, процедуре и инструменти планирања и програмирања средстава ЕУ фондова (ИПА и ЕСИ фондови) и развојне помоћи у различитим областима; 5) ИПА програмирање и приоритизација пројектних идеја, писање програмских и пројектних докумената; 6) генерисање пројеката, припрема и спровођење грант шема, финансијских инструмената и уговора у оквиру ИПА и ЕСИ фондова (јавне набавке, уговарање, спровођење и праћење спровођења, видљивост, извештавање и одобрење плаћања); 7) финансијско управљање и контрола у ИПА и ЕСИ контексту (управљање, контрола, рачуноводство); 8) процес праћења спровођења програма и пројеката на основу показатеља учинка.
<p>11. Послови јавних набавки</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) методологија за припрему и израду плана јавних набавки; 2) методологија за припрему конкурсне документације у поступку јавних набавки; 3) методологија за заштиту права у поступку јавних набавки; 4) облигациони односи; 5) методологија за праћење извршења уговора.
<p>12. Послови руковођења</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи, стратегијски и финансијски менаџмент; 2) основи управљања људским ресурсима; 3) организационо понашање; 4) управљање променама; 5) управљање пројектима; 6) стратегије и канали комуникације; 7) методологија и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика.

ОБЛАСТ РАДА	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
<p>13. Послови односа с јавношћу</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) управљање односима с јавношћу; 2) основи маркетинга и менаџмента; 3) стратегије и канали комуникације; 4) менаџмент догађаја; 5) односи с медијима; 6) понашање друштвених група, организационо понашање и етика; 7) стратегије лобирања, преговарања и решавања конфликта; 8) методологија и алати за прикупљање и анализу података.
<p>14. Административни послови</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) канцеларијско пословање; 2) методи и технике прикупљања, евидентирања и ажурирања података у базама података; 3) израда потврда и уверења о којима се води службена евиденција; 4) припрема материјала и вођење записника на састанцима; 5) методи вођења интерних и доставних књига.

Прилог 5. Преглед посебних функционалних компетенција за одређено радно место⁹

ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА РАДНО МЕСТО (могуће врсте)	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ (зависе од надлежности органа и природе и врсте послова на конкретном радном месту)
1. Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације државног органа	
2. Релевантни прописи из делокруга радног места	
3. Релевантне процедуре и методологије из делокруга радног места	
4. Софтвери	
5. Лиценце	
6. Сертификати	
7. Опрема	
8. Возачка дозвола за управљање моторним возилом	
9. Страни језик	

⁹ Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника, чл. 34. („Службени гласник РС”, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године).

Електронски образац бр. 1

ИЗВЕШТАЈ О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

1. ДЕО: ЛИЧНИ ПОДАЦИ

(попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу)

1. Име и презиме државног службеника: _____
2. Назив положаја:
3. Група у коју је разврстан положај:
- а) Прва група
 - б) Друга група
 - в) Трећа група
 - г) Четврта група
 - д) Пета група
4. Државни орган:
5. Врста унутрашње јединице:
- а) Основна унутрашња јединица
 - б) Посебна унутрашња јединица
6. Назив унутрашње јединице:
7. Година заснивања радног односа у државним органима РС: 2019
8. Врста вредновања радне успешности:
- 1) редовно вредновање радне успешности
 - 2) превремено вредновање радне успешности
 - 3) ванредно вредновање радне успешности
9. Период вредновања: ОД: 11/06/2019 (дан/месец/година): ДО: 12/06/2019 (дан/месец/година)
10. Име и презиме руководиоца органа: _____

ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ:

(попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу у случају промене лица које вреднује у току периода вредновања)

КОМЕНТАРИ РУКОВОДИОЦА:

- 1) У случају ванредног вредновања: унети мере које су спроведене по налогу руководиоца органа у склопу планираног унапређења резултата државног службеника.
- 2) Ако је исход вредновања радне успешности државног службеника "није испунио већину очекивања", "потребно је побољшање" и "превазилази очекивања" потребно је написати образложење.

КОМЕНТАРИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА:

(попуњава државни службеник у току завршног разговора о вредновању радне успешности)

1. Потпис државног службеника: _____ Датум: 21/12/2019

2. Потпис руководиоца органа: _____ Датум: 21/12/2019

2. ДЕО: МЕРИЛА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

(попуњава руководиоца органа)

А) Понашајне компетенције

Понашајне компетенције **не вреднују се** приликом ванредног вредновања радне успешности.

БОДОВНА СКАЛА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА**Објашњење бодова:**

- | | |
|---|--|
| 1 | Веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту |
| 2 | Понекад испољава пожељна понашања на радном месту |
| 3 | Често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту |
| 4 | Увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту |

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ И ПОКАЗАТЕЉИ ПОНАШАЊА

Учесталост
испољавања пожељних
понашања (бодови)

1 Управљање информацијама		
1.1	Користи у раду добре праксе у управљању информацијама.	1
1.2	Активно размењује (тражи и даје) све потребне информације.	1
1.3	Анализира и повезује информације из различитих извора и правилно дефинише ситуацију.	1
1.4	Обезбеђује несметану размену информација прикупљених из различитих извора.	1
1.5	Активан је и доследан у ажурирању и организовању информација и података.	1
1.6	Благовремено пружа све потребне информације и савете надређенима.	1
1.7	Иновира, предлаже и унапређује рад организационе јединице на основу информација и података којима располаже.	1
1.8	ЗБИР БОДОВА (7 - 28)	7
2 Управљање задацима и остваривање резултата		
2.1	Остварује циљеве организационе јединице.	1
2.2	Одлуке доноси благовремено, водећи рачуна о роковима и ургентности поступања.	1
2.3	Планира време, средства и запослене за обављање послова у својој организационој јединици на економичан начин.	1
2.4	Даје јасна упутства и распоређује задатке на функционалан начин.	1
2.5	Организује запослене на начин да се посао обави квалитетно, у року и подстиче запослене на остваривање резултата.	1
2.6	Предвиђа проблеме и предлаже решења.	1
2.7	Посвећен је испуњавању очекивања интерних и екстерних корисника услуга.	1
2.8	Оријентисан ка високим постигнућима.	1
2.9	ЗБИР БОДОВА (8 - 32)	8
3 Оријентација ка учењу и променама		
3.1	Своје понашање прилагођава различитим ситуацијама.	1
3.2	Подстиче стварање интерфункционалних тимова ради размене знања и учења.	1
3.3	Успешно ради под стресом и не преноси га на сараднике.	1
3.4	Познаје своје јаке и слабе стране и исказује спремност за лични развој.	1
3.5	Својим понашањем подстиче запослене да унапређују свој рад.	1
3.6	Има визију развоја области рада, интерног и екстерног окружења.	1
3.7	Благовремено учача потребу за променама, реагује на промене у окружењу иницирајући и спроводећи их.	1
3.8	Подстиче запослене да уче, прихватају и иницирају промене.	1
3.9	Препознаје отпоре променама и налази начин за њихово превазилажење.	1
3.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9
4 Изградња и одржавање професионалних односа		
4.1	Приступачан је, љубазан и отворен у комуникацији с другима и поштује различитости.	1
4.2	Јасно и смирено саопштава и „лаке“ и „тешке“ садржаје пред различитим саговорницима.	1
4.3	Благовремено даје конструктивне повратне информације.	1
4.4	Дипломатичан је, тактичан и улаже напор да ублажи напете ситуације.	1
4.5	Ефикасно управља конфликтима.	1
4.6	Креира и подстиче рад тимова на бази узајамног поверења, подршке и отвореног дијалога.	1
4.7	Асертиван је и успешно преговара.	1
4.8	Гради мрежу професионалних односа са колегама и заинтересованим странама	1
4.9	Комуницира на јасан и конструктиван начин и усмерен је ка решењу и остваривању циљева.	1
4.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9

5 Савесност, посвећеност и лични интегритет		
5.1	Посвећен је остваривању јавног интереса и очувању законитости и правне сигурности.	1
5.2	Уме да одреди приоритете у складу са постављеним циљевима.	1
5.3	Истрајан је и фокусиран и у случају значајних препрека.	1
5.4	Предузимљив је и одлучан у својим залагањима.	1
5.5	Одговорно планира и користи јавне ресурсе.	1
5.6	Објективан је и правичан у поступању са другима.	1
5.7	Поштује радну дисциплину и својим понашањем даје пример сарадницима.	1
5.8	Ужива поверење сарадника.	1
5.9	Има лични ауторитет и ауторитет знања.	1
5.10	Преузима одговорност за лоше резултате унутрашње јединице којом руководи – не пребацује је на друге.	1
5.11	ЗБИР БОДОВА (10 - 40)	10
6 Управљање људским ресурсима		
6.1	Планира потребне компетенције у својој унутрашњој јединици у складу са потребама посла и планираним буџетом.	1
6.2	Разуме важност привлачења и задржавања стручног кадра.	1
6.3	Користи потенцијале запослених у циљу њиховог развоја и остварења циљева органа.	1
6.4	Пружа ваљане и поуздане доказе приликом вредновања радне успешности запослених	1
6.5	Тражи и даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе шта раде добро, указује на недостатке у раду и идентификује компетенције које је потребно унапредити.	1
6.6	Мотивише запослене на веће залагање и ствара подстицајну радну атмосферу за задржавање запослених у органу.	1
6.7	Примењује различите методе и инструменте развоја запослених (коучинг, менторство итд.) и учествује у управљању њиховом каријером.	1
6.8	Подстиче професионализам у раду запослених.	1
6.9	Примењује политику једнаких могућности.	1
6.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9
7 Стратешко управљање		
7.1	Разуме и прати промене у области којом руководи у домаћем и међународном окружењу.	1
7.2	Прати, уводи и примењује добру упоредну праксу.	1
7.3	Стратешки размишља, процењује потенцијалне ризике и креативно решава проблеме.	1
7.4	Благовремено и одговорно спроводи стратешке циљеве у циљу остваривања резултата.	1
7.5	Креира стратешку визију и стратешке циљеве.	1
7.6	Креира организациони одговор на промене у окружењу.	1
7.7	Води рачуна о усклађености стратешких циљева са стратешким циљевима у другим областима рада.	1
7.8	ЗБИР БОДОВА (7 - 28)	7

ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

Понашајне компетенције (ПК)	Укупни БОДОВИ
1 Управљање информацијама	7
2 Управљање задацима и остваривање резултата	8
3 Оријентација ка учењу и променама	9
4 Изградња и одржавање професионалних односа	9
5 Савесност, посвећеност и лични интегритет	10
6 Управљање људским ресурсима	9
7 Стратешко управљање	7
Збир бодова	59
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА*	1

Б) Резултати рада

БОДОВНА СКАЛА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РЕЗУЛТАТА РАДА

Објашњење:

1	неприхватљив степен остварења годишњих циљева (остварено 1-59 бодова)
2	недовољан степен остварења годишњих циљева (остварено 60-80 бодова)
3	очекиван (стандардан) степен остварења годишњих циљева (остварено 81-95 бодова)
4	премашен план организационе јединице (остварено више од 95 бодова)

	Планирана важност циља (у бодовима)	Степен остварења циља у бодовима **	Разлози за одступање
УТВРЂЕНИ ГОДИШЊИ ЦИЉЕВИ УНУТРАШЊЕ ЈЕДИНИЦЕ КОЈОМ ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИК РУКОВОДИ			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
ЗБИР	100	0	
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РЕЗУЛТАТА РАДА ОРГАНИЗАЦ. ЈЕДИНИЦЕ (1 - 4)	1		

1. и 2. колону попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу на основу акта о годишњим циљевима.

** у случају када су превазиђена очекивања остварење у бодовима по појединачном циљу може бити мах 5% веће од планиране важности циља (у бодовима).

В) Исход вредновања радне успешности државног службеника

Мерила вредновања радне успешности државног службеника	Пондер (а)	Исход вредновања мерила радне успешности (б)	Пондерисан исход вредновања мерила радне успешности (а X б)
Понашајне компетенције	0.2	1	0.2
Резултати рада	0.8	1	0.8
Збир - Исход вредновања радне успешности државног службеника			1.0
ОПИС исхода вредновања радне успешности државног службеника	Није испунио већину очекивања		

3. ДЕО: РАЗВОЈ КОМПЕТЕНЦИЈА

Идентификујте области знања, вештина и понашања у којима је државном службенику потребан развој:

А) ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (навести степен ургентности)	Ургентно*	У средњем року**
1 Организација и рад државних органа Републике Србије	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Дигитална писменост	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Пословна комуникација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Б) ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ У ОДРЕЂЕНОЈ ОБЛАСТИ РАДА (наведите области знања и вештина и степен ургентности)		
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В) ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ОДРЕЂЕНО РАДНО МЕСТО (наведите области знања и вештина степен ургентности)		
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Г) ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (навести области потребног развоја и степен ургентности)		
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Ургентно: у периоду до 3 месеца од дана вредновања

** У средњем року: 4 -12 месеци од дана вредновања

Електронски образац бр. 2

ИЗВЕШТАЈ О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ РУКОВОДИОЦА УЖЕ УНУТРАШЊЕ ЈЕДИНИЦЕ

1. ДЕО: ЛИЧНИ ПОДАЦИ

(попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу)

1. Име и презиме државног службеника: _____
2. Радно место:
3. Звање: _____
4. Врста радног односа:
- а) на одређено време
- б) на неодређено време
5. Државни орган: _____
6. Врста унутрашње јединице којом државни службеник руководи:
- а) Одељење
- б) Одсек
- в) Група
- г) Подручна јединица органа
- д) Друго: _____
7. Назив уже унутрашње јединице: _____
8. Назив основне или посебне унутрашње јединице (ако постоји): _____
9. Датум последњег напредовања: 01/06/2019
10. Година заснивања радног односа у државним органима РС: 2019
11. Врста вредновања радне успешности:
- 1) редовно вредновање радне успешности
- 2) превремено вредновање радне успешности
- 3) ванредно вредновање радне успешности
12. Период вредновања: ОД: 07/06/2019 (дан/месец/година): ДО: 12/06/2019 (дан/месец/година)
13. Име и презиме непосредног руководиоца: _____
14. Непосредни руководилац је:
- а) руководилац органа
- б) државни службеник на положају
- в) руководилац уже унутрашње јединице

ИСХОД/ПРЕДЛОГ ИСХОДА ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ:

(попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу у случају промене лица које вреднује радну успешност у току периода вредновања)

КОМЕНТАРИ НЕПОСРЕДНОГ РУКОВОДИОЦА:

- 1) У случају ванредног вредновања: унети обуке које је државни службеник похађао по налогу непосредног руководиоца у склопу плана унапређења рада
- 2) Уколико државни службеник "превазилази очекивања", "потребно је побољшање" или "није испунио већину очекивања", навести примере стварног радног понашања и доказе који оправдавају дату оцену.

КОМЕНТАРИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА:

(попуњава државни службеник у току завршног разговора о вредновању радне успешности)

1. Потпис државног службеника: _____ Датум: 15/05/2019

2. Потпис непосредног руководиоца: _____ Датум: 11/05/2019

МИШЉЕЊЕ државног службеника на положају/руководиоца подручне јединице органа/руководиоца органа:
(ова рубрика се попуњава само ако непосредни руководиоцац није лице које доноси решење о радној успешности државног службеника)

- а) без примедби
- б) вратити извештај о радној успешности непосредном руководиоцу на преиспитивање

У случају под б), навести разлоге за преиспитивање начина и исхода вредновања радне успешности:

Потпис државног службеника на положају/руководиоца подручне јединице органа/руководиоца органа:

3. _____ Датум: 10/05/2019

2. ДЕО: МЕРИЛА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

(попуњава непосредни руководица/лице које доноси решење о вредновању радне успешности након преиспитивања које не произилази из коментара непосредног руководиоца)

А) Понашајне компетенције

БОДОВНА СКАЛА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

Објашњење бодова:

1	Веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту
2	Понекад испољава пожељна понашања на радном месту
3	Често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту
4	Увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ И ПОКАЗАТЕЉИ ПОНАШАЊА		Учесталост испољавања пожељних понашања (бодови)
1 Управљање информацијама		
1.1	Користи у раду добре праксе у управљању информацијама.	1
1.2	Активно размењује (тражи и даје) све потребне информације.	1
1.3	Анализира и повезује информације из различитих извора и правилно дефинише ситуацију.	1
1.4	Обезбеђује несметану размену информација прикупљених из различитих извора.	1
1.5	Активан је и доследан у ажурирању и организовању информација и података.	1
1.6	Благовремено пружа све потребне информације и савете надређенима, сарадницима и странкама.	1
1.7	Иновира, предлаже и унапређује рад организационе јединице на основу информација и података којима располаже.	1
1.8	ЗБИР БОДОВА (7 - 28)	7
2 Управљање задацима и остваривање резултата		
2.1	Остварује циљеве организационе јединице.	1
2.2	Одлуке доноси благовремено, водећи рачуна о роковима и ургентности поступања.	1
2.3	Планира време, средства и запослене за обављање послова у својој организационој јединици на економичан начин.	1
2.4	Даје јасна упутства и распоређује задатке на функционалан начин.	1
2.5	Организује запослене на начин да се посао обави квалитетно, у року и подстиче запослене на остваривање резултата.	1
2.6	Предвиђа проблеме и предлаже решења.	1
2.7	Посвећен је испуњавању очекивања интерних и екстерних корисника услуга.	1
2.8	Оријентисан ка високим постигнућима.	1
2.9	ЗБИР БОДОВА (8 - 32)	8
3 Оријентација ка учењу и променама		
3.1	Своје понашање прилагођава различитим ситуацијама.	1
3.2	Подстиче стварање интерфункционалних тимова ради размене знања и учења.	1
3.3	Успешно ради под стресом и не преноси га на сараднике.	1
3.4	Познаје своје јаке и слабе стране и исказује спремност за лични развој.	1
3.5	Својим понашањем подстиче запослене да унапређују свој рад.	1
3.6	Има визију развоја области рада, интерног и екстерног окружења.	1
3.7	Благовремено уочава потребу за променама, реагује на промене у окружењу иницирајући и спроводећи их.	1
3.8	Подстиче запослене да уче, прихватају и иницирају промене.	1
3.9	Препознаје отпоре променама и налази начин за њихово превазилажење.	1
3.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9

4 Изградња и одржавање професионалних односа		
4.1	Пристапачан је, љубазан и отворен у комуникацији с другима и поштује различитости.	1
4.2	Јасно и смирено саопштава и „лаке“ и „тешке“ садржаје пред различитим саговорницима.	1
4.3	Благовремено даје конструктивне повратне информације.	1
4.4	Дипломатичан је, тактичан и улаже напор да ублажи напете ситуације.	1
4.5	Ефикасно управља конфликтима.	1
4.6	Креира и подстиче рад тимова на бази узајамног поверења, подршке и отвореног дијалога.	1
4.7	Асертиван је и успешно преговара.	1
4.8	Гради мрежу професионалних односа са колегама и заинтересованим странама.	1
4.9	Комуницира на јасан и конструктиван начин и усмерен је ка решењу и остваривању циљева.	1
4.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9

5 Савесност, посвећеност и лични интегритет		
5.1	Посвећен је остваривању јавног интереса и очувању законитости и правне сигурности.	1
5.2	Уме да одреди приоритете у складу са постављеним циљевима.	1
5.3	Истрајан је и фокусиран и у случају значајних препрека.	1
5.4	Предузимљив је и одлучан у својим залагањима.	1
5.5	Одговорно планира и користи јавне ресурсе.	1
5.6	Објективан је и правичан у поступању са другима.	1
5.7	Поштује радну дисциплину и својим понашањем даје пример сарадницима.	1
5.8	Ужива поверење сарадника.	1
5.9	Има лични ауторитет и ауторитет знања.	1
5.10	Преузима одговорност за лоше резултате унутрашње јединице којом руководи – не пребацује је на друге.	1
5.11	ЗБИР БОДОВА (10 - 40)	10

6 Управљање људским ресурсима		
6.1	Планира потребне компетенције у својој унутрашњој јединици у складу са потребама посла и планираним буџетом.	1
6.2	Разуме важност привлачења и задржавања стручног кадра.	1
6.3	Користи потенцијале запослених у циљу њиховог развоја и остварења циљева органа.	1
6.4	Пружа ваљане и поуздане доказе приликом вредновања радне успешности запослених.	1
6.5	Тражи и даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе шта раде добро, указује на недостатке у раду и идентификује компетенције које је потребно унапредити.	1
6.6	Мотивише запослене на веће залагање и ствара подстицајну радну атмосферу за задржавање запослених у органу.	1
6.7	Примењује различите методе и инструменте развоја запослених (коучинг, менторство итд.) и учествује у управљању њиховом каријером.	1
6.8	Подстиче професионализам у раду запослених.	1
6.9	Примењује политику једнаких могућности.	1
6.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9

ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

Понашајне компетенције (ПК)	Укупни БОДОВИ
1 Управљање информацијама	7
2 Управљање задацима и остваривање резултата	8
3 Оријентација ка учењу и променама	9
4 Изградња и одржавање професионалних односа	9
5 Савесност, посвећеност и лични интегритет	10
6 Управљање људским ресурсима	9
Збир бодова	52
ИСХОД/ПРЕДЛОГ ИСХОДА ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА*	1

Б) Резултати рада

Резултати рада не вреднују се приликом превременог и ванредног вредновања радне успешности и након истека радног односа на одређено време.

Б1) За руководиоца подручне јединице органа и руководиоца уже унутрашње јединице који за свој рад непосредно одговарају руководиоцу органа

БОДОВНА СКАЛА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РЕЗУЛТАТА РАДА

Објашњење:

1	неприхватљив степен остварења годишњих циљева (остварено 1-59 бодова)
2	недовољан степен остварења годишњих циљева (остварено 60-80 бодова)
3	очекиван (стандардан) степен остварења годишњих циљева (остварено 81-95 бодова)
4	премашен план организационе јединице (остварено више од 95 бодова)

УТВРЂЕНИ ГОДИШЊИ ЦИЉЕВИ УНУТРАШЊЕ ЈЕДИНИЦЕ КОЈОМ РУКОВОДИ ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИК	Планирана важност циља (у бодовима)	Степен остварења циља у бодовима **	Разлози за одступање
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
ЗБИР	100	0	
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РЕЗУЛТАТА РАДА*		1	

* попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу на основу акта о годишњим циљевима.

** у случају када су превазиђена очекивања остварење у бодовима по појединачном циљу може бити мах 5% веће од планиране важности циља (у бодовима).

Б2) За руководиоца уже унутрашње јединице којој су утврђени годишњи циљеви и руководиоца подручне јединице органа који за свој рад одговара државном службенику на положају

БОДОВНА СКАЛА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РЕЗУЛТАТА РАДА

Објашњење:

1	неприхватљив степен остварења годишњих циљева (остварено 1-59 бодова)
2	недовољан степен остварења годишњих циљева (остварено 60-80 бодова)
3	очекиван (стандардан) степен остварења годишњих циљева (остварено 81-95 бодова)
4	премашен план организационе јединице (остварено више од 95 бодова)

УТВРЂЕНИ ГОДИШЊИ ЦИЉЕВИ УНУТРАШЊЕ ЈЕДИНИЦЕ КОЈОМ РУКОВОДИ ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИК	Планирана важност циља (у бодовима)	Степен остварења циља у бодовима **	Разлози за одступање
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
ЗБИР	100	0	
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РЕЗУЛТАТА РАДА*		1	

* попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу на основу акта о годишњим циљевима.

** у случају када су превазиђена очекивања остварење у бодовима по појединачном циљу може бити мах 5% веће од планиране важности циља (у бодовима).

Б3) За руководиоца уже унутрашње јединице којој нису утврђени годишњи циљеви

Вредновање резултата рада

Исход вредновања резултата радне организационе јединице чији годишњи циљеви обавезују државног службеника	1
---	---

* Попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу - преузима исход вредновања резултата из извештаја о вредновању радне успешности руководиоца оне организационе јединице чији годишњи циљеви обавезују државног службеника

В) Исход вредновања радне успешности државног службеника

В1) За руководиоца подручне јединице органа који за свој рад непосредно одговарају руководиоцу органа и руководиоца уже унутрашње јединице који за свој рад непосредно одговарају руководиоцу органа

Мерила вредновања радне успешности државног службеника	Пондер (а)	Исход вредновања мерила радне успешности (б)	Пондерисан исход вредновања мерила радне успешности (а X б)
Понашајне компетенције	0.2	1	0.2
Резултати рада	0.8	1	0.8
Збир - ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА			1
ОПИС исхода вредновања радне успешности државног службеника	Није испунио већину очекивања		

B2) За руководиоца осталих ужих унутрашњих јединица којој су утврђени годишњи циљеви и руководиоца подручне јединице органа који за свој рад одговара државном службенику на положају

Мерила вредновања радне успешности државног службеника	Пондер (а)	Исход вредновања мерила радне успешности (б)	Пондерисан исход вредновања мерила радне успешности (а X б)
Понашајне компетенције	0.3	1	0.3
Резултати рада	0.7	1	0.7
Збир - ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА			1
ОПИС исхода вредновања радне успешности државног службеника		Није испунио већину очекивања	

B3) За руководиоца уже унутрашње јединице којој нису утврђени годишњи циљеви

Мерила вредновања радне успешности државног службеника	Пондер (а)	Исход вредновања мерила радне успешности (б)	Пондерисан исход вредновања мерила радне успешности (а X б)
Понашајне компетенције	0.5	1	0.5
Резултати рада	0.5	1	0.5
Збир - ПРЕДЛОГ ИСХОДА ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА			1
ОПИС предлога исхода вредновања радне успешности државног службеника		Није испунио већину очекивања	

3. ДЕО: РАЗВОЈ КОМПЕТЕНЦИЈА

(попуњава непосредни руководиоца)

Ово поље се обавезно попуњава уколико је исход/предлог исхода вредновања радне успешности државног службеника: "потребно је побољшање". У супротном, извештај о вредновању радне успешности ће се сматрати непотпуним. У случају осталих исхода вредновања, попуњавање овог одељка је пожељно у циљу развоја државног службеника

Идентификујте области знања, вештина и понашања у којима је државном службенику потребан развој:

A)	ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (навести степен ургентности)	Ургентно*	У средњем року**
1	Организација и рад државних органа Републике Србије	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Дигитална писменост	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Пословна комуникација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ У ОДРЕЂЕНОЈ ОБЛАСТИ РАДА (наведите области знања и вештина и степен ургентности)		
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ОДРЕЂЕНО РАДНО МЕСТО (наведите области знања и вештина степен ургентности)		
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Г)	ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (навести области потребног развоја и степен ургентности)		
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Ургентно: у периоду до 3 месеца од дана вредновања

** У средњем року: 4 -12 месеци од дана вредновања

Електронски образац бр. 3

ИЗВЕШТАЈ О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА - САМОСТАЛНОГ ИЗВРШИОЦА

1. ДЕО: ЛИЧНИ ПОДАЦИ

(попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу)

1. Име и презиме државног службеника: _____
2. Радно место:
3. Звање: _____
4. Врста радног односа:
- а) на одређено време
- б) на неодређено време
5. Државни орган: _____
6. Датум последњег напредовања: _____
7. Година заснивања радног односа у државним органима РС: _____
8. Врста вредновања радне успешности:
- 1) редовно вредновање радне успешности
- 2) превремено вредновање радне успешности
- 3) ванредно вредновање радне успешности
9. Период вредновања: ОД: _____ (дан/месец/година): ДО: _____ (дан/месец/година)
10. Име и презиме непосредног руководиоца: _____

ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ:

(попуњава јединица за кадрове у случају промене лица које вреднује радну успешност у току периода вредновања)

КОМЕНТАРИ НЕПОСРЕДНОГ РУКОВОДИОЦА:

- 1) У случају ванредног вредновања: унети обуке које је државни службеник похађао по налогу непосредног руководиоца у склопу плана унапређења рада
- 2) Ако државни службеник "превазилази очекивања", "потребно побољшање" или "није испунио већину очекивања", навести примере стварног радног понашања и доказе који оправдавају дату оцену.

КОМЕНТАРИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА:*(попуњава државни службеник у току завршног разговора о вредновању радне успешности)*

--	--

1. Потпис државног службеника: _____	Датум: _____
2. Потпис руководиоца органа: _____	Датум: _____

2. ДЕО: МЕРИЛА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ*(попуњава непосредни руководиоца)***А) Понашајне компетенције****БОДОВНА СКАЛА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА****Објашњење бодова:**

1	Веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту
2	Понекад испољава пожељна понашања на радном месту
3	Често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту
4	Увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ И ПОКАЗАТЕЉИ ПОНАШАЊА		Учесталост испољавања пожељних понашања (бодови)
1 Управљање информацијама		
1.1	Прикупља, анализира и користи релевантне информације из различитих извора.	1
1.2	Правилно разуме, објективно сагледава и благовремено приказује информације.	1
1.3	Успешно организује информације, базе података и друге документе.	1
1.4	Апстрахује, налази правила и увиђа логичке односе међу подацима.	1
1.5	Разуме важност и брине о безбедности пословних информација.	1
1.6	Информације преноси јасно, концизно, потпуно и на начин примерен саговорнику.	1
1.7	ЗБИР БОДОВА (6 - 24)	6
2 Управљање задацима и остваривање резултата		
2.1	Организује сопствени рад и преузима одговорност за резултате свог рада.	1
2.2	Извршава задатке у предвиђеним роковима уз економично трошење средстава.	1
2.3	Решава проблеме ефикасно и сврсисходно, користећи различите методе.	1
2.4	Непристрасно поступа према странкама.	1
2.5	Подстиче и себе и друге на остваривање резултата.	1
2.6	Одлуке су му базиране на анализи, искуству и расуђивању.	1
2.7	ЗБИР БОДОВА (6 - 24)	6

3 Оријентација ка учењу и променама		
3.1	Стално унапређује своја знања и вештине.	1
3.2	Брзо се прилагођава променама, предвиђа проблеме и усклађује решења.	1
3.3	Примењује нове приступе и алате без отпора.	1
3.4	Не губи радну ефикасност у ситуацијама појачаног притиска и стресних околности.	1
3.5	Разуме потребу примене различитих приступа/начина рада.	1
3.6	Уочава области у којима има потребу за додатним учењем.	1
3.7	Својим понашањем даје пример другима.	1
3.8	Размењује знања са другима.	1
3.9	Иницира унапређење рада кад год учи потребу за тим.	1
3.10	Испробава више различитих приступа проблемима.	1
3.11	ЗБИР БОДОВА (10 - 40)	10

4 Изградња и одржавање професионалних односа		
4.1	Отворен је, љубазан и стрпљив према другима.	1
4.2	Добар је слушалац, обраћа пажњу, разуме и учи из оног што други говоре.	1
4.3	Јасан је, елоквентан и прецизан у саопштавању информација.	1
4.4	Поштује и уважава друге.	1
4.5	Укључује друге у дискусију, прихвата и надограђује идеје других.	1
4.6	Ефикасно ради у тиму и сарађује са другима.	1
4.7	Гради квалитетне односе и постиже сарадњу у тиму.	1
4.8	Доприноси групним процесима, предлаже другачији приступ ако нешто не иде добро.	1
4.9	Комуницира на јасан и конструктиван начин и усмерен је ка решењу.	1
4.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9

5 Савесност, посвећеност и лични интегритет		
5.1	Посвећен је и лојалан организацији.	1
5.2	Брз, ефикасан и методичан у раду.	1
5.3	Поштује рокове.	1
5.4	Поуздан је у раду и особа је од поверења.	1
5.5	Испољава позитиван приступ раду, нарочито за оно што види као изазов.	1
5.6	Рационално користи ресурсе.	1
5.7	Непријатне чињенице може презентовати на примерен и користан начин.	1
5.8	Отворен је за критику, признаје грешке, преузима одговорност, ужива поверење руководиоца и колега.	1
5.9	Искрен, поштен у односима у радном окружењу и чува своје достојанство и достојанство других.	1
5.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9

ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

Понашајне компетенције (ПК)	Укупни БОДОВИ
1 Управљање информацијама	6
2 Управљање задацима и остваривање резултата	6
3 Оријентација ка учењу и променама	10
4 Изградња и одржавање професионалних односа	9
5 Савесност, посвећеност и лични интегритет	9
Збир бодова	40
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА*	1

Б) Резултати рада

Резултати рада не вреднују се приликом превременог и ванредног вредновања радне успешности.

БОДОВНА СКАЛА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РЕЗУЛТАТА РАДА

Објашњење:

1	неприхватљив степен остварења годишњих циљева (остварено 1-59 бодова)
2	недовољан степен остварења годишњих циљева (остварено 60-80 бодова)
3	очекиван (стандардан) степен остварења годишњих циљева (остварено 81-95 бодова)
4	премашен план организационе јединице (остварено више од 95 бодова)

УТВРЂЕНИ ГОДИШЊИ ЦИЉЕВИ САМОСТАЛНОГ ИЗВРШИОЦА	Планирана важност циља (у бодовима)	Степен остварења циља у бодовима **	Разлози за одступање
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
ЗБИР	100	0	
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА РЕЗУЛТАТА РАДА *		1	

В) Исход вредновања радне успешности државног службеника

Мерила вредновања радне успешности државног службеника	Пондер (а)	Исход вредновања мерила радне успешности (б)	Пондерисан исход вредновања мерила радне успешности (а X б)
Понашајне компетенције	0.2	1	0.2
Резултати рада	0.8	1	0.8
Збир - ПРЕДЛОГ ИСХОДА ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА			1.0
ОПИС предлога исхода вредновања радне успешности држ. службеника	Није испунио већину очекивања		

3. ДЕО: РАЗВОЈ КОМПЕТЕНЦИЈА

(попуњава непосредни руководиоца)

Ово поље се обавезно попуњава уколико је предлог исхода вредновања радне успешности државног службеника: "потребно је побољшање". У супротном, извештај о вредновању радне успешности ће се сматрати непотпуним.

У случају осталих исхода вредновања радне успешности, попуњавање овог одељка је пожељно у циљу развоја државног службеника

Идентификујте области знања, вештина и понашања у којима је државном службенику потребан развој:

A)	ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (навести степен ургентности)	Ургентно*	У средњем року**
1	Организација и рад државних органа Републике Србије	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Дигитална писменост	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Пословна комуникација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ У ОДРЕЂЕНОЈ ОБЛАСТИ РАДА (наведите области знања и вештина и степен ургентности)		
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ОДРЕЂЕНО РАДНО МЕСТО (наведите области знања и вештина степен ургентности)		
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Г)	ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (навести области потребног развоја и степен ургентности)		
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Ургентно: у периоду до 3 месеца од дана вредновања

** У средњем року: 4 -12 месеци од дана вредновања

Електронски образац бр. 4

ИЗВЕШТАЈ О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА НА ИЗВРШИЛАЧКОМ РАДНОМ МЕСТУ

1. ДЕО: ЛИЧНИ ПОДАЦИ

(попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу)

1. Име и презиме државног службеника: _____
2. Радно место:
3. Звање: _____
4. Врста радног односа:
- а) на одређено време
- б) на неодређено време
5. Државни орган: _____
6. Назив основне или посебне унутрашње јединице: _____
7. Назив уже унутрашње јединице: _____
8. Датум последњег напредовања: 07/06/2019
9. Година заснивања радног односа у државним органима РС: _____
10. Врста вредновања радне успешности:
- 1) редовно вредновање радне успешности
- 2) превремено вредновање радне успешности
- 3) ванредно вредновање радне успешности
11. Период вредновања: ОД: 16/06/2019 (дан/месец/година): ДО: 08/11/2019 (дан/месец/година)
12. Име и презиме непосредног руководиоца: _____

ПРЕДЛОГ ИСХОДА ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ:

(попуњава јединица за кадрове у случају промене лица које вреднује радну успешност у току периода вредновања)

КОМЕНТАРИ РУКОВОДИОЦА:

- 1) У случају ванредног вредновања: унети обуке које је државни службеник похађао по налогу непосредног руководиоца у склопу плана унапређења рада
- 2) Ако државни службеник "превазилази очекивања", "потребно побољшање" или "није испунио већину очекивања", навести примере стварног радног понашања и доказе који оправдавају дату оцену.

КОМЕНТАРИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА:

(попуњава државни службеник у току завршног разговора о вредновању радне успешности)

1. Потпис државног службеника: _____ Датум: 01/11/2019 _____

2. Потпис непосредног руководиоца: _____ Датум: 01/11/2019 _____

МИШЉЕЊЕ државног службеника на положају/руководиоца подручне јединице органа/руководиоца органа:

(ова рубрика се попуњава само ако непосредни руководиоца није лице које доноси решење о радној успешности државног службеника)

а) без примедби

б) вратити извештај непосредном руководиоцу на преиспитивање

У случају под б), навести разлоге за преиспитивање процеса и исхода вредновања радне успешности:

Потпис државног службеника на положају / руководиоца подручне јединице органа / руководиоца органа:

3. _____ Датум: 12/11/2019 _____

2. ДЕО: МЕРИЛА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

(попуњава непосредни руководилац/лице које доноси решење о вредновању радне успешности након преиспитивања које не произилази из коментара непосредног руководиоца)

А) Понашајне компетенције

БОДОВНА СКАЛА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

Објашњење бодова:

1	Веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту	
2	Понекад испољава пожељна понашања на радном месту	
3	Често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту	
4	Увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту	

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ И ПОКАЗАТЕЉИ ПОНАШАЊА		Учесталост испољавања пожељних понашања (бодови)
1 Управљање информацијама		
1.1	Прикупља, анализира и користи релевантне информације из различитих извора.	1
1.2	Правилно разуме, објективно сагледава и благовремено приказује информације.	1
1.3	Успешно организује информације, базе података и друге документе.	1
1.4	Апстрахује, налази правила и увиђа логичке односе међу подацима.	1
1.5	Разуме важност и брине о безбедности пословних информација.	1
1.6	Информације преноси јасно, концизно, потпуно и на начин примерен саговорнику.	1
1.7	ЗБИР БОДОВА (6 - 24)	6
2 Управљање задацима и остваривање резултата		
2.1	Организује сопствени рад и преузима одговорност за резултате свог рада.	1
2.2	Извршава задатке у предвиђеним роковима уз економично трошење средстава.	1
2.3	Решава проблеме ефикасно и сврсисходно, користећи различите методе.	1
2.4	Непристрасно поступа према странкама.	1
2.5	Подстиче и себе и друге на остваривање резултата.	1
2.6	Одлуке су му базиране на анализи, искуству и расуђивању.	4
2.7	ЗБИР БОДОВА (6 - 24)	9
3 Оријентација ка учењу и променама		
3.1	Стално унапређује своја знања и вештине.	1
3.2	Брзо се прилагођава променама, предвиђа проблеме и усклађује решења.	1
3.3	Примењује нове приступе и алате без отпора.	1
3.4	Не губи радну ефикасност у ситуацијама појачаног притиска и стресних околности.	1
3.5	Разуме потребу примене различитих приступа/начина рада.	1
3.6	Уочава области у којима има потребу за додатним учењем.	1
3.7	Својим понашањем даје пример другима.	1
3.8	Размењује знања са другима.	1
3.9	Иницира унапређење рада кад год уочи потребу за тим.	1
3.10	Испробава више различитих приступа проблемима.	1
3.11	ЗБИР БОДОВА (10 - 40)	10
4 Изградња и одржавање професионалних односа		
4.1	Отворен је, љубазан и стрпљив према другима.	1
4.2	Добар је слушалац, обраћа пажњу, разуме и учи из оног што други говоре.	1
4.3	Јасан је, елоквентан и прецизан у саопштавању информација.	1
4.4	Поштује и уважава друге.	1
4.5	Укључује друге у дискусију, прихвата и надограђује идеје других.	1
4.6	Ефикасно ради у тиму и сарађује са другима.	1
4.7	Гради квалитетне односе и постиже сарадњу у тиму.	1
4.8	Доприноси групним процесима, предлаже другачији приступ ако нешто не иде добро.	1
4.9	Комуницира на јасан и конструктиван начин и усмерен је ка решењу.	1
4.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9

5 Савесност, посвећеност и лични интегритет		
5.1	Посвећен је и лојалан организацији.	1
5.2	Брз, ефикасан и методичан у раду.	1
5.3	Поштује рокове.	1
5.4	Поуздан је у раду и особа је од поверења.	1
5.5	Испољава позитиван приступ раду, нарочито за оно што види као изазов.	1
5.6	Рационално користи ресурсе.	1
5.7	Непријатне чињенице може презентовати на примерен и користан начин.	1
5.8	Отворен је за критику, признаје грешке, преузима одговорност, ужива поверење руководиоца и колега.	1
5.9	Искрен, поштен у односима у радном окружењу и чува своје достојанство и достојанство других.	1
5.10	ЗБИР БОДОВА (9 - 36)	9

ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

Понашајне компетенције (ПК)	Укупни БОДОВИ
1 Управљање информацијама	6
2 Управљање задацима и остваривање резултата	9
3 Оријентација ка учењу и променама	10
4 Изградња и одржавање професионалних односа	9
5 Савесност, посвећеност и лични интегритет	9
Збир бодова	43
ИСХОД ВРЕДНОВАЊА ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА*	1

Б) Резултати рада

Резултати рада не бодују се приликом превременог и ванредног вредновања радне успешности.

Исход вредновања резултата рада државног службеника

Исход вредновања резултата рада организационе јединице чији годишњи циљеви обавезују државног службеника	1
--	---

Попуњава јединица за управљање кадровима у државном органу - преузима исход вредновања резултата из извештаја о вредновању радне успешности руководиоца оне организационе јединице чији годишњи циљеви обавезују државног службеника

В) Исход вредновања радне успешности државног службеника

Мерила вредновања радне успешности државног службеника	Пондер (а)	Исход вредновања мерила радне успешности (б)	Пондерисан исход вредновања мерила радне успешности (а X б)
Понашајне компетенције	0.8	1	0.8
Резултати рада	0.2	1	0.2
Збир - ПРЕДЛОГА ИСХОДА ВРЕДНОВАЊА РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА			1
ОПИС предлога исхода вредновања радне успешности држ. службеника	Није испунио већину очекивања		

3. ДЕО: РАЗВОЈ КОМПЕТЕНЦИЈА

(попуњава непосредни руководиоца)

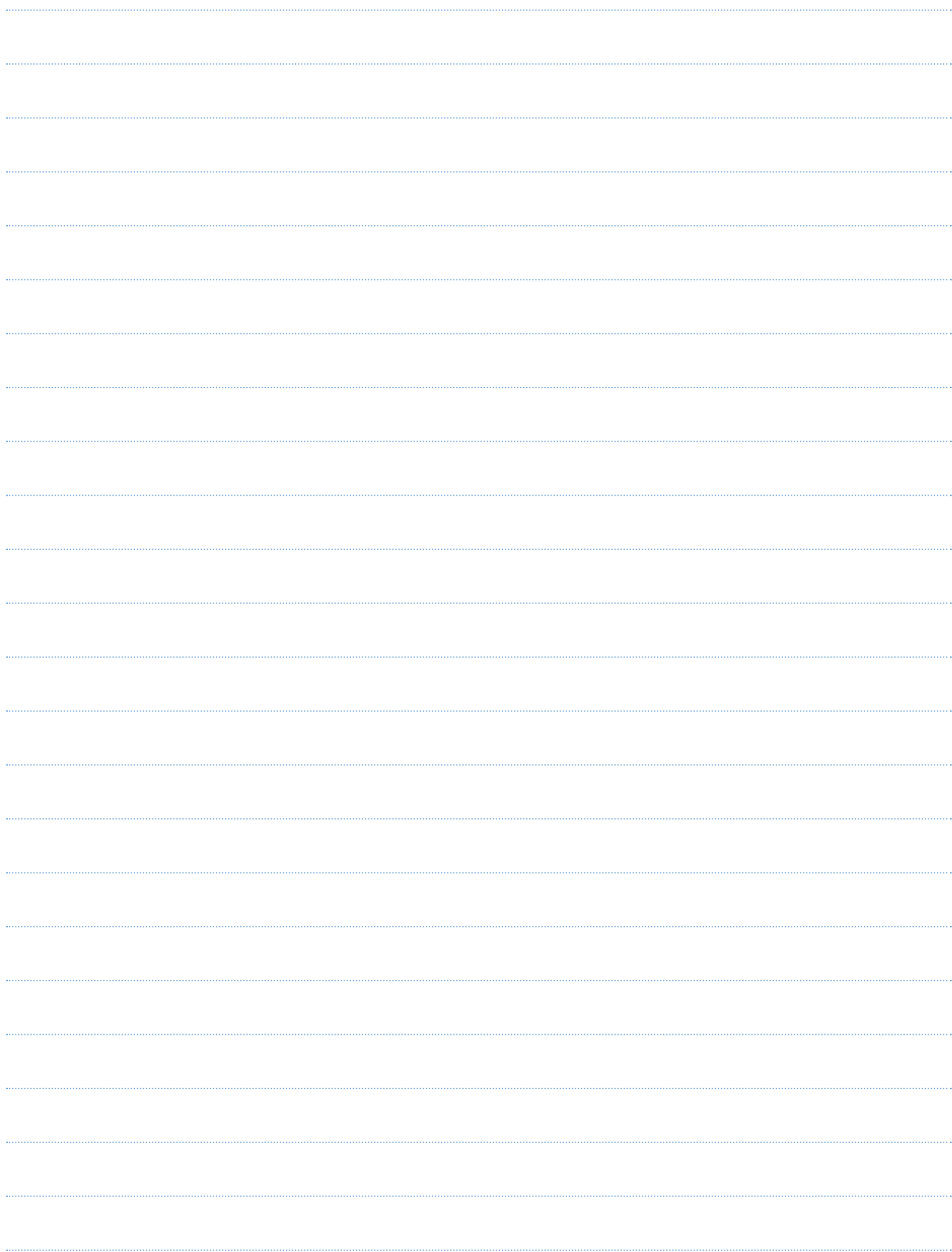
Ово поље се обавезно попуњава уколико је предлог исхода вредновања радне успешности државног службеника: "потребно је побољшање". У супротном, извештај о вредновању радне успешности ће се сматрати непотпуним. У случају осталих исхода вредновања радне успешности, попуњавање овог одељка је пожељно у циљу развоја државног службеника

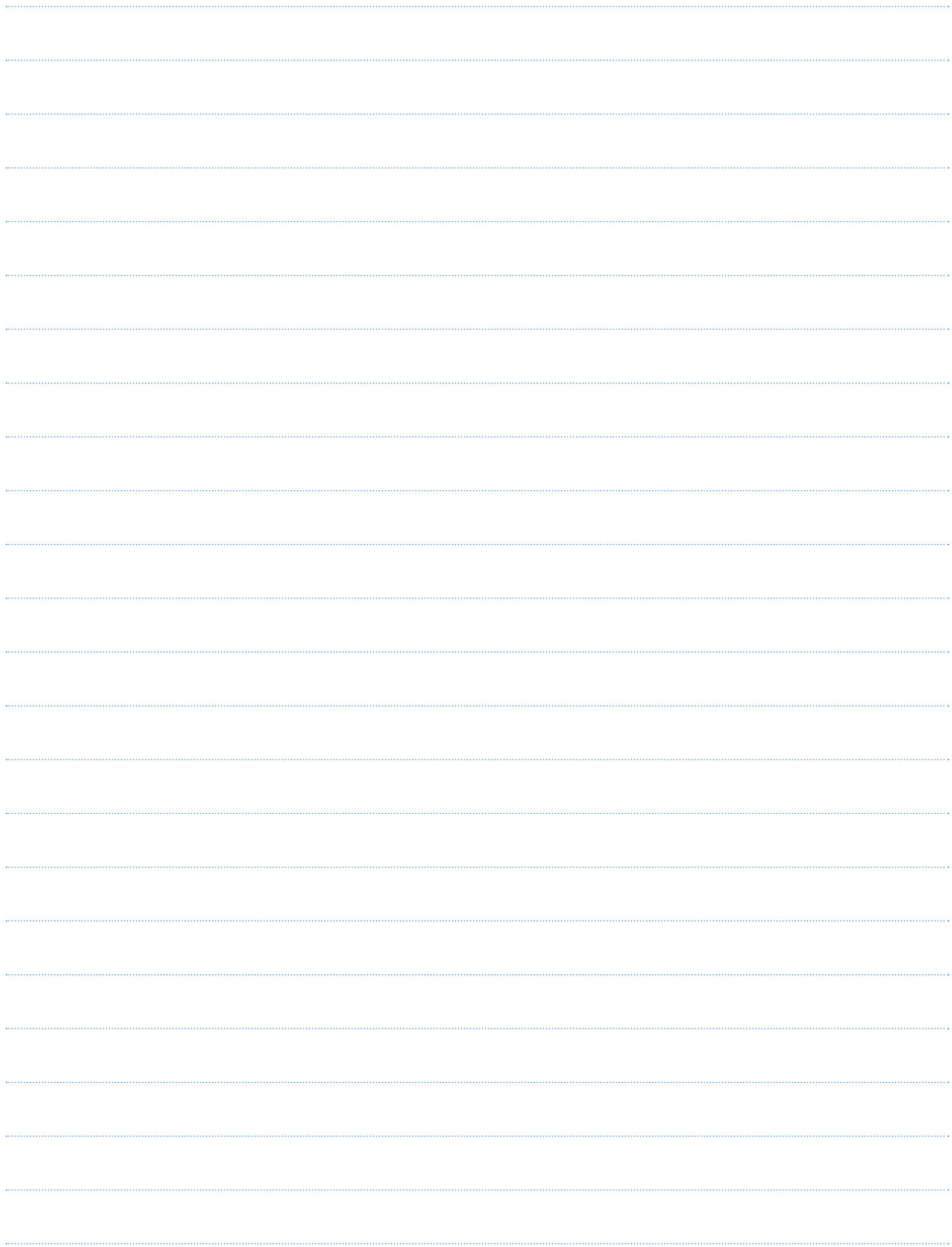
Идентификујте области знања, вештина и понашања у којима је државном службенику потребан развој:

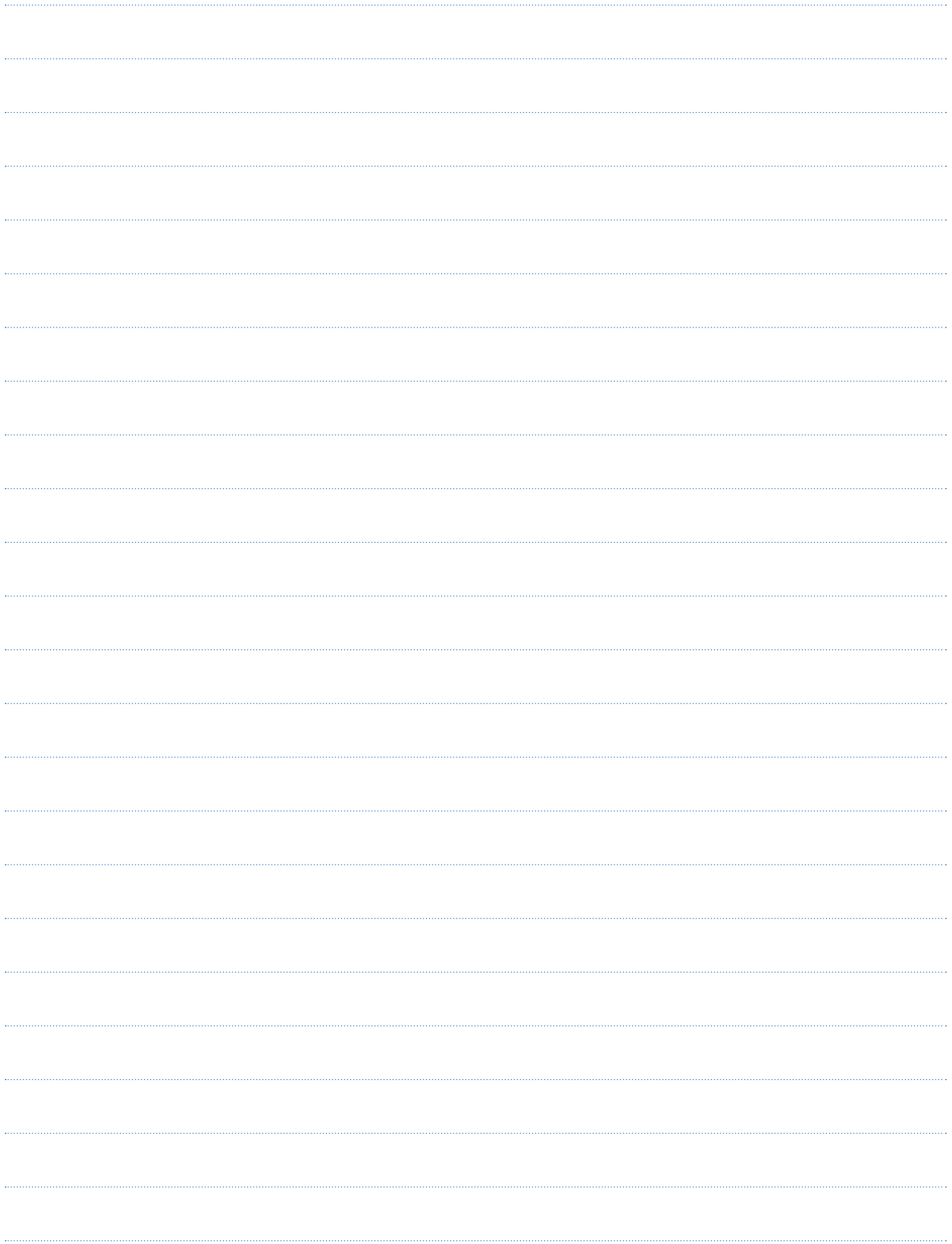
А) ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (навести степен ургентности)		Ургентно*	У средњем року**
1	Организација и рад државних органа Републике Србије	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Дигитална писменост	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Пословна комуникација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Б) ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ У ОДРЕЂЕНОЈ ОБЛАСТИ РАДА (наведите области знања и вештина и степен ургентности)			
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В) ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ОДРЕЂЕНО РАДНО МЕСТО (наведите области знања и вештина степен ургентности)			
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Г) ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (навести области потребног развоја и степен ургентности)			
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Ургентно: у периоду до 3 месеца од дана вредновања

** У средњем року: 4 -12 месеци од дана вредновања







Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Подршка реформи јавне управе у Србији

Теразије 23/V спрат
11000 Београд, Србија

E info@giz.de
I www.giz.de/serbia