

Sustav ocjenjivanja u državnoj upravi i lokalnoj (područnoj) regionalnoj samoupravi; Studij slučaja - Ministarstvo financija

Španić, Mateja

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:452994>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU
STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE
STRUČNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ JAVNE UPRAVE

Mateja Španić

SUSTAV OCJENJIVANJA U DRŽAVNOJ UPRAVI I LOKALNOJ
(PODRUČNOJ) REGIONALNOJ SAMOUPRAVI;
STUDIJ SLUČAJA – MINISTARSTVO FINACIJA

ZAVRŠNI RAD

Mentor: izv.prof.dr.sc. Teo Giljević

Zagreb, 2023.

Izjava o izvornosti

Ja, Mateja Španić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Mateja Španić, v.r.

Sažetak

U ovom radu analiziran je sustav ocjenjivanja u državnoj upravi i lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, te posljedično pozitivni i negativni efekti unutar hijerarhijskog lanca. Analizirani su motivacijski i demotivacijski faktori te je komparacijski prikazano kako se, skoro utopijska, zamisao o ocjenjivanju razlikuje u stvarnoj primjeni, a posebice kada se uzme u obzir ideja o pokušaju uvođenja pozitivnih aspekata doktrine novog javnog menadžmenta. Idejno se državne i javne službenike pokušava izjednačiti sa zaposlenima u privatnom sektoru, pa u tom smislu nailazi na brojne probleme prilikom uvođenja promjena koje počinju od strategijskog planiranja te njezinu implementaciju u upravljanje ljudskim potencijalima u praksi, budući da iste zavise o vanjskoj okolini koja je u javnim organizacijama političke, a ne samo tehničke prirode. Zanimljivo je s kakvim se sve problemima susrećemo prilikom ocjenjivanja te kako isti utječu na pojedince unutar hijerarhijske ljestvice. Također navode se i neke potencijalno moguće promjene koje bi mogle utjecati na motivacijski aspekt kako kod svakog državnog službenika, tako i na hijerarhijski zaposlene rukovodeće službenike, a u konačnici na cijelu državnu upravu.

Ključne riječi: *upravljanje ljudskim potencijalima, rukovodeći i nerukovodeći službenici, godišnji plan rada, ocjenjivanje, evaluacijski razgovor, nagrađivanje, sankcioniranje, motivacija*

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. LJUDSKI POTENCIJALI U JAVNOJ UPRAVI.....	2
2.1. Ljudski potencijali u širem i užem smislu	2
2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	3
2.3. Kategorije zaposlenih u javnoj upravi	4
3. SUSTAV OCJENJIVANJA	7
3.1. Teorijski modeli ocjenjivanja	7
3.2. Pravni temelj ocjenjivanja	8
3.3. Razvoj sustava ocjenjivanja.....	8
3.4. Zakon o državnim službenicima.....	10
3.4.1. Ocjene.....	10
3.4.2. Negativna ocjena	11
3.5. Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika	12
3.6. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi	13
3.6.1. Ocjene.....	13
3.6.2. Posljedice negativne ocjene.....	13
3.7. Etički kodeks	14
4. BITNI ASPEKTI OCJENJIVANJA	15
4.1. Svrha i utjecaj ocjenjivanja.....	15
4.2. Problemi kod ocjenjivanja	15
4.3. Nagrađivanje državnih i javnih službenika	18
4.4. Sankcioniranje državnih i javnih službenika	20
4.5. Utjecaj i uloga rukovodećih državnih službenika.....	21
4.6. Plaćanje po radnom izvršenju kao faktor motivacije i demotivacije.....	21
5. ISTRAŽIVANJE U MINISTARSTVU FINACIJA	23
5.1. Zahtjev za pristup informacijama o ocjenjivanju	23
5.2. Studij slučaja, anketa; Analiza ocjenjivanja u užem dijelu Ministarstva financija ...	24
5.2.1. Metodologija istraživanja	24
5.3. Ocjenjivanje unutar užeg dijela Ministarstva financija	26
5.4. Ispunjavanje obrazaca za ocjenjivanje iz aspekta nerukovodećih i rukovodećih službenika	27
5.4.1. Ispunjavanje obrasca Izvješća o učinkovitosti rada iz aspekta rukovodećih i nerukovodećih	28

5.4.2.	Ispunjavanje obrasca s Prijedlogom ocjene iz aspekta rukovodećih i nerukovodećih	28
5.5.	Primjedbe na prijedlog ocjene iz aspekta ocjenjivanih i iz aspekta ocjenjivača	29
5.5.1.	Rukovodeći i nerukovodeći državni službenici u ulozi ocjenjivanih.....	29
5.5.2.	Rukovodeći službenici u ulozi ocjenjivača	30
5.6.	Godišnji plan rada državnih službenika.....	32
5.7.	Evaluacijski razgovor nakon ocjenjivanja	33
5.8.	Rukovodeći državni službenici i upravljanje ljudskim potencijalima u praksi	34
5.9.	Rukovodeći službenici i mogućnost kvalitetne posvećenosti ocjenjivanju	35
5.10.	Utjecaj i prednost ocjenjivanja iz prakse	36
5.10.1.	Utjecaj ocjenjivanja iz prakse	37
5.10.2.	Prednost ocjenjivanja višim ocjenama – kako to vide službenici?	37
5.11.	Istraživanje stajališta službenika o prijedlogu Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama i utjecaj ocjene na plaću.....	38
5.12.	Problemi prilikom ocjenjivanja iz prakse	39
6.	ZAKLJUČAK	41
	Popis literature.....	42
	Popis tablica i grafova	44

1. UVOD

Ovim radom pobliže se razjašnjava sustav ocjenjivanja koji se primjenjuje u državnoj službi i unutar lokalne i područne (regionalne) samouprave kao instrument praćenja profesionalnosti rada službenika koji su prilikom obavljanja stručnih i upravnih poslova dužni postupati prema pravilima propisanim zakonom i drugim relevantnim propisima. Svoj rad su dužni obavljati odgovorno, profesionalno i s krajnjom pažnjom te se njihov rad vrednuje svake kalendarske godine kroz ocjenjivanje. Ocjenjivanje se provodi pomoću propisanih obrazaca koje popunjavaju rukovodeći državni službenici prema hijerarhijskoj ljestvici, a rješenje o ocjeni donosi čelnik tijela.

Posebna se pozornost obratila na probleme koji se javljaju prilikom provedbe ocjenjivanja u praksi, te na pitanje ima li godišnja ocjena pozitivan ili negativan motivacijski aspekt. U tom smislu provedeno je i istraživanje u užem dijelu Ministarstva financija te putem određenih pitanja i na iste dobivenim odgovorima napravljen je komparacijski prikaz s drugim istraživanjem, a s ciljem utvrđivanja podudarnosti rezultata s već ranije provedenim istraživanjem te kao i mogućnost pojave nekih novih momenata.

Rad je strukturiran kroz šest poglavlja. U prvom uvodnom dijelu ukratko se iznosi o predmetu pisanja rada, njegovom cilju i svrsi. U drugom dijelu se kroz teorijski pristup pokušava objasniti pojam ljudskih potencijala te njihovo razlikovanje u užem i širem smislu. Nadalje, detaljnije su pojašnjene vrste službenika koji rade unutar uprave, a na koje se ocjenjivanje odnosi te kakav je utjecaj novog javnog menadžmenta i strateškog planiranja na upravljanje ljudskim potencijalima i klasifikacija radnih mjesta. U trećem poglavlju opisuje se sustav ocjenjivanja kao i teorijski modeli. Razrađuju se izvori ocjenjivanja te je komparacijski prikazano kako je ocjenjivanje zakonski uređeno u državnoj upravi te lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. U četvrtom poglavlju razrađena je temeljna svrha ocjenjivanja, što se istim želi postići, te se navode teorijski problemi s kojima se susrećemo. Spomenute su i metode nagrađivanja i sankcioniranja te moguće promjene uvođenjem novog Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama. S tim ciljem, u petom poglavlju, opisana su zapažanja provedenog istraživanja u užem dijelu Ministarstva financija. U završnom dijelu rada iznose se temeljni nalazi i zaključci dobiveni prilikom pisanja rada i istraživanja.

2. LJUDSKI POTENCIJALI U JAVNOJ UPRAVI

Ljudski potencijali bitan su segment svake radne organizacije nevezano radi li se o privatnom ili javnom sektoru. Izraz se pretežito koristi u području radnih odnosa i u uskoj je korelaciji s organizacijskim ciljevima kojima se pridonosi upravo aktivnošću ljudskih potencijala.¹ Da bi takva aktivnost djelovala upravo u tom smjeru važna je ideja o upravljanju ljudskim potencijalima koja se pojavljuje u sklopu doktrine novog javnog menadžmenta (*New Public Management, NJM*) 1980-ih, a prema kojoj zadovoljni i motivirani zaposlenici pridonose većoj efikasnosti organizacije uvođenjem ekonomskim vrijednosti.²

Organizacijski ciljevi privatnog i javnog sektora razlikuju se upravo u vrijednostima koje unutar njih dolaze do izražaja. U privatnom sektoru dominiraju ekonomske vrijednosti i krajnji cilj je profit dok u javnom sektoru uz ekonomske dominiraju demokratske, pravne, socijalne i druge vrijednosti, a krajnji cilj je zadovoljavanje šireg javnog interesa građana.³

2.1. Ljudski potencijali u širem i užem smislu

U javnoj upravi ljudske potencijale možemo promatrati u užem i širem smislu;

„Ljudski potencijali u širem smislu podrazumijevaju znanja, vještine, ponašanje i osobine svih ljudi privremeno ili trajno zaposlenih u javnoj upravi: javnih službenika, namještenika i/ili pomoćnog i manualnog osoblja, vanjskih suradnika i savjetnika, pa i politički imenovanih osoba. U širem smislu se uopće ne razmišlja u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi iako kvalitetno upravljanje unutar upravnog sustava nesumnjivo značajno ovisi o stupnju obrazovanosti i osposobljenosti pojedinih osoba koje zauzimaju političke položaje.

¹ Gordana Marčetić: Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi; Društveno veleučilište u Zagrebu (2007.); str. 69.-71.

² Novi javni menadžment (NJM; New Public Management) je doktrina koja je nastala 1980-ih. Posebno je prihvaćena u zemljama anglosaksonskog kruga (Novi Zeland, Velika Britanija, SAD, Austrija, Kanada) te snažno poduprta od međunarodnih organizacija kao što su Svjetska banka (WB), Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i Međunarodni monetarni fond (MMF). Javnu upravu želi smanjiti, usmjeriti na ekonomske vrijednosti (3E: ekonomičnost, efikasnost-djelotvornost i učinkovitost), podvrgnuti je djelovanju tržišta, prenijeti u nju tehnike privatnog sektora te razviti poduzetničko ponašanje i kulturu u javnoj upravi. (Koprić I., Marčetić G., Musa A., Đulabić V., Lalić Novak G.; Upravna znanost - Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu (2014.), str. 13.

³ Brčić, Begičević Ređep, Bejaković, Dulčić, Đulabić, Džinić, Hunjak, Jerković, Malbašić, Manojlović Toman, Marčetić, Musa, Perić, Pihir, Setnikar Cankar, Sumpor, Tomičić Furjan, Tomičić Pupek (ur. R. Brčić), Osnove javnog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin (2023.); str. 247.-248.

Ljudski potencijali u javnoj upravi u užem smislu mogu se definirati kao ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti javnih službenika privremeno ili trajno zaposlenih u javnim organizacijama na poslovima od javnog interesa. Rasprava u ovom kontekstu tiče se prije svega kategorije javnih službenika pa se i pojam ljudskih potencijala u javnoj upravi koristi u njegovom užem smislu.“⁴

2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima

Strateški pristup upravljanja ljudskim potencijalima dolazi iz privatnog sektora, a upravo potaknut pojavom novog javnog menadžmenta⁵.

Novi javni menadžment uveo je novije tehnike i metode upravljanja ljudskim potencijalima, što se posebno odnosi na drugačije postupanje prilikom zapošljavanja i nagrađivanja službenika. Dolazi do normalizacije javne službe što znači da se u službenički sustav nastoji uvesti fleksibilizacija po uzoru na privatni sektor. Državni i javni službenici više ne uživaju privilegije kao što su doživotna prava, već se pokušava uspostaviti pravedniji platni sustav u kojem su uvjeti i plaće snažno povezani s radnim učinkom. Naglasak je na cjeloživotnom učenju i osposobljavanju kako bi se što više približili javnom sektoru. ⁶

Zbog same prirode drugačijih vrijednosti koje se zagovaraju u privatnom sektoru, javne organizacije ne mogu autonomno odlučivati o strateškim komponentama. „Strateško planiranje obuhvaća pitanja misije, ciljeva, sadržaja i financiranja djelatnosti javnih organizacija, kao i način evaluacije izvršenja radnih zadataka, ovisi o političkim odlukama i brojnim konfliktnim interesima koji proizlaze iz suprotstavljenih vrijednosti u javnoj upravi. S obzirom na snage i slabosti unutar organizacije javni menadžeri i rukovoditelji imaju mnogo manje slobode i izravnog nadzora nad podređenima ili nižim hijerarhijskim razinama u pogledu nagrađivanja, napredovanja, povlastica, discipline i otkaza zbog institucionalnih ograničenja koja su postavljena kroz službeničko zakonodavstvo i kolektivne ugovore kojima se štite javni

⁴ Ibid., str. 249.

⁵ Ibid., str. 252.

⁶ Centralno koordinirani sustav zapošljavanja u državnoj upravi će poboljšati planiranje novog zapošljavanja sukladno potrebama za popunom radnih mjesta i potrebnim profilom službenika s odgovarajućim kompetencijama. Selekcija će se provoditi centralizirano, anonimizirano (koristiti će se šifre) putem online testiranja, čime će se osigurati objektivnost i transparentnost postupka. Nadalje, da bi se uspostavio sustav razvoja karijera za zaposlene u državnoj upravi, utvrditi će se jedinstveni kriteriji za klasifikaciju radnih mjesta, definirati sustav obostranog ocjenjivanja na temelju mjerljivih kriterija radne učinkovitosti odnosno objektivnih pokazatelja i uspostaviti sustav napredovanja prema načelu učinkovitosti.; (Ministarstvo uprave, Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine, ožujak 2022., Zagreb, str. 46.)

zaposlenici.“⁷ U smislu upravljanja ljudskim potencijalima vidimo značajan utjecaj političkih tijela koja određuju plaće službenika, metode ocjenjivanja, klasifikaciju poslova, metode nagrađivanja i slično.

2.3. Kategorije zaposlenih u javnoj upravi

Provođenjem javnih politika nastoji se zadovoljiti širi javni interes. Javne politike obuhvaćaju široka i kompleksna područja koja zahtijevaju veliki kapacitet ljudskih potencijala. Posljedično upravo službenici državne i javne službe čine najbrojniju i najvažniju skupinu zaposlenika. Radi lakšeg razumijevanja potrebno je navesti kategorije zaposlenih u javnoj upravi i razjasniti koje kategorije ulaze u sustav ocjenjivanja.

Tri su kategorije zaposlenika u javnoj upravi;

- a) Profesionalni javni službenici koji svoj posao unutar javne organizacije obavljaju trajno. Za to zanimanje formalno su se obrazovali, a zapošljavaju se prema stručnim kriterijima i za obavljeni posao dobivaju propisanu plaću.
- b) Politički dužnosnici posredno su izabrani na političkim izborima i imenuju se na funkciju pri vrhu određene upravne organizacije, kriterij je političke prirode, a mandat im je vremenski ograničen. Njihov legitimitet izvire od građana jer su im građani izrazili povjerenje putem izbora.
- c) Osobe koje rade na manualnim i pomoćno tehničkim poslovima su namještenici i u tu kategoriju spadaju vozači, čistači, ložaći, domari i slično.
- d) Vanjski suradnici i privremeno zaposlene osobe sudjeluju u radu putem različitih savjetodavnih tijela i komisija. Ugovorno se angažiraju zbog potrebe stručnosti ili zastupanja interesa određenih društvenih grupa, a radi odluka koje se donose u sklopu određenog tijela.⁸

Zakon o državnim službenicima definira; „Državni službenici su osobe koje u državnim tijelima kao redovito zanimanje obavljaju poslove iz djelokruga tih tijela utvrđene Ustavom, zakonom ili drugim propisima donesenim na temelju Ustava i zakona. Državni službenici su osobe koje u državnim tijelima obavljaju informatičke poslove, opće i administrativne poslove, planske, materijalno-financijske i računovodstvene poslove i slične poslove. Namještenici su

⁷ Op. cit. (bilj. 3), str. 252.

⁸ Ivan Koprić, Gordana Marčetić, Anamarija Musa, Vedran Đulabić, Goranka Lalić Novak, Upravna znanost – Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagreb - Studijski centar za javnu upravu i javne financije, Zagreb, (2016.), str. 133.- 134.

osobe koje u državnim tijelima rade na pomoćno-tehničkim poslovima i ostalim poslovima čije je obavljanje potrebno radi pravodobnog i kvalitetnog obavljanja poslova iz djelokruga državnih tijela. “⁹

Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi propisuje; „Službenici su osobe koje u upravnim tijelima lokalnih jedinica kao redovito zanimanje obavljaju poslove iz samoupravnog djelokruga lokalnih jedinica i poslove državne uprave povjerene tim jedinicama, u skladu s Ustavom i zakonom. Službenici su i osobe koje u upravnim tijelima lokalnih jedinica obavljaju opće, administrativne, financijsko-planske, materijalno-financijske, računovodstvene, informatičke i druge stručne poslove. Namještenici su osobe koje u upravnim tijelima lokalnih jedinica obavljaju pomoćno-tehničke i ostale poslove čije je obavljanje potrebno radi pravodobnog i nesmetanog obavljanja poslova iz djelokruga upravnih tijela lokalnih jedinica.“¹⁰

2.4. Državni dužnosnici

Kao što je prethodno navedeno državni dužnosnici ne odabiru se po stručnim kriterijima već se imenuju ili izabiru na određene funkcije pri samom vrhu upravnih organizacija, ali po političkom kriteriju i ograničeni su političkim mandatom. Neposredno birani su primjerice predsjednik, gradonačelnik, načelnik, a posredno birani primjerice ministri, zamjenici, državni tajnici i slično. Njihov poseban status izvire iz legitimiteta koji su im povjerili građani na demokratskim izborima. Uloga im je prenošenje i provođenje javnih politika vladajućih te su politički i moralno odgovorni građanima.¹¹

U zakonu kojim su regulirana njihova prava i obveze nema odredaba kojim se uređuje obveza ocjenjivanja političkih dužnosnika.¹² Ocjenjivanje koje se u praksi provodi tijekom njihovog mandata rezultat je javnog mijenja i mišljenja građana o provođenju javnih politika. Njihov rad kontinuirano je pod povećalom javnosti, a pravi rezultat iskazuje se na sljedećim izborima.

⁹ Zakon o državnim službenicima NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 27/28, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22., čl.3.

¹⁰ Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19, čl. 2.

¹¹ Op. cit. (bilj.3), str. 250.

¹² Zakon o obvezama i pravima državnih dužnosnika NN 101/98, 135/99, 25/00, 73/00, 30/01, 59/01, 114/01, 153/02, 163/03, 16/04, 30/04, 121/05, 151/05, 141/06, 17/07, 34/07, 107/07, 60/08, 38/09, 150/11, 22/13, 102/14, 103/14, 03/15, 93/16, 44/17, 66/19

2.5. Klasifikacija radnih mjesta u državnoj službi

Klasifikacija radnih mjesta u državnoj službi osigurava izvršavanje upravljačkih i izvršnih poslova kroz sljedeće kategorije;

- a) radna mjesta rukovodećih državnih službenika,
- b) radna mjesta viših državnih službenika i
- c) radna mjesta nižih državnih službenika.¹³

U kategoriji radnih mjesta rukovodećih državnih službenika su radna mjesta koja uključuju ovlaštenja i odgovornosti vezane za upravljanje državnim tijelom, upravnim organizacijama i unutarnjim ustrojstvenim jedinicama u sustavu državnih tijela, kreiranje strategije i programa iz nadležnosti državnog tijela te koordinaciju izrade zakona i drugih propisa. Radna mjesta unutar kategorije rukovodećih državnih službenika klasificirana su u skladu s ispunjavanjem razine standardnih mjerila u četiri potkategorije uz naznaku razine potkategorije, i to:

- a) glavni rukovoditelj,
- b) viši rukovoditelj,
- c) rukovoditelj i
- d) niži rukovoditelj.¹⁴

Ocjenjivanje se provodi nad svim državnim službenicima što uključuje i radna mjesta rukovodećih državnih službenika kao što su primjerice ravnatelji uprava, načelnici sektora voditelj službi, zatim viši državni službenici kao što su viši savjetnik – specijalist, viši savjetnik i savjetnik, te onih koji se nalaze najniže na hijerarhijskoj ljestvici, niži državni službenici kao što su stručni suradnik, viši referent i referent.

¹³ Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi NN 77/07, 13/08, 81/08, čl. 5.

¹⁴ Ibid., čl. 6.

3. SUSTAV OCJENJIVANJA

„Sustav ocjenjivanja spada među temeljna središnja načela strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima. Prije svega zbog toga što se kriteriji prema kojima se ocjenjuju zaposlenici odražavaju na širu natjecateljsku strategiju organizacije“.¹⁵

Marčetić navodi da je na samim počecima ocjenjivanja fokus na osobnim obilježjima pojedinca kao što su lojalnost, inicijativa i slično. Također je usmjereno i na radno ponašanje odnosno djelovanje pojedinca unutar radnog procesa, dok je u današnje vrijeme tendencija stavljanja naglaska na radni rezultat, odnosno što je pojedinac uspio postići svojim angažmanom. U posljednje vrijeme prije početka ocjenjivačkog razdoblja postavljaju se radni ciljevi, a na kraju razdoblja ocjenjuje se rezultat koji je pojedinac postigao u određenom razdoblju.¹⁶

3.1. Teorijski modeli ocjenjivanja

Prema literaturi postoje dva temeljna teorijska modela – prosudbeni i razvojni;

„Prosudbeni modeli ocjenjivanja slijede sustave upravljanja ili zapovjedno-nadzorne modele ovlasti. Oni su eksplicitno vezani uz vanjske nagrade i kazne. Oblik strukture sustava nagrađivanja i njegova prikladnost bitno su vezani za učinkovitost ocjenjivanja u prosudbene svrhe. Odluke o napredovanju u službi i plaćama koje se temelje na merit-načelima¹⁷ najčešće se spominju i koriste s obzirom na prosudbene svrhe sustava ocjenjivanja. Slično tomu, negativni rezultati ocjenjivanja ključni su za odluke o otkazima zbog politike smanjivanja broja osoblja.

Razvojni modeli ocjenjivanja usmjereni su na potencijal pojedinca više nego na trenutačna znanja, vještine i sposobnosti. Iz toga proizlazi bitno pitanje: potencijal za što? Kad gledamo iz organizacijske ili individualne perspektive, cilj razvoja potencijala treba ispitati i jasno odrediti. Hoće li organizacija imati ikakve koristi od razvoja potencijala pojedinca? Na ta pitanja treba

¹⁵ Op. cit. (bilj. 1), str. 225.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Merit-system prema kojem kriterij stručnosti i sposobnosti postaje glavno mjerilo za primanje u javnu službu te nagrađivanje i napredovanje u službi. Ideja nagrade prema sposobnostima u temelju se razlikuje od onih na kojima su počivali sustavi patronaže, a objektivne metode pomoću kojih se provodi izravno pridonose profesionalizaciji i učinkovitosti javne uprave. U suvremeno doba merit-načela postaju neizostavni element službeničkog zakonodavstva. Od provedbe načela jednake dostupnosti javnih službi svim građanima, koje se ostvaruje kroz sustav javnog natječaja, preko odabira stručnih i sposobnih osoba za pojedina radna mjesta i položaje, do nagrađivanja i promaknuća najvrsnijih, merit-načela prate službenika tijekom čitave njegove karijere. (Gordana Marčetić: Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi; Društveno veleučilište u Zagrebu (2007.); str.90.)

odgovoriti kroz strategijski proces planiranja organizacije. Ako organizacija omogući jačanje vještina i sposobnosti zaposlenika, treba vidjeti što može očekivati za uzvrat.“¹⁸

Marčetić ističe da nije moguće miješati ta dva modela unutar istog sustava ocjenjivanja, a iz prakse je vidljivo da se menadžeri zbog evaluacijskih i razvojnih ciljeva organizacije moraju koristiti s oba modela unatoč njihovoj oprečnosti.

„I zaposlenici imaju konfliktne ciljeve s obzirom na radnu ocjenu od kojih je najznačajniji onaj između pojedinca i organizacije. Pojedinac želi potvrdu pozitivne slike koju ima o sebi i nagradu u obliku plaće ili napredovanja. Na drugoj strani, organizacija želi pojedince koji su otvoreni prema negativnim informacijama o sebi kako bi poboljšali buduće izvršenje i koji će pomagati u dobavljanju tih informacija. Konflikt nastaje pri razmjeni valjanih informacija. Dok god pojedinac vidi da postupak ocjenjivanja ima bitan utjecaj na nagrade, karijeru, reputaciju i dobar *image*, bit će nesklon sudjelovati u otvorenom dijalogu potrebnom za valjanu evaluaciju i osobni razvoj.“¹⁹

3.2. Pravni temelj ocjenjivanja

Pravni temelj trenutno važećeg sustava ocjenjivanja u državnoj službi je Zakon o državnim službenicima i Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika. Ocjenjivanje je uređeno odredbama članka 82. do 89. te 139. b i 139 c. Zakona, a detaljnije o samom postupku razrađeno Uredbom.

U lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi ocjenjivanje je u nekoj mjeri fleksibilnije s obzirom na to da jedinice lokalne samouprave imaju širu autonomiju te uz odredbe koje su propisane Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, od članka 94. do 97., mogu same donositi unutarnje propise o načinu nagrađivanja službenika što se uređuje općim propisima o radu, kolektivnim ugovorima i na kraju unutarnjim pravilnicima.

3.3. Razvoj sustava ocjenjivanja

Ratković spominje da je ocjenjivanje državnih službenika po prvi put formalno propisano i uvedeno zakonom iz 1994., no pravi počeci upravljanja ljudskim potencijalima uvedeni su Zakonom o državnim službenicima iz 2005. godine. Tim zakonom pokušava se uvesti element strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima čija je glavna uloga ostvarivanje strategijskih

¹⁸ Daley, 1998; 369.-370. u Op. cit. (bilj. 1), str. 226.

¹⁹ Op.cit. (bilj.1), str. 226.

ciljeva organizacije upravljajući svojim osobljem. Detaljnije rasprave o ocjenjivanju počele su izradom prvih nacrti zakona kojima bi se uredile plaće, a koji predstavljaju prekretnicu u upravljanju ljudskim potencijalima.²⁰

U današnjem globalnom društvenom uređenju, tehnološki informatički naprednom, u kojem mediji zauzimaju veliku i važnu ulogu, posebice u kreiranju javnog mijenja, može se primijetiti visok porast interesa oko pitanja uređenja plaća državnih i javnih službenika. Potaknuto inicijativom Vlade Republike Hrvatske da se donese novi zakon o plaćama u državnoj i javnoj službi, koji bi trebao stupiti na snagu početkom 2024. godine, provedeno je i javno savjetovanje na Nacrt prijedloga Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, što pokazuje pozitivan odmak od dosadašnjeg spominjanja u medijima.²¹

Aktualni Ministar pravosuđa i uprave navodi da je ideja zakona provesti načelo jednake plaće za jednak rad, uvesti sustav nagrađivanja službenika te ocjenjivanje staviti u direktnu vezu s njihovim plaćama. Također, navodi da budući zakon sadrži odredbe koje se odnose na ocjenjivanje i način na koji će se zaposlenici ocjenjivati, a koje će se detaljnije razraditi kroz uredbe.

Svjetska banka u svojoj analitičkoj podlozi za Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske upozorava na problem ograničenog kapaciteta i spremnosti ključnih aktera na suradnju i koordinaciju u postizanju društveno poželjnih ciljeva. „Slabija motiviranost za reforme odraz je nedostatnih kapaciteta i stalne mijene u najavi i provedbi javnih politika. Teškoće u koordinaciji uključuju rascjepkano upravljanje, što dovodi do stvaranja takozvanog efekta silosa, nedostatka dosljednosti i zbrke u pogledu zajedničkih ciljeva.“²²

S obzirom na to da se radi o kompleksnoj reformi u smislu modernizacije upravljanja ljudskim potencijalima i kompletne javne uprave bit će zanimljivo pratiti postupak provođenja iste.²³

²⁰ Kristina Ratković: Razvoj sustava ocjenjivanja državnih službenika u Hrvatskoj, Hrvatska javna uprava, (2010.); str. 13.

²¹ Ministarstvo pravosuđa i uprave, Vijesti; Uključite se u e-savjetovanje o Zakonu o plaćama u državnoj službi i javnim službama, (lipanj 2023.); pristupljeno 20.06.2023.; <https://mpu.gov.hr/vijesti/ukljucite-se-u-e-savjetovanje-o-zakonu-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-i-javnim-sluzbama/27093>

²² Svjetska banka, Modernizacija javne uprave; Analitička podloga za Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine, (2019.); pristupljeno i preuzeto 25.05.2023.; <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/660881604614891935-0080022020/original/12Modernizacijajavneuprave.pdf>

²³ Vlada Republike Hrvatske, Vijesti; Malenica: Zakon o plaćama u državnoj službi prekretnica, (srpanj 2023.); pristupljeno 04.07.2023.; <https://vlada.gov.hr/vijesti/malenica-zakon-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-prekretnica/38628>

3.4. Zakon o državnim službenicima

Zakon o državnim službenicima u članku 82. navodi da se državni službenici ocjenjuju svake kalendarske godine do 28. veljače za prethodnu godinu, a ne ocjenjuju se državni službenici koji su u prethodnoj kalendarskoj godini radili manje od šest mjeseci, bez obzira na razloge, te službenici na probnom radu. Svrha ocjenjivanja prema članku 83. Zakona je poticanje državnih službenika na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje u skladu s Etičkim kodeksom državnih službenika te napredovanje u državnoj službi.²⁴

3.4.1. Ocjene

Člankom 84. Zakona o državnim službenicima propisano je da se državni službenici ocjenjuju ocjenom;

- „„USPJEŠAN““ ako pokazuje potrebnu razinu stručnosti i kompetencija, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju pouzdano obavljanje službe, koji svoje službene zadatke obavlja pravodobno i u skladu s pravilima struke, a pogreške u radu i postupanju su zanemarive.
- Državni službenik može biti ocjenjen višom ocjenom od uspješan i to ocjenom „PRIMJERAN“, ako pokazuje visoku razinu stručnosti i kompetencija, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju prvorazredno obavljanje službe, koji pored ispunjavanja uvjeta za ocjenu iz stavka 1. ovog članka, daje korisne prijedloge za unapređenje službe ili pokazuje iznimnu motivaciju za rad te postiže rezultate u radu bolje od predviđenih za radno mjesto na koje je raspoređen.
- Ocjenom „IZUZETAN“, ako pored ispunjavanja uvjeta za ocjenu iz prve točke ovog članka, obavlja poslove u opsegu znatno većem od uobičajenog ili je inovativan i kreativan te aktivno sudjeluje u unapređenju upravnog područja ili se dodatno angažira u upravnom području u kojem je zaposlen, odnosno upravnom području iz djelokruga državnog tijela, rad na poslovima i izvan opisa poslova radnog mjesta ili objavljivanje stručnih radova ili publikacija ili sudjelovanje kao predavač na stručnim savjetovanjima ili seminarima ili kao trener na radionicama u organiziranim programima izobrazbe sukladno ovom Zakonu, čime pridonosi svom profesionalnom razvoju i unapređenju rada u odgovarajućem upravnom području.

²⁴ Op. cit. (bilj. 9), čl. 82.-83.

- Državni službenik može biti ocjenjen nižom ocjenom od ocjene iz stavka 1. ovog članka i to: ocjenom „ZADOVOLJAVA“, ako pokazuje nižu razinu stručnosti i kompetencija od potrebne za uredno izvršavanje službenih zadataka, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju najmanju moguću mjeru prihvatljivih standarda kvalitete rada i preciznosti u obavljanju službe, koji ima pogreške u radu i postupanju, odnosno koji službene zadatke bez opravdanog razloga obavlja izvan rokova ili protivno pravilima struke, na čiji rad i postupanje nadređeni službenik ima primjedbe.
- Ocjenom „NE ZADOVOLJAVA“, ako ne pokazuje potrebnu stručnost i kompetencije za ostvarivanje minimuma standarda kvalitete rada te pouzdanog i prihvatljivog obavljanja službe, koji ima značajne pogreške u radu ili postupanju, odnosno koji službene zadatke učestalo izvršava izvan rokova ili protivno pravilima struke te ne pokazuje interes za kvalitetu svog rada unatoč tome što podređeni službenik ili čelnik tijela ima primjedbe na njegov rad i što ga upozorava na propuste i nepravilnosti, pod uvjetom da je najkasnije tri mjeseca prije isteka ocjenjivačkog razdoblja pisanim putem upozoren na mogućnost dobivanja negativne ocjene te ni nakon toga nije otklonio propuste i nepravilnosti u radu.“²⁵

Ocjenjivanje namještenika provodi se jednako kao i za sve državne službenike, no razlikuje se u rasponu ocjena kojima se vrednuje njihov rad; „USPJEŠAN“, „PRIMJERAN“, „ZADOVOLJAVA“ I „NE ZADOVOLJAVA“²⁶. Ocjenjivanje namještenika nije upravna stvar i o ocjeni se donosi odluka, a ne rješenje kao za državne službenike.²⁷

3.4.2. Negativna ocjena

„Državni službenik koji je ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ upućuje se na dodatno stručno osposobljavanje ili se premješta na drugo radno mjesto iste ili niže složenosti poslova, unutar istog stupnja obrazovanja. Državnom službeniku koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje državna služba po sili zakona, danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju.“²⁸

²⁵ Ibid., čl. 84.

²⁶ Ibid., čl. 139. c.

²⁷ Ibid., čl. 138. – 139. c.

²⁸ Ibid., čl. 88.

3.5. Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika

Uredba detaljnije razrađuje i propisuje postupak i kriterije. Svako rješenje o ocjeni donosi čelnik tijela ili službena osoba ovlaštena za donošenja rješenja o ocjeni, uzimajući u obzir prijedlog neposredno nadređenog službenika, kao i mišljenja ostalih hijerarhijski nadređenih službenika. Državnog službenika ili namještenika ocjenjuje se na temelju pokazane učinkovitosti rada, uspoređivanja opsega, kvalitete i rokova izvršenja poslova s opisom radnog mjesta i radnim planovima državnog tijela, uzimajući u obzir poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje državnog službenika tijekom kalendarske godine. Neposredno nadređeni državni službenik daje prijedlog ocjene koji mora biti obrazložen. Prijedlog ocjene daje se na uvid državnom službeniku/namješteniku. Ako državni službenik/namještenik nije zadovoljan predloženom ocjenom, ima pravo dati primjedbu nadređenom službeniku, koji je dužan primjedbu razmotriti zajedno sa službenikom/namještenikom. Prijedlog ocjene dostavlja se po hijerarhijskom redu svima koji su državnom službeniku/namješteniku nadređeni. Nadređeni službenici daju mišljenje o prijedlogu ocjene. Ukoliko su suglasni s prijedlogom ocjene, suglasnost potvrđuju potpisom uz potpis predlagatelja ocjene, a ukoliko se ne slažu s prijedlogom, moraju navesti razloge za to i predložiti ocjenu državnog službenika ili namještenika.

Prijedlog godišnje ocjene dostavlja se na Obrascu 1, na način propisan Uredbom o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika. Uz prijedlog godišnje ocjene prilaže se Izvješće o učinkovitosti rada, poštivanja službene dužnosti i osobnom ponašanju državnog službenika/namještenika na Obrascu 2, za kalendarsku godinu.

U slučaju kada je državni službenik tijekom kalendarske godine premješten iz jedne u drugu ustrojstvenu jedinicu istog državnog tijela ili u drugo državno tijelo, neposredno nadređeni službenik dužan je ispuniti Izvješće o učinkovitosti – Obrazac 2, čiji sastavni dio je Nacrt prijedloga ocjene za izvještajno razdoblje, te isti predaje odnosno dostavlja službeniku.

Uz prijedlog godišnje ocjene prilaže se i odgovarajuća dokumentacija o činjenicama i okolnostima koje, sukladno odredbama Uredbe, bitno utječu na godišnju ocjenu kao što su povrede službene dužnosti ili neetično ponašanje.²⁹

²⁹ Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, NN br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011, čl. 3.-12.

3.6. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi

Članak 94. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi propisuje da se službenici ocjenjuju najkasnije do 31. ožujka za prethodnu godinu, a ne ocjenjuju se službenici zaposleni na određeno vrijeme niti oni koji su radili manje od šest mjeseci bez obzira na razloge.³⁰

3.6.1. Ocjene

„Ocjene kojima se ocjenjuju službenici jesu:

- „odličan“ – ukoliko je rad i učinkovitost službenika najviše kvalitete i osigurava najbolje i jedinstveno izvršavanje službe,
- „vrlo dobar“ – ukoliko je rad i učinkovitost službenika, naročito dobar i osigurava prvorazredno izvršavanje službe,
- „dobar“ – ukoliko je rad i učinkovitost službenika prosječne kvalitete osiguravajući pouzdano obavljanje službe,
- „zadovoljava“ – ukoliko rad i učinkovitost službenika osigurava najmanju moguću mjeru prihvatljivih standarada kvalitete i preciznosti u obavljanju službe,
- „ne zadovoljava“ – ukoliko je rad i učinkovitost službenika ispod minimuma standarda kvalitete te nije dovoljan da osigura pouzdano i prihvatljivo obavljanje službe.“

Ocjena mora biti obrazložena od strane nadređenog i o ocjeni se donosi rješenje.³¹

3.6.2. Posljedice negativne ocjene

„Službenika koji je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“, upućuje se na dodatno stručno osposobljavanje ili se premješta na drugo radno mjesto. Službeniku koji je dva puta uzastopce ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje služba po sili zakona danom izvršnosti zadnjeg rješenja o ocjenjivanju.“³²

„Službenike ocjenjuje pročelnik upravnog tijela. Pročelnika upravnog tijela ocjenjuje općinski načelnik, gradonačelnik, odnosno župan. Ocjena se temelji na podacima o stručnom znanju pokazanom u obavljanju poslova, učinkovitosti i kvaliteti rada te poštivanju službene dužnosti.

³⁰ Op. cit. (bilj. 10.), čl. 94.

³¹ Ibid., čl. 96.

³² Ibid., čl. 97.

Kriteriji za ocjenjivanje službenika i način provođenja ocjenjivanja propisuje se općim aktom lokalne jedinice.“³³

3.7. Etički kodeks

Kako bi se jasnije razumjela i precizirala načela i odgovornost državnih službenika u obavljanju poslova i ophođenju, Vlada Republike Hrvatske donijela je jedan od važnijih dokumenata, Etički kodeks državnih službenika. Etički kodeks državnih službenika sadrži pravila ponašanja i etička načela prema kojima su državni službenici dužni postupati prilikom obavljanja službene dužnosti, a ista službenici trebaju primjenjivati kao vlastita načela i osobne smjernice ponašanja.³⁴

Isto je važno spomenuti jer služi kao određena prevencija mogućeg nepoštovanja i kršenja stručnih pravila kao i zakonskih povreda obveza državnih službenika. Upravo propisivanje etičkih načela služi kao smjernica za ispravno ponašanje državnih službenika te potencijalno kao mogućnost utjecaja prema uspješnijoj godišnjoj ocjeni. Takav način ponašanja pozitivno djeluje na smanjenje mogućih primjedbi prilikom davanja suglasnosti nadređenih na prijedlog godišnje ocjene državnog službenika. Na taj se način štiti ugled tijela unutar kojeg službenik obavljanja svoje radne aktivnosti, a istovremeno služi kao jačanje povjerenja građana u efikasnost, djelotvornost i etičnost državne uprave.

³³ Ibid., čl. 95.

³⁴ Etički kodeks državnih službenika, 49/2006, 134/08, 40/11

4. BITNI ASPEKTI OCJENJIVANJA

4.1. Svrha i utjecaj ocjenjivanja

Prema članku 83. Zakona o državnim službenicima navedeno je: „Svrha ocjenjivanja državnih službenika je poticanje državnih službenika na kvalitetno i učinkovito izvršavanje zadaća, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje u skladu s Etičkim kodeksom državnih službenika te utvrđivanje njihovog doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi.“³⁵

Također, u literaturi se navode mnogobrojne svrhe ocjenjivanja koje mogu poslužiti kao kriterij za povećanje plaće, napredovanje, procjenjivanje programa osposobljavanja, stavljanje zaposlenika na ugovor ili njegova zadržavanja u službi, mjerenje jednakog postupanja s različitim skupinama zaposlenika, vraćanja u niži rang radnog mjesta, ponovnog imenovanja i otkaza.³⁶

Prema članku 87. Zakona o državnim službenicima navedeno je: „Ocjena državnog službenika uzima se u obzir kod utvrđivanja: potrebe izobrazbe državnih službenika, uvjeta za napredovanje, uvjeta za promicanje, uvjeta za upućivanje državnog službenika na rad izvan državne službe, uvjeta za korištenje plaćenog dopusta. Ocjena državnog službenika uzima se u obzir prilikom izricanja kazni za povrede službene dužnosti.“³⁷

4.2. Problemi kod ocjenjivanja

Ocjenjivanje teorijski provode neposredno nadređeni koji ocjenjuju svoje podređene, takva je teorija najopćenitija jer se smatra da su rukovodeći državni i javni službenici najbolje upoznati s prirodom posla i službenikom koji isti provodi. Smatra se da je ocjenjivanje ključan alat sa kojim se uspostavljaju upravljačke i nadzorne ovlasti nad zaposlenikom, ali također bi trebao služiti kao metoda jačanja uzajamnog odnosa razumijevanja između ocjenjivača i zaposlenika.³⁸

³⁵ Op. cit., (bilj. 9), čl. 83.

³⁶ Op. cit. (bilj. 1), str. 226.

³⁷ Op. cit. (bilj.9), čl. 87.

³⁸ Op. cit. (bilj. 1), str. 227.

Uloge ocjenjivača mogu biti različite, a izdvojene su samo neke kao relevantne u smislu ovog rada:

- a) Samoocjenjivanje – zaposlenik sam provodi evaluaciju svog rada, s obzirom na to da je najbolje upoznat sa svojim vrlinama i manama te poslovima koje je odradio unutar ocjenjivačkog razdoblja, može donijeti dobru prosudbu. No, problem leži u tome što nisu svi zaposlenici spremni izložiti svoje mane i propuste ako su svjesni sankcija koje ih slijede.
- b) Ocjenjivanje od podređenih – korisno u smislu razvoja uzajamnih odnosa između menadžera i zaposlenika, kao dio strateškog planiranja, spada u organizacijske ciljeve i podupire hijerarhijsku strukturu i služi kao instrument praćenja rada menadžera.
- c) Ocjenjivači s viših razina ili koncept timskog ocjenjivanja – pristupi koji su osmišljeni kako bi se menadžeri na višim pozicijama mogli bolje upoznati s radom zaposlenika, a preko njegovog nadređenog. Takvo timsko ocjenjivanje odražava se kao puno kvalitetnije upoznavanje međusobnih odnosa i poslovanja, a usmjereno je na razvojno i prosudbeno ocjenjivanje koje je već spomenuto u radu.³⁹
- d) Mnogostruki ocjenjivači – uspješnost uvelike ovisi o znanju koje sam ocjenjivač ima o individualnim poslovima i o postupovnim radnjama koje prethode obavljanju. Negativne posljedice nedovoljne upućenosti u ovom smislu dolaze brže do izražaja, te je od velike važnosti osposobiti ocjenjivače.⁴⁰

Vrlo se često spominje kako ocjenjivanje, ukoliko se ne provodi objektivno, može izazvati više štete nego koristi. Unatoč propisanim kriterijima i standardima, i kada postoje stručni i educirani ocjenjivači nailazimo na brojne probleme iz perspektive ocjenjivača;

- a) *Hello efekt* – ukoliko je zaposlenik obavio neki dio posla vrlo uspješno, a za koji ocjenjivač smatra da je od velike važnosti, daje mu povoljnije ocjene za cjelokupno ocjenjivačko razdoblje.
- b) *Pitch-fork efekt* – suprotan *hello* efektu. Radno izvršenje za cjelokupno ocjenjivačko razdoblje se negativno ocjenjuje na temelju nekog zadatka koji je loše obavljen, a koji ocjenjivač smatra bitnim.
- c) Središnja tendencija – ocjenjivač ocjenjuje sve zaposlenike kao prosječne i namjerno izbjegava krajnje točke ocjenjivačke ljestvice.

³⁹ Vidi poglavlje 3.1.

⁴⁰ Op. cit. (bilj. 1), str. 227.

- d) Pogreška skorošnjosti – ako je ocjenjivač pod dojmom nekog radnog zadatka koji se nedavno dogodio, u tom svijetlu ocjenjivač ocjenjuje zaposlenika za cijelo ocjenjivačko razdoblje.
- e) Presudna duljina službe – ocjenjivač se vodi pretpostavkom da ukoliko je zaposlenik do sada bio dobro ocjenjivan da će jednako dobro odgovoriti na bilo koji radni zadatak, pa i ne promatra rezultate izvršenja.
- f) Opušteni ocjenjivač – izbjegava komentirati loše obavljen posao kako bi izbjegao konfliktne situacije.
- g) Kruti ocjenjivač – ima previsoka očekivanja od svojih podređenih pa u biti nitko nije ocjenjen najboljom ocjenom.
- h) Kompetitivni ocjenjivač – ocjenjivač smatra da nitko ne može biti ocjenjen višom ocjenom od njega i sve podređene prati u tom smjeru. ⁴¹

Ukoliko se ne donose strateški planovi niti se provodi takav pristup u upravljanju ljudskim potencijalima, utoliko se javljaju strukturne pogreške kao što su:

- a) Ocjenjivači nisu obrazovani i osposobljeni u menadžerskom smislu upravljanja ljudskim potencijalima.
- b) Ciljevi koji nisu jasno postavljeni ili su izostavljeni. Objektivan sustav ocjenjivanja pravilno bi funkcionirao ako bi se očekivano moglo usporediti i mjeriti s rezultatima. Zbunjujuće je za menadžera ukoliko mora ocijeniti nešto što nije unaprijed precizirano.
- c) Ocjene su namještene da odgovaraju točno određenim odlukama. Služe samo da odražavaju ono što je već prije odlučeno i ne služe kao poticaj za razvoj, napredovanje, plaće ili mogući otkaz.
- d) Sustav ocjenjivanja objektivno bi trebao obuhvatiti sve radne zadatke da bi se znalo što se od zaposlenika očekuje jer je u suprotnom teško prozvati zaposlenika za nešto što unaprijed nije bilo precizirano. ⁴²

Strukturalne pogreške trebalo bi sagledati u pozitivnom smislu napredovanja i osnaživanja objektivnog sustava ocjenjivanja. „Ako organizacije ne utemelje prikladan sustav ocjenjivanja, riskiraju skupe parnične postupke jer nisu kadre obraniti odluke o prestanku zaposlenja ili otpuštanja radnika. Menadžeri riskiraju da povećaju plaću ili promaknu na više radno mjesto

⁴¹ Ibid., str. 228.

⁴² Ibid., str. 229.

zaposlenika koji neće biti kadar vratiti investiciju u višu plaću visokim izvršenjem. Zaposlenik koji je bolji od onoga koji je promaknut, a nije dobio povratni *feedback*, može biti frustriran i napustiti organizaciju, što će rezultirati novim troškovima za poslodavca koji mora provesti postupak odabira novog zaposlenika.“⁴³

4.3. Nagrađivanje državnih i javnih službenika

Prema Zakonu o državnim službenicima ocjene državnog službenika uzimaju se u obzir kod utvrđivanja:

- a) Potrebe izobrazbe državnih službenika – državni službenik koji je ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ upućuje se na dodatno stručno usavršavanje ili se premješta na radno mjesto nižeg stupnja složenosti. Izobrazbu u pravilu provodi Državna škola za javnu upravu, a posebne programe izobrazbe mogu organizirati resorna središnja tijela državne uprave, što se propisuje uredbom Vlade.⁴⁴
- b) Uvjeta za napredovanje – državnog službenika može se rasporediti na više radno mjesto iste kategorije ili u višu kategoriju, ako je ocijenjen ocjenom „izuzetan“ ili dva puta uzastopno „primjeren“ ili uzastopno tri puta „uspješan“.⁴⁵ Za napredovanje uzimaju se u obzir posljednje ocjene, osim ako službenik zadovoljava uvjete za izvanredno napredovanje prema uredbi Vlade.⁴⁶
- c) Uvjeta za promicanje – promiče se u okviru istog radnog mjesta dobivanjem odgovarajućih povišica plaće, a uvjeti će biti propisani zakonom kojim će se urediti plaće i druga materijalna prava službenika.⁴⁷
- d) Uvjeta za upućivanje državnog službenika na rad izvan državne službe – uređuje se uredbom Vlade.⁴⁸
- e) Uvjeta za korištenje plaćenog studijskog dopusta.⁴⁹

Najzastupljeniji oblik nagrađivanja upravo su dodatni dani godišnjeg odmora. Kolektivnim ugovorom propisano je da se broj dana godišnjeg odmora uvećava s obzirom na ostvarene rezultate rada čiji rezultat je godišnja ocjena. Službeniku i namješteniku koji je ocijenjen

⁴³ Ibid., str. 230.

⁴⁴ Op. cit. (bilj. 9), čl. 87., 92., 93.

⁴⁵ Ibid., čl. 87., 90.

⁴⁶ Uredba o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika, NN 77/07, 142/11, 105/15, 53/23

⁴⁷ Op. cit. (bilj. 9), čl. 87., 91.

⁴⁸ Uredba o upućivanju državnog službenika na rad izvan državne službe, NN 92/2005

⁴⁹ Op.cit. (bilj. 9) čl. 87., 95.

ocjenom „izuzetan“ broj dana godišnjeg odmora uvećava se za tri dana, za ocjenu „primjeran“ dva dana, a za ocjenu „uspješan“ jedan dan.⁵⁰

Prema Zakonu o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi: „Službenik može napredovati rasporedom na radno mjesto s višim koeficijentom za izračun plaće od onog na koje je do tada bio raspoređen, u istom ili drugom upravnom tijelu iste lokalne jedinice, u istom ili drugom mjestu rada ako:

- a) Postoji slobodno radno mjesto propisano pravilnikom o unutarnjem redu, na koje se službenik napredovanjem raspoređuje,
- b) Ispunjava uvjete za raspored na radno mjesto,
- c) Njegov rad je najmanje dva puta uzastopno ocijenjen kao „odličan“ ili „vrlo dobar“,
- d) Je službenik dao pristanak na raspored. „⁵¹

Prema istraživanju Burić, Kužir istaknuta su dva grada kao dobar primjer nagrađivanja, Grad Vrgorac i Grad Jastrebarsko. Grad Jastrebarsko omogućuje novčano nagrađivanje onih službenika koji su ocijenjeni s „odličan“ s jednokratnim dodatkom na plaću u bruto iznosu od 50% plaće za prethodni mjesec. Grad Vrgorac ima pravilnik kojim posebno uređuje nagrađivanje za natprosječne rezultate, a dodatak na plaću za izvrsnost odobrava gradonačelnik ako je službenik ocijenjen ocjenom „odličan“ jednokratno do najviše 100% mjesečne plaće, za ocjenu „vrlo dobar“ do najviše 50% mjesečne plaće, ako službenik riješi više od 30% od prosječno riješih predmeta po službeniku jednokratno 100% mjesečne plaće, ako sudjeluje u nekom projektnom zadatku koji je imao dobar uspjeh do 50% mjesečne plaće, te 30% ako ima izražene kreativne ideje i samoinicijativu u napredovanju upravnog tijela.⁵²

U Nacrtu prijedloga Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama od 28. lipnja 2023. najavljuje se dodatak za učinkovitost rada temeljen na rezultatima godišnjih ocjena. Ovim prijedlogom u vrlo skoroj budućnosti bi trebao zaživjeti objektivan sustav ocjenjivanja koji utječe na individualiziranu plaću svakog pojedinog službenika. Službenici na temelju godišnje

⁵⁰ Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike; svibanj 2022.; čl. 19. st. 5.

⁵¹ Op. cit. (bilj. 10), čl. 102.

⁵² Burić, Kužir, Subjektivnost i objektivnost ocjenjivanja državnih službenika, u Marčetić, Vukojičić Tomić, Lopizić, Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka, (2019.), Zagreb

ocjene stječu bodove koji se naposljetku zbrajaju, a ukupan zbroj određuje postotak kao dodatak na plaću po osnovi ocjenjivanja.⁵³

Zanimljivost je da za razliku od državnih službenika godišnji odmori lokalnih službenika nisu propisani zakonom i to pitanje uređuje se kroz različite izvore kao što je Zakon o radu kao opći propis radnog prava, kolektivnih ugovora, pravilnika o radu i ugovora o radu. Dakle, ne propisuje se zakonska obveza nagrađivanja u smislu dodatnih dana godišnjeg odmora temeljeno na ocjeni, s obzirom na to da lokalne i područne jedinice imaju svoju autonomiju što im omogućuje da same mogu unutarnjim pravilnikom propisati posebno nagrađivanje ili isto može izostati.

Zakon o radu propisuje trajanje godišnjeg odmora člankom 77. stavak 2. „Kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu može se utvrditi trajanje godišnjeg odmora duže od najkraćeg propisanog.“⁵⁴

4.4. Sankcioniranje državnih i javnih službenika

Ako je državni službenik ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ upućuje se na dodatno usavršavanje i edukaciju te se premješta na radno mjesto nižeg stupnja složenosti, a ako je ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje mu državna služba po sili zakona.⁵⁵ Nacrt prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama najavljuje da službenik koji je ocijenjen ocjenom „zadovoljava“ ili „ne zadovoljava“ ne stječe bodove koji uvjetuju dodatak na plaću.⁵⁶ Sankcije su u korelaciji s lakim i teškim povredama službe dužnosti te je u zakonu propisano da službenik ne može napredovati niti promicati unutar iste kategorije u službi u roku od dvije godine od dana izvršnosti rješenja o odgovornosti.⁵⁷

U lokalnoj i regionalnoj samoupravi: „Službenik koji je ocijenjen „ne zadovoljava“ upućuje se na dodatno stručno osposobljavanje ili se premješta na drugo radno mjesto. Službenik koji je dva puta uzastopce ocijenjen ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje služba po sili zakona danom izvršnosti rješenja o ocjenjivanju.“⁵⁸

⁵³ Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, 28. lipnja 2023.

⁵⁴ Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 64/23, čl. 77.

⁵⁵ Op.cit. (bilj. 9), čl. 88.

⁵⁶ Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, 28. lipnja 2023.

⁵⁷ Op. cit. (bilj. 9), čl. 98., čl. 99., čl. 110.

⁵⁸ Op. cit. (bilj. 10), čl. 97.

4.5. Utjecaj i uloga rukovodećih državnih službenika

Jedna od glavnih tema upravljanja ljudskim potencijalima razvoj je vodećeg osoblja. Kako bi se održala kvaliteta vodstva rukovodećih službenika potrebno ih je dodatno educirati i osposobljavati i u smislu menadžerskog upravljanja službenicima.⁵⁹

Rukovodeći službenici u ulozi menadžera ljudskih potencijala igraju vrlo važnu ulogu jer je njihovo ponašanja ono što se odražava na podređenog službenika. Prije svega bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije. Trebali bi imati visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju te sposobnost upravljanja vlastitim ponašanjem. Od presudne je važnosti pretpostavka o dobrom poznavanju vlastitih prednosti i mana, razumijevanja osobnih emocija te sposobnost kontrole, a tek tada vodeće osoblje može objektivno upravljati i ocjenjivati nečiji rad i etičnost.⁶⁰

4.6. Plaćanje po radnom izvršenju kao faktor motivacije i demotivacije

Glavni razlog uvođenja plaćanja po radnom izvršenju je motivacija službenika kako bi radili efikasnije, efektivnije i profesionalnije znajući da će na taj način biti nagrađeni. Također, služi da se najbolji ljudi privuku i zadrže u javnoj upravi. „Dva su temeljna aspekta:

- a) Omogućuje povećanje plaće najboljima, što mjesta u upravi čini konkurentnijima onima u privatnom sektoru,
- b) Privlači u javnu upravu i one kategorije zaposlenika, posebno mladih, koji su skloni riziku i trudu radi dobivanja dodatnih nagrada.“⁶¹

Iz istraživanja OECD-a provedenog 2005. godine proizlazi da plaćanje po radnom izvršenju ne utječe na motivaciju zaposlenika, iz čega se zaključuje kako ne postoji jasna veza između uvođenja plaćanja po radnom izvršenju, jačanja motivacije službenika i povećanja ukupnog učinka organizacije.⁶²

Ministarstvo uprave 2016. godine navodi da se ocjena radnog izvršenja najčešće koristi samo za dodavanje slobodnih radnih dana, a ne za razvoj i napredovanje službenika, što zapravo znači da ne postoji pravi sustav upravljanja radnim izvršenjem službenika jer se ocjene ne koriste u

⁵⁹ Op. cit. (bilj. 1), str. 235.

⁶⁰ Ibid. str.147.

⁶¹ Marčetić, Manojlović; Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi, u Marčetić, Vukojičić Tomić, Lopižić, Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka, (2019.), Zagreb, str. 136.

⁶² OECD, (2005.), u Ibid., str. 139.

druge svrhe, te je izdana preporuka za jačanje rukovodećih službenika u smislu kontinuiranog usavršavanja i promjena u sustavu ocjenjivanja.⁶³

⁶³ Ibid. str. 160.

5. ISTRAŽIVANJE U MINISTARSTVU FINANCIJA

5.1. Zahtjev za pristup informacijama o ocjenjivanju

Za potrebe izrade ovog rada, u Ministarstvo financija upućen je Zahtjev za pristup informacijama kojim se nastojalo doći do statističkih podataka iz užeg i šireg djela Ministarstva financija: uži dio Ministarstva financija, Carinske uprave i Porezne uprave. Podaci su traženi za razdoblje u zadnjih pet godina od 2018. do 2022. godine, a odnosili su se na: broj zaposlenih državnih službenika, broj službenika ocijenjenih ocjenom izuzetan, primjerman, zadovoljava i ne zadovoljava, broj državnih službenika koji je ocijenjen ocjenom zadovoljava te je li upućen na dodatnu edukaciju ili je bio premješten na drugo radno mjesto nižeg stupnja složenosti, te broj državnih službenika kojima je prestala državna služba temeljem ocjene ne zadovoljava.

Traženi zahtjev za pristup informacijama upućen je tijelu 20. travnja 2023. godine, a odgovor je pristigao s značajnim odmakom, 12. srpnja 2023. godine. Prema Zakonu o pravu na pristup informacijama institucija je dužna dostaviti odgovor podnositelju u roku od petnaest dana od dana podnošenja zahtjeva, što je također jedan zanimljiv podatak za razradu.⁶⁴

Jedini odgovor odnosio se samo na podatke o broju zaposlenih iz šireg djela Ministarstva financija koji je prikazan u tablici 1.

Tablica 1. Broj zaposlenih u Ministarstvu financija, Poreznoj i Carinskoj upravi od 2019. do 2023.

NA DAN	POREZNA UPRAVA	CARINSKA UPRAVA	MINISTARSTVO FINANCIJA - UŽI DIO	UKUPNO
01.01.2019.	3911	2801	431	7143
01.01.2020.	3847	2713	425	6985
01.01.2021.	3736	2641	410	6787
01.01.2022.	3623	2612	414	6649
01.01.2023.	3643	2576	416	6635

Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora, Zahtjev za pristup informacijama

⁶⁴ Zakon o pravu na pristup informacijama NN 25/13, 85/15, 69/22 ; čl. 20.-21.

Ostali traženi podaci nisu dostavljeni uz obrazloženje da se ocjene unose u osobni očevidnik državnog službenika te da Zakon o državnim službenicima ne propisuje obvezu državnog tijela da vodi evidenciju o ocjenjivanju. Obzirom na navedeno i na okolnost nedostatka kapaciteta navode kako nisu u mogućnosti dostaviti tražene podatke; „S obzirom da Zakon ne propisuje obvezu tijela državne uprave o vođenju evidencije prema kriteriju vrste ocjene (izuzetan, primjieran, uspješan, zadovoljava, ne zadovoljava), nego se sukladno članku 89. ocjena unosi u osobni očevidnik državnog službenika, Ministarstvo financija nema tehničkih mogućnosti izrade traženog izvješća niti se traženi podaci mogu smatrati informacijom u smislu Zakona o pravu na pristup informacijama.“⁶⁵ Iz navedenog se vrlo jasno može zaključiti da su, bez obzira što se radi o statističkom podatku koji ne zadire u privatnost službenika, podaci o ocjenjivanju netransparentni.

5.2. Studij slučaja, anketa; Analiza ocjenjivanja u užem dijelu Ministarstva financija

Istraživanje je napravljeno s ciljem dobivanja realnog uvida u sustav ocjenjivanja te se u skladu s tim izvode i nameću zanimljive činjenice, pitanja i zaključci. Nadalje se pokušava obrazložiti ima li trenutni sustava ocjenjivanja zaista svoju učinkovitost te posjeduje li državna služba kadar s kompetencijama profesionalnog menadžerskog vodstva koje je educirano za rukovođenje izvan redovnog obrazovanja. Može li se takvo vodstvo uz svoj redovan rad kvalitetno posvetiti praćenju razvoja službenika i na kraju realno i pravilno svrstati na ocjenjivačku ljestvicu. Logično se nameće i pitanje je li finalna ocjena istovremeno motivacijski ili demotivacijski faktor ili i jedno i drugo. Kako se temeljem ocjene službenici nagrađuju ili sankcioniraju u praksi, te kolika je sveobuhvatna uspješnost u provedbi. Važno pitanje koje se postavlja je kakva je finalna projekcija na službenike i doživljavaju li ocjenjivanje u pozitivnom svjetlu kako bi poboljšali svoj rad ili samo da zadovolje propisanu formu, te na kraju koji su glavni problemi s kojima se rukovodeći i nerukovodeći službenici susreću prilikom ocjenjivanja.

5.2.1. Metodologija istraživanja

Za ovo istraživanje koristila se metoda prikupljanja podataka putem ankete koja se odnosi na državne službenike unutar užeg i šireg dijela Ministarstva financija. Anketa je napravljena u tri

⁶⁵ Zahtjev za pristup informacijama, autor, (srpanj 2023.)

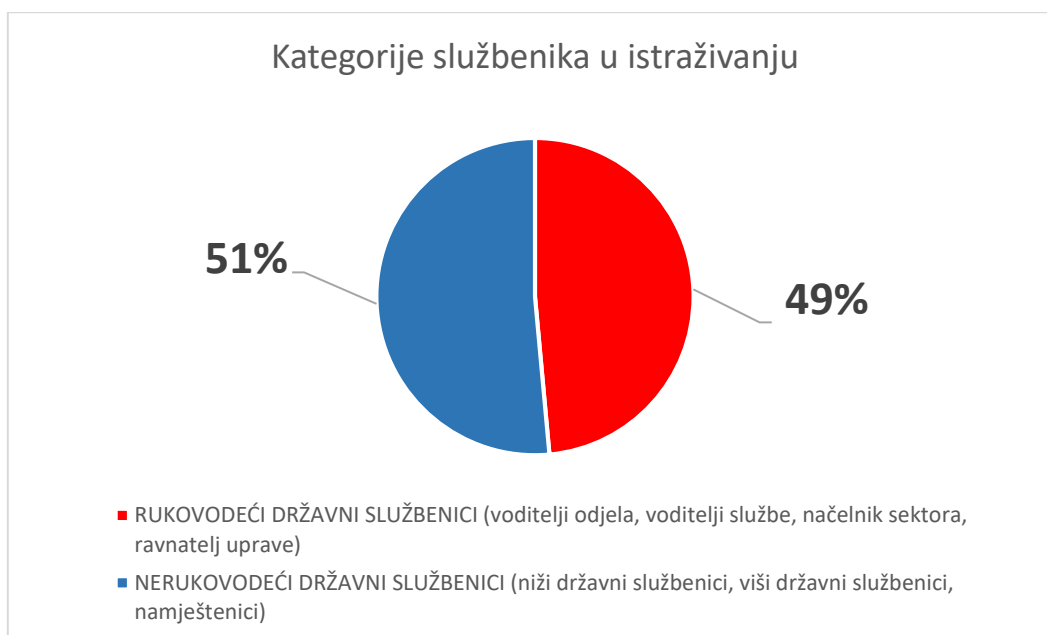
istovjetna obrasca i provedena je anonimno putem Internet platforme *Google Forms*. Upućena je na sve adrese unutar užeg dijela Ministarstva, na opću adresu Carinske uprave i Porezne uprave. Anketa je uspješno provedena u užem dijelu, a u Carinskoj i Poreznoj upravi nije bilo inicijative za sudjelovanjem ili obrazac nije dalje prosljeđen službenicima pa je iz toga razvidno da istraživanje nije bilo moguće provesti jer ne postoji reprezentativan uzorak. U užem djelu Ministarstva financija istraživanje je uspješno provedeno jer su anketi pristupila 103 sudionika od ukupno 416 zaposlenih, što znači da reprezentativan uzorak iznosi 25,00%, od čega je 49,00% rukovodećih, a 51,00% nerukovodećih državnih službenika.

Tablica 2. Osnovni podaci istraživanja

ANKETA	Broj adresa na koje je poslana anketa:	Broj sudionika koji je ispunio anketu:	Potrebno vrijeme za ispunjavanje:	Uspješnost provedbe:
Ocjenjivanje u Ministarstvu financija	416	103 službenika	2 minute	DA
Ocjenjivanje u Poreznoj upravi	1 generička adresa s molbom za prosljeđivanje	1	2 minute	NE
Ocjenjivanje u Carinskoj upravi	1 generička adresa s molbom za prosljeđivanje	0	2 minute	NE

Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

Graf 1. Kategorije službenika u istraživanju



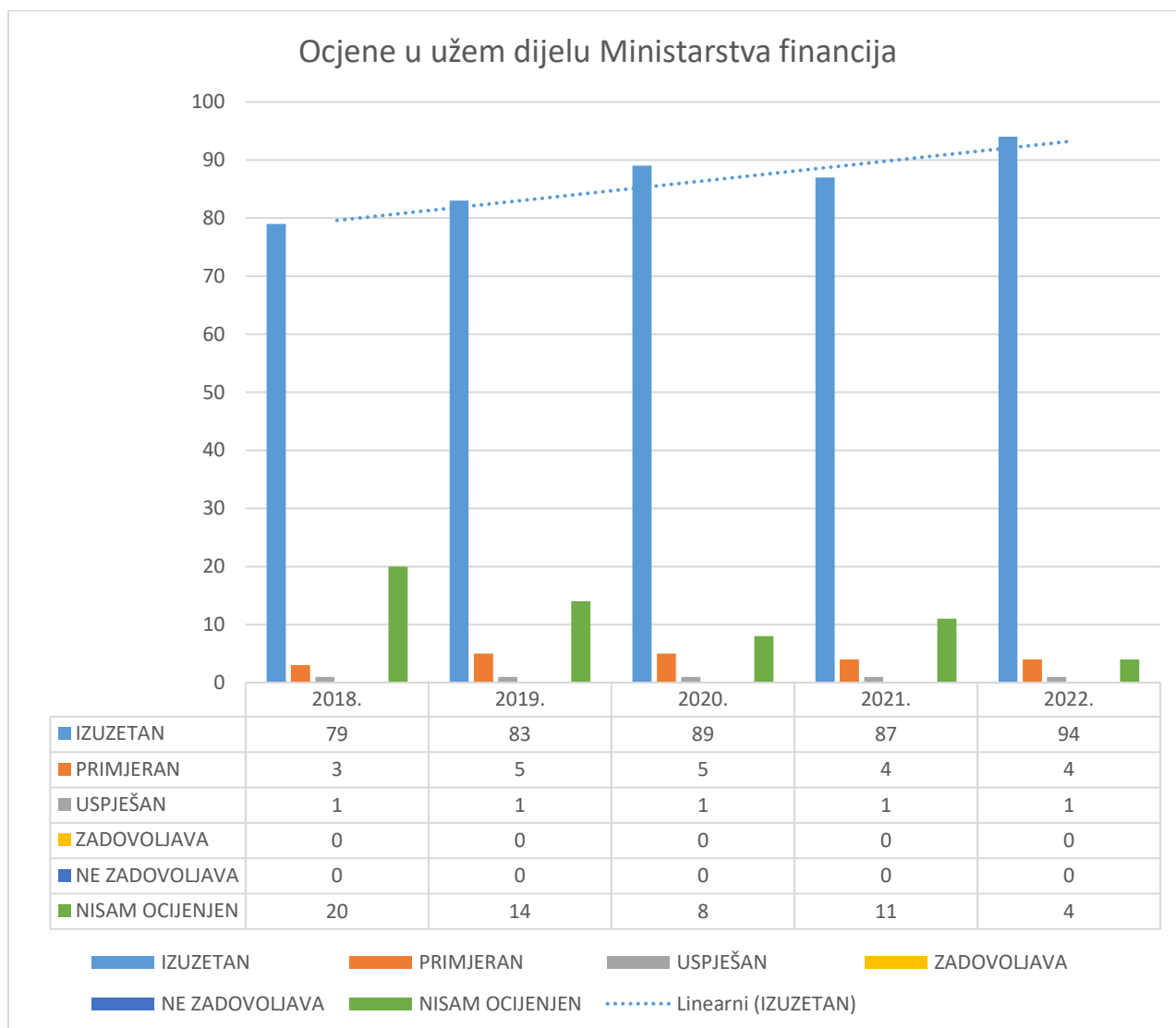
Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.3. Ocjenjivanje unutar užeg dijela Ministarstva financija

Zahtjevom za pristup informacijama tražene su informacije o broju službenika koji su ocijenjeni ocjenom izuzetan, primjerman, uspješan, zadovoljava i ne zadovoljava kroz zadnjih pet godina, no s obzirom na to da ne postoji obveza tijela da vode službenu evidenciju o ocjenama te da se ocjene unose u osobni očevidnik nije bilo moguće dobiti takve informacije. S namjerom što točnijih rezultata stavljena je i rubrika „nije ocijenjen“ ako službenici nisu ostvarili uvjete da budu ocijenjeni ili nisu radili u državnoj ili javnoj službi.⁶⁶ Istraživanje na uzorku od 103 službenika pokazalo je kako u praksi 85% službenika ima ocjenu izvrstan. Zanimljivo je da Zakon o državnim službenicima u članku 84. propisuje da se službenik u pravilu ocjenjuje s uspješan, a tek po posebnim izdvajajućim kriterijima ulazi u kategoriju primjerman i na kraju izuzetan. To bi značilo da su gotovo svi službenici visoko motivirani za rad, predlažu korisne savjete za unapređenje rada unutar službe, pišu stručne radove, sudjeluju kao predavači i slično što u praksi možemo zaključiti da nije točno. U tablici je vidljivo da u uzorku ispitanih nema niti jedan službenik koji je ocijenjen ocjenom zadovoljava, što navodi na zaključak kako se radi o vrlo malom broju službenika ili ih uopće niti nema, kao i onih koji su ocijenjeni s negativnom ocjenom. O negativnoj ocjeni zatražena je informacija Zahtjevom za pristup informacijama, no informaciju nije bilo moguće dobiti.

⁶⁶ Vidi poglavlje 3.4.

Graf 2. Ocjene službenika od 2018. do 2022. godine



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.4. Ispunjavanje obrazaca za ocjenjivanje iz aspekta nerukovodećih i rukovodećih službenika

Kao što je već spomenuto u radu⁶⁷ Prijedlog ocjene (Obrazac 1) ispunjava prvi nadređeni službenik, zajedno s Izvješćem o učinkovitosti rada (Obrazac 2), te iste daje službeniku na uvid. Ukoliko ima primjedbe dužni su zajedno istu razmotriti.

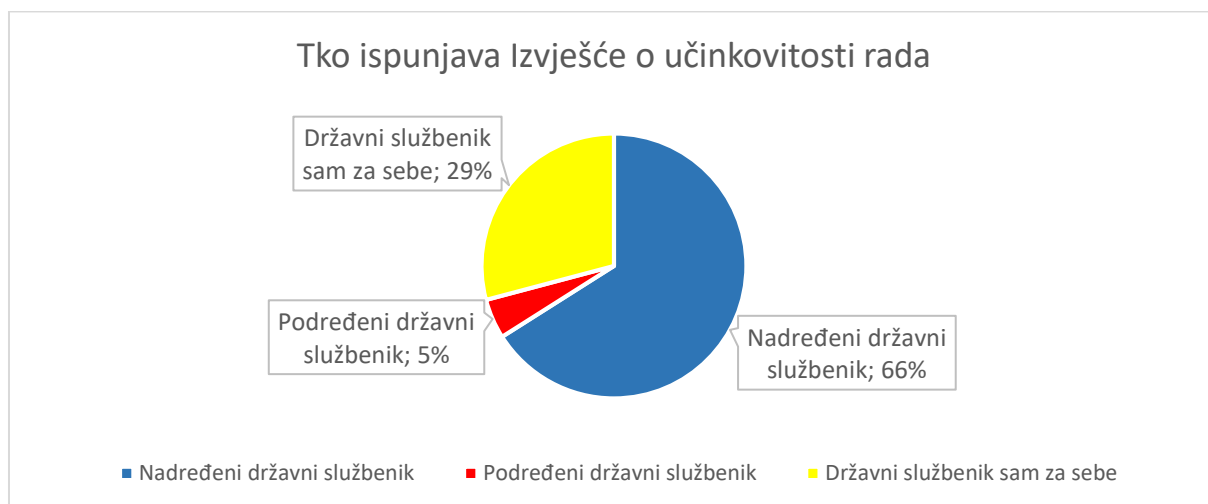
⁶⁷ Vidi poglavlje 3.5.

5.4.1. Ispunjavanje obrasca Izvješća o učinkovitosti rada iz aspekta rukovodećih i nerukovodećih

Istraživanje je pokazalo da Izvješće o učinkovitosti rada ispunjava prvi nadređeni službenik što je potvrdilo 66,00 % službenika, a 29,00% navelo je da ispunjavaju sami za sebe.

Nadalje, 5,00% rukovodećih službenika navelo je da to radi obrnutim hijerarhijskim redom, odnosno da podređeni službenik ispunjava izvješće za hijerarhijski višeg službenika. Pitanja koje se ovdje dodatno javljaju; prvo ispunjava li to podređeni službenik iz razloga što nadređeni nema vremena baviti se ispunjavanjem ili je razlog tome što iskreno želi da ga netko objektivno ocijeni i drugo pitanje je stvarne objektivnosti ocjenjivača u obrnutom redoslijedu, odnosno ima li on saznanja o svim poslovima koje nadređeni obavlja kao i da li posjeduje kompetencije i obrazovanje za provođenje takvog ocjenjivanja. To su pitanja koja bi se mogla analizirati u nekom drugom istraživanju jer ovime to nije pokriveno.

Graf 3. Tko ispunjava Izvješće o učinkovitosti rada (Obrazac 2)



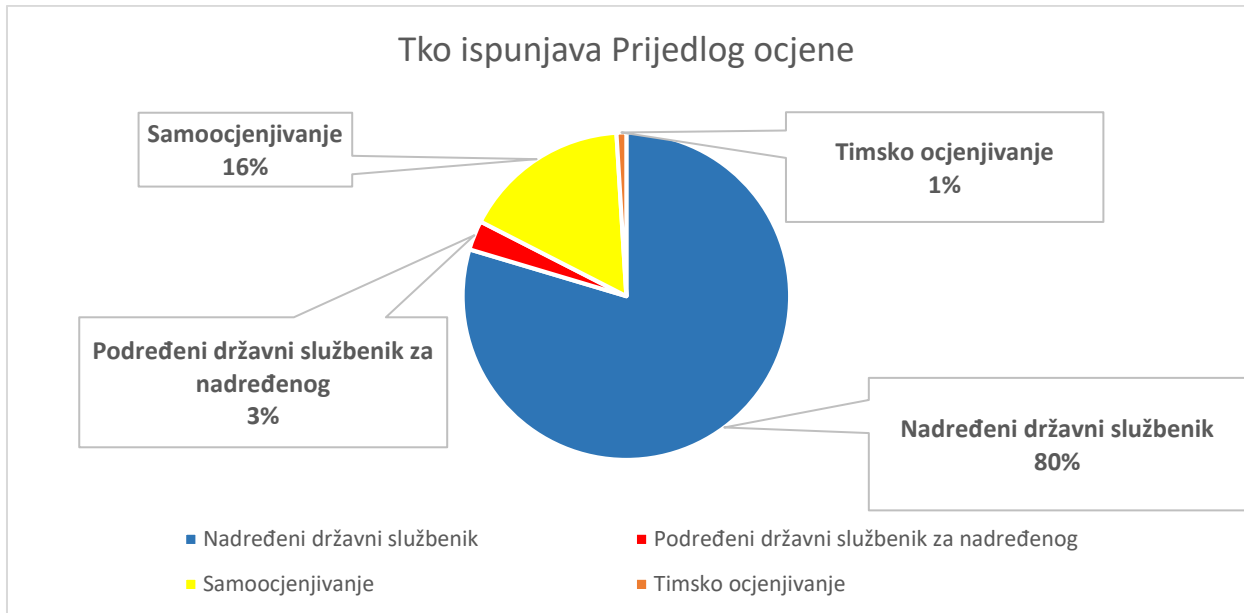
Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.4.2. Ispunjavanje obrasca s Prijedlogom ocjene iz aspekta rukovodećih i nerukovodećih

Kod ispunjavanja obrasca s Prijedlogom ocjene postotak se penje u korist nadređenog i to 80,00% ocjena predlaže nadređeni, 16,00% službenika to rade sami za sebe, a samo 3,00% podređenih ispunjava prijedlog ocjene svojim nadređenim. U neformalnoj komunikaciji radi provjere stajališta i zainteresiranosti za ovu anketu zanimljivo je što je više od 60% službenika izjavilo da izvješće i prijedlog ispunjavaju sami stoga se može zaključiti kako je vjerodostojnost

ovog odgovora upitna, a moguće iz osobnog straha da se ipak može identificirati službenika koji je pristupio anonimnoj anketi, ali to je već teže dokazivo.

Graf 4. Tko ispunjava Prijedlog ocjene (Obrazac 1)



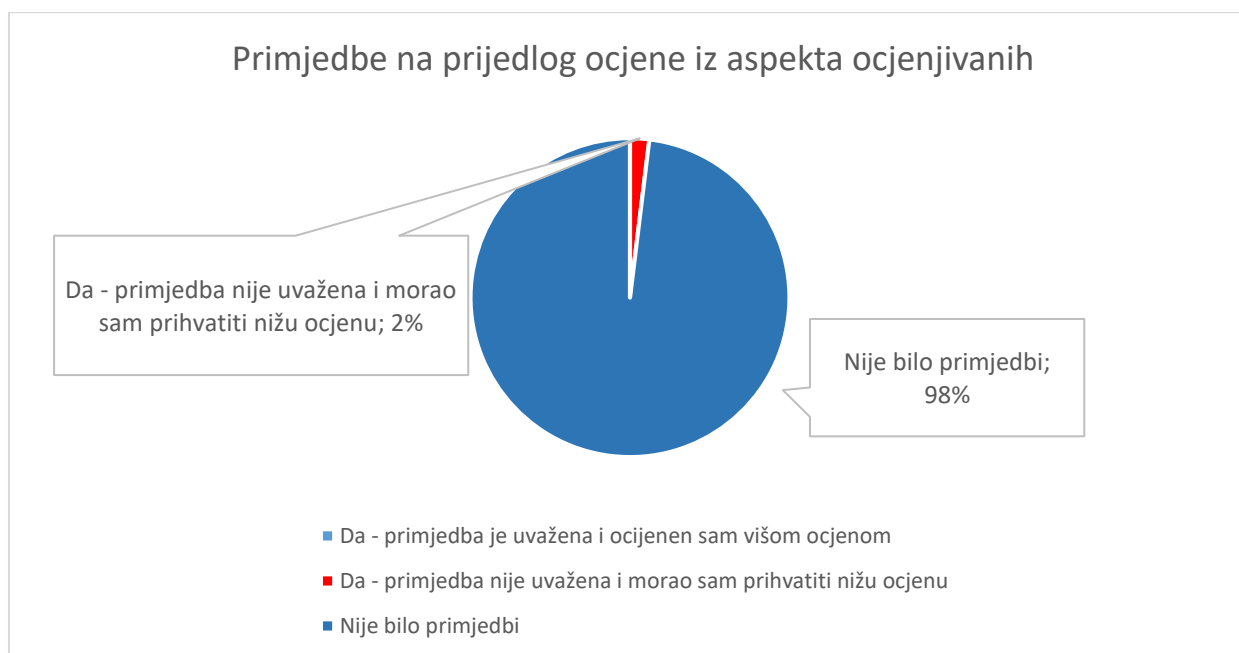
Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.5. Primjedbe na prijedlog ocjene iz aspekta ocjenjivanih i iz aspekta ocjenjivača

5.5.1. Rukovodeći i nerukovodeći državni službenici u ulozi ocjenjivanih

Na pitanje jeste li imali primjedbe na ocjenu koju je predložio nadređeni, 98,00 % odgovorilo je da nema primjedbi, što je logično i u korelaciji ako su ocijenjeni ocjenom izvrstan, no ipak postoji mali postotak od 2,00 službenika koji su imali primjedbe na ocjenu za koju su smatrali da nisu zaslužili i primjedba im nije uvažena te su pristali na nižu ocjenu od one za koju su smatrali da zaslužuju. Ovdje možemo postaviti pitanje; na koju je ocjenu službenik imao primjedbu te je li ona opravdana i odnosi li se to na primjerman ili uspješan, ali to nije pitanje koje je postavljeno u anketi pa se odgovor može samo pretpostavljati.

Graf 5. Primjedbe na prijedlog ocjene iz aspekta ocjenjivanih



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.5.2. Rukovodeći službenici u ulozi ocjenjivača

Iz istraživanja se može zaključiti da timsko ocjenjivanje⁶⁸ nije prepoznato kao termin, ali u pravilu svaki sljedeći nadređeni prema hijerarhijskom redu potvrđuje potpisom ili daje primjedbu nižem rukovodećem koji je već dao svoj prijedlog ocjene za nekog službenika.

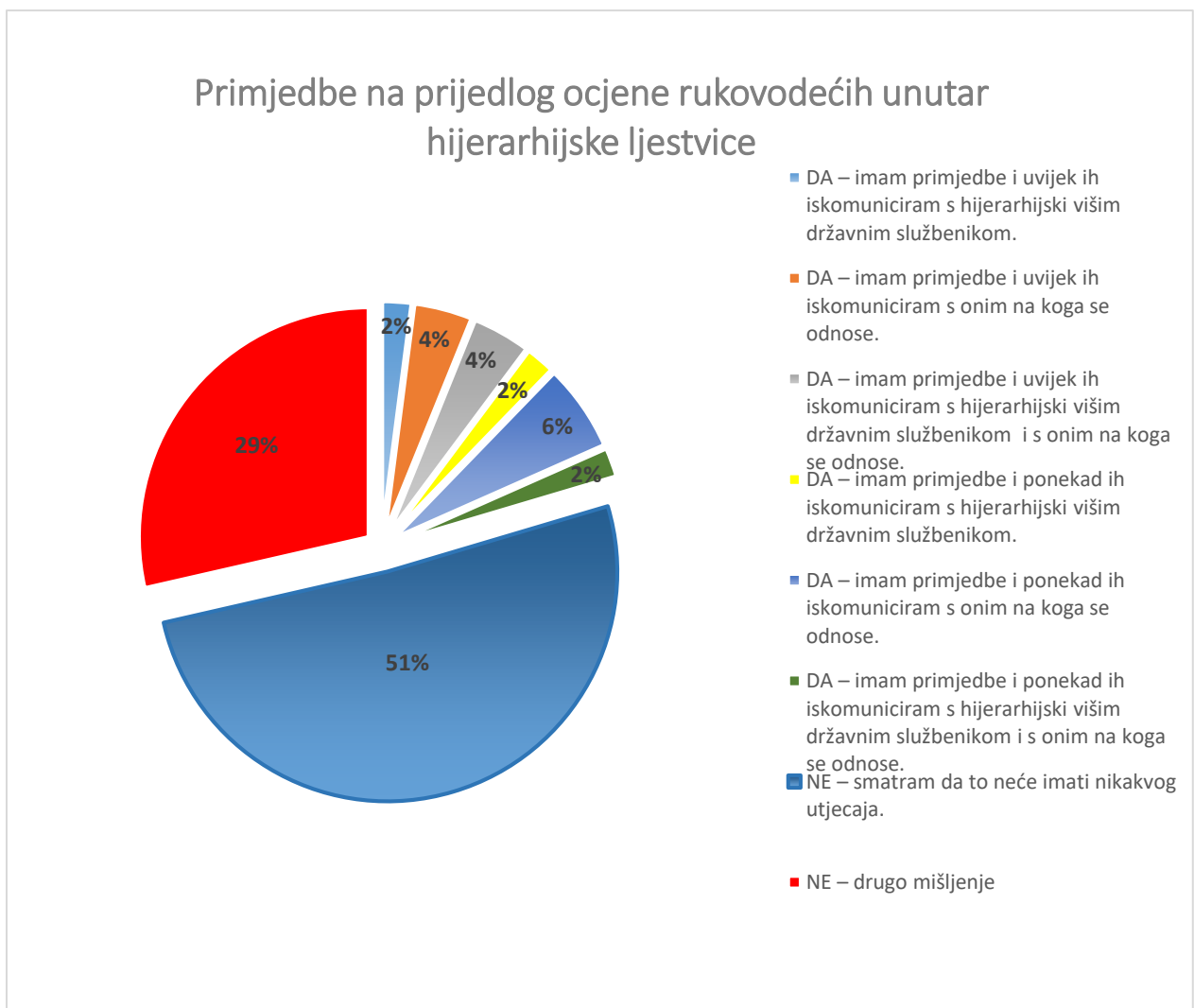
Iz aspekta timskog ocjenjivanja ocjenjivač koji se nalazi na sredini hijerarhijske ljestvice rukovodećih potvrđuje ili daje primjedbu na ocjenu koju je predložio prvi nadređeni podređenom službeniku. Pokušalo se otkriti imaju li hijerarhijski viši službenici drugačije mišljenje u praksi i reaguju li zaista na to. Komuniciraju li to mišljenje uvijek ili samo ponekad i na kojoj relaciji, samo s hijerarhijski nadređenim ili izravno s onim na koga se primjedba odnosi, ili komuniciraju i s jednim i drugim kako bi uzeli u obzir različita stajališta i donijeli odgovarajuću ocjenu, ili pak samo potvrđuju ono što je niži predložio jer smatraju da druge intervencije neće imati značajnog utjecaja. Upravo takvo stajalište da intervencije ni na kojoj relaciji neće značajno utjecati ima 51,00% rukovodećih službenika. Dalje, 2,00% ima primjedbe i ponekad ih iskomunicira s nadređenim i s onim na koga se primjedba odnosi, 2,00% ima primjedbe i uvijek komunicira o problemu s nadređenim, 2,00% ima primjedbe i ponekad o tome raspravlja s višim državnim službenikom, 4,00% ima primjedbe i uvijek komunicira s nadređenim i službenikom na kojeg se primjedba odnosi, 4,00% ima primjedbe i

⁶⁸ Vidi poglavlje 4.2.

uvijek o tome komunicira s onim na koga se primjedba odnosi, 6,00% ima primjedbe i ponekad ih iskomuniciram s onim na koga se primjedba odnosi. Zaključno, 20,00% rukovodećih službenika ima neke primjedbe i komunicira ih uvijek ili ponekad s nadređenim i/ili s onim na koga se primjedba odnosi. Također, 29,00% službenika izrazilo je neko drugo mišljenje od kojih se 8,00% rukovodećih službenika izjasnilo da su na rukovodećoj poziciji te da nemaju podređenih, odnosno rukovoditelji su sami sebi.

Ovo pitanje moglo bi biti vrlo zanimljivo u budućnosti jer upućuje na problem u intervenciji i inicijativi za pronalaženjem i rješavanjem mogućih problema. Stupanjem na snagu novog Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama sa stvorenom bazom odgovora će se moći napraviti komparativni prikaz prije i nakon provođenja novog Zakona, no to pitanje ostaje otvoreno i može se dodatno razraditi u nekom drugom istraživanju.

Graf 6. Primjedbe na prijedlog ocjene na relaciji rukovodećih službenika unutar hijerarhijske ljestvice; **Izvor:** Podaci istraživanja u posjedu autora



5.6. Godišnji plan rada državnih službenika

Pitanjem pripremate li zajedno sa svojim nadređenim jednogodišnji plan rada za naredno razdoblje pokušalo se provjeriti postoji li plan rada na temelju kojeg je moguće napraviti kvalitetan pregled i usporedbu ostvarenih i neostvarenih radnih zadataka i aktivnosti.

Iz aspekta podređenih službenika koji su pristupili anketi 62,00% odgovorilo je da ne pripremaju plan rada sa svojim nadređenim što bi značilo da ne postoje mjerljive komponente da bi ocjena bila kvalitetno predložena. Njih 38,00 % odgovorilo je da ipak priprema plan rada za jednogodišnje razdoblje što bi značilo da postoje mjerljive komponente i da su ti službenici kvalitetnije ocjenjeni.

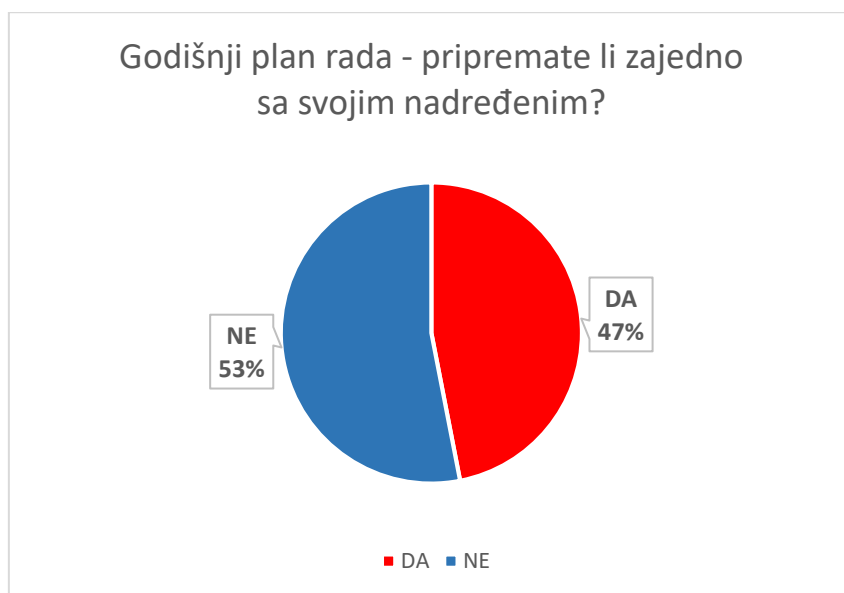
Graf 7. Godišnji plan rada – pripremate li zajedno sa svojim nadređenim?



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

S druge strane od 49 rukovodećih službenika koji su odgovorili na ovo pitanje njih 53,00% odgovorilo je da ne radi pripremu, dok 47,00% ipak odvaja svoje vrijeme i provodi pripremi plan zajedno sa svojim podređenima što je jedan od boljih pokazatelja tendencije prema strateškom upravljanju ljudskim potencijalima u državnoj upravi.

Graf 8. Godišnji plan rada – pripremate li zajedno sa svojim podređenima?



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.7. Evaluacijski razgovor nakon ocjenjivanja

Preduvjet za evaluacijski razgovor upravo je provedba plana rada čiji su podaci istraživanja navedeni u prethodnom odlomku. Sa stajališta državnih službenika koji imaju svoje nadređene, od njih 103 koji su pristupili istraživanju, čak 74,00% je odgovorilo da ne provodi takav oblik razgovora sa svojim nadređenim, dok njih 26,00% održava evaluacijske razgovore.

Graf 9. Evaluacijski razgovor – provodite li sa svojim nadređenim?



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

Sa stajališta 49 rukovodećih službenika koji su pristupili istraživanju, njih 61,00% odgovorilo je da ne provodi takav oblik razgovora, dok njih 39,00% je izjavilo da provodi evaluacijski razgovor.

Graf 10. Evaluacijski razgovor – provodite li sa svojim podređenima?



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.8. Rukovodeći državni službenici i upravljanje ljudskim potencijalima u praksi

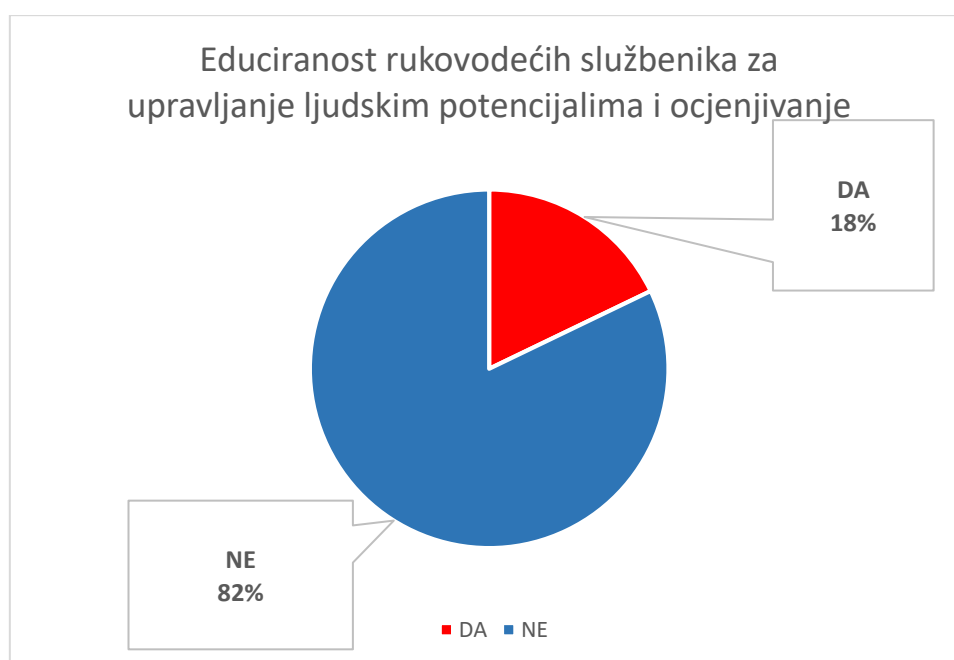
Kao što je već spomenuto u poglavlju⁶⁹ u kojem je detaljnije razjašnjena uloga i utjecaj rukovodećih službenika jasno je koliko je važan multidisciplinarni pristup upravljanju. No preduvjet kvalitetnog upravljanja je dodatna edukacija za menadžerski pristup, a upravo u istraživanju je postavljeno pitanje s ciljem uvida u stvarnu educiranosti koja bi trebala biti baza za kvalitetno upravljanje. Istraživanje pokazuje da od 49 rukovodećih službenika koji su pristupili njih čak 82,00% nije dodatno educirano za upravljanje ljudskim potencijalima i ocjenjivanje, a samo njih 18,00% prošlo je neku vrstu edukaciju s tim usmjerenjem.

⁶⁹ Vidi poglavlje 4.5.

U sličnom istraživanju vidljivo je kako se izobrazba i osobno usavršavanje provode u većem postotku kod privatnog sektora i na to su potaknuti od strane organizacije u 57% slučajeva, što je velika razlika u odnosu na poticanje u državnoj upravi što potvrđuje i ovo istraživanje.

Zaključak se poklapa u oba istraživanja; „Državni službenik mora pokazati interes za izobrazbu. Međutim, to ne može biti jednosmjernan proces. Upravo ulaganje u razvoj ljudskih resursa dovodi do željenih rezultata, a to se ostvaruje kroz sustavnu podršku službenicima da kroz programe izobrazbe unaprijede kompetencije i ostvare kvalitetnije radne rezultate.“⁷⁰

Graf 11. Educiranost rukovodećih službenika za upravljanje ljudskim potencijalima i ocjenjivanje



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.9. Rukovodeći službenici i mogućnost kvalitetne posvećenosti ocjenjivanju

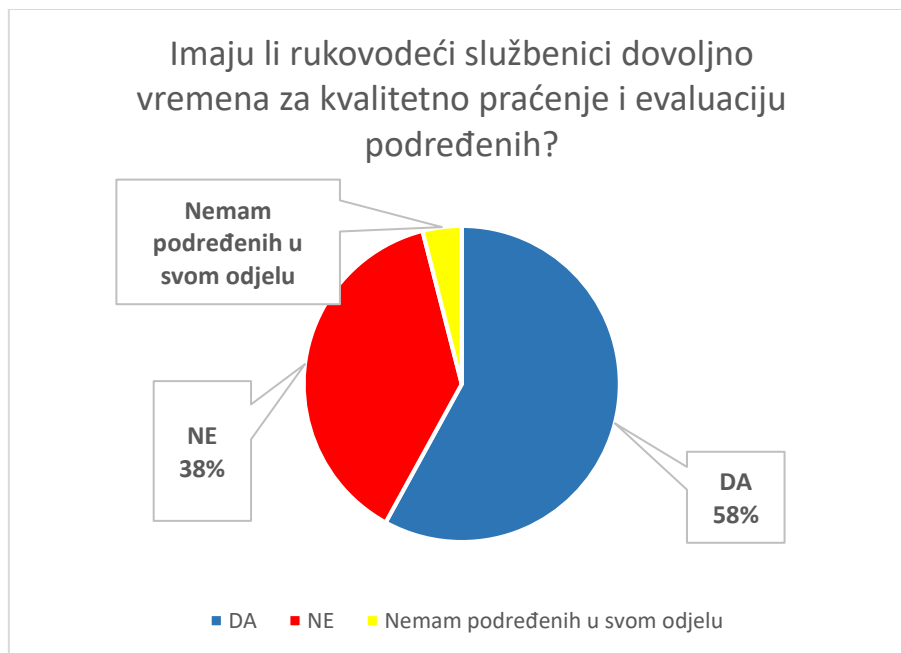
Kako bi se uz redovan rad moglo posvetiti kvalitetnom praćenju i evaluaciji podređenih službenika, potrebno je odvojiti i kvalitetno vrijeme u tom smislu. Njih 58,00% odgovorilo je da uz redovne aktivnosti ima vremena koje kvalitetno može posvetiti praćenju i evaluaciji, dok

⁷⁰ Željka Burić, Marko Kužir; Subjektivnost i objektivnost ocjenjivanja državnih službenika, istraživanje; u Gordana Marčetić, Tijana Vukojičić Tomić, Iva Lopižić; Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka, Institut za javnu upravu; (2019.), Zagreb

njih 38,00% potvrđuje da uz redovan rad ne mogu odvojiti kvalitetno vrijeme i posvetiti se praćenju.

Iz toga proizlazi da je potrebno uložiti u edukaciju rukovodećih službenika kako bi svoje vrijeme kvalitetno rasporedili i bili dovoljno dobro educirani da mogu provesti inicijalni plan rada zajedno sa službenikom te posljedično evaluaciju provedenih aktivnosti kojih u praksi očito nedostaje.

Graf 12. Imaju li rukovodeći službenici dovoljno vremena za kvalitetno praćenje i evaluaciju podređenih



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.10. Utjecaj i prednost ocjenjivanja iz prakse

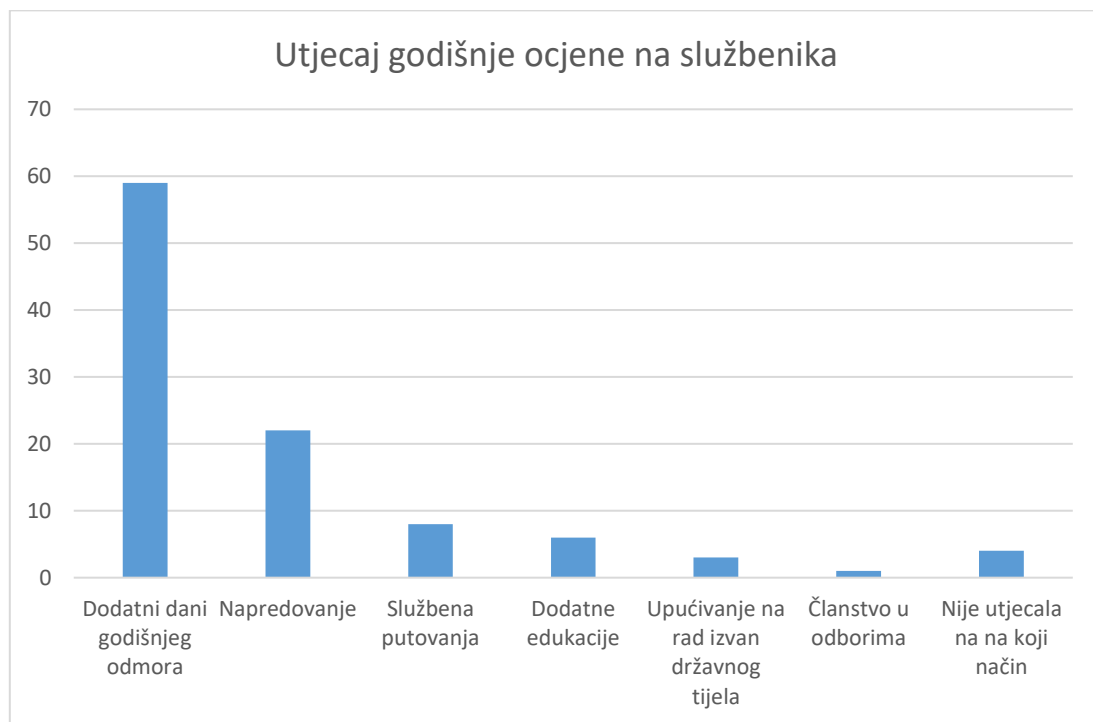
U jednom od poglavlja ovog rada⁷¹ već su razrađene zakonske odredbe svrhe i utjecaja ocjenjivanja, a ovim istraživanjem se pokušalo razmotriti kako to vide službenici u praksi. Službenici su mogli odabrati više opcija ponuđenih odgovora uz mogućnost dodavanja kratkog opisnog odgovora.

⁷¹ Vidi poglavlje 4.1.

5.10.1. Utjecaj ocjenjivanja iz prakse

Na pitanje na koji je način do sada na njih utjecala godišnja ocjena na uzorku od 103 službenika, najviše njih i to 57,00% odgovorilo je da je utjecalo samo na dodatne dane godišnjeg odmora, u opisnom dijelu neki navode da čak nisu dobili niti dodatne dane jer su dosegli maksimum od 30 dana. Na temelju godišnje ocjene napredovalo je 21,00 % službenika, njih 8,00% je zbog ocjene izuzetan nagrađeno službenim putovanjem, 6,00% dodatnim edukacijama, tek 3,00% je upućeno na rad u inozemstvo, a 1,00% je kao nagradu dobilo članstvo u odborima. Ostatak od 4,00% ispitanih navodi da ocjena ni na koji način nije utjecala na njih.

Graf 13. Utjecaj godišnje ocjene na službenika



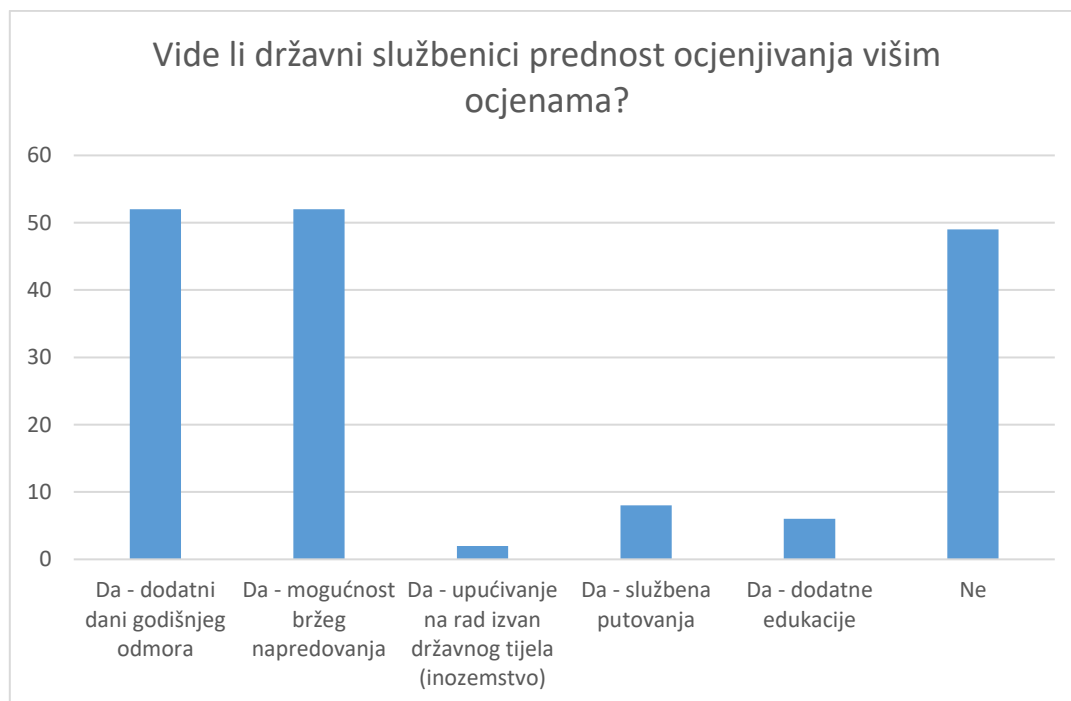
Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.10.2. Prednost ocjenjivanja višim ocjenama – kako to vide službenici?

Na pitanje vide li prednost ako su ocjenjeni višim ocjenama također su bili ponuđeni odgovori s mogućnošću dodatnog opisnog odgovora. Njih 31,00% odgovorilo je da jedinu prednost vidi u dodatnim danima godišnjeg odmora i to samo zato što još nisu dosegli maksimum pa u tom smislu imaju više dana. Nadalje, njih 31,00 % višu ocjenu vidi kao prednost zbog mogućnosti bržeg napredovanja, 5,00% službenika kao preduvjet za odobravanje službenih putovanja, 1,00% vidi prednost u mogućnosti upućivanja na rad izvan državnog tijela u inozemstvo, 3,00%

službenika vidi prednost za dodatnu edukaciju, a čak 29,00 % ne vidi baš nikakvu prednost i kao dodatno navode da postoji teorijska koja u praksi nije izvediva.

Graf 14. Kako službenici vide prednost ocjenjivanja s višim ocjenama



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.11. Istraživanje stajališta službenika o prijedlogu Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama i utjecaj ocjene na plaću

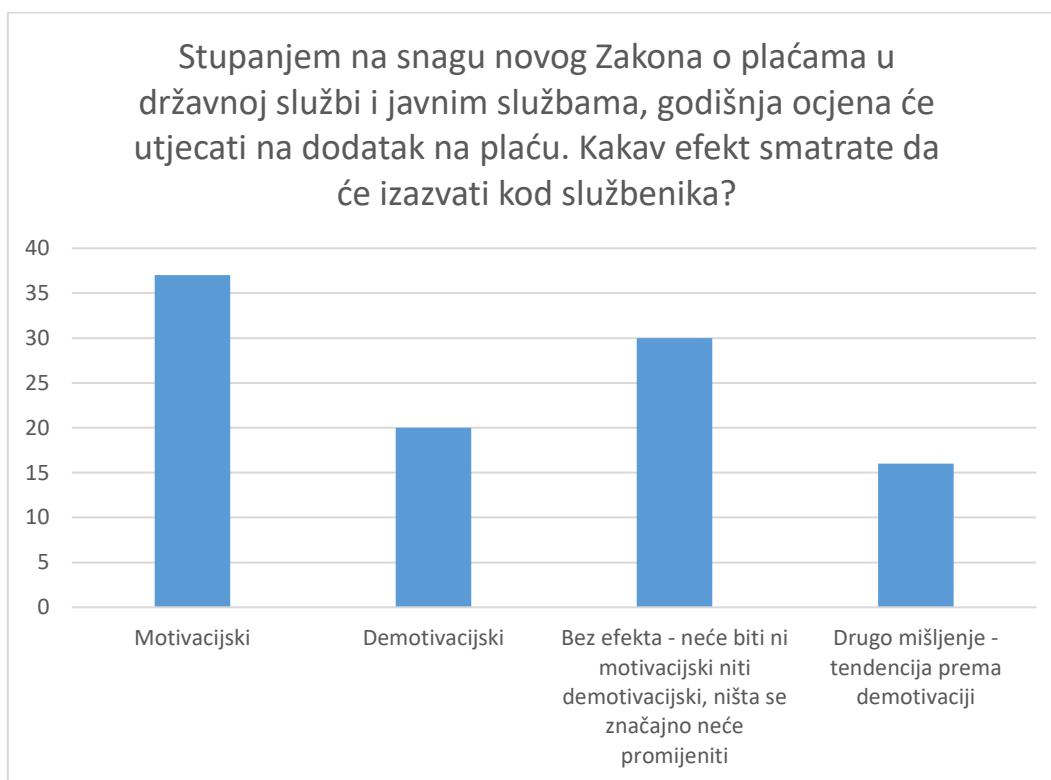
Ovim istraživanjem također se nastojalo provjeriti stajalište službenika i način na koji vide promjene nakon što se Zakonom o plaćama u državnoj službi i javnim službama uvede utjecaj ocjene na plaću. Ranije u ovom radu⁷² spomenuta je motivacija u odnosu na plaćanje po radnom izvršenju te se ovdje htjelo provjeriti kakvo je stvarno mišljenje u praksi u korelaciji s motivacijom. Na pitanje kakav će efekt izazvati kod službenika postavljeni su već gotovi odgovori s mogućnošću dodavanja opisnog odgovora. Samo njih 36,00% vidi motivacijski efekt, njih 29,00% smatra da neće izazvati nikakav efekt ni motivirajući niti demotivirajući, a njih 19,00% isključivo demotivacijski efekt.

Zanimljivi su odgovori opisnog tipa i to kod 16,00% službenika prevladava izrazito negativno mišljenje. Neki smatraju da će visoko ocijenjeni službenici koji time ostvare i višu plaću biti motivirani, ali generalno izrazito demotivirajuće. Također, navode da će ocjenjivani teško

⁷² Vidi poglavlje 4.6.

shvatiti pravednost prilikom raspodjele ocjena, što će posljedično izazvati nezadovoljstvo, sukobe, otpor i niži radni elan. Neki navode da bi se unutar svakog sektora trebalo uvesti konkretne, a ne općenite kriterije, nego one koji su lako mjerljivi uvažavajući specifičnost pojedinog radnog mjesta. Nadalje, efekt smatraju demotivirajućim s obzirom na to da je najviša ocjena ograničena na mali postotak službenika čime će objektivnost ocjenjivanja biti upitna.

Graf 15. Predikcija motivacije službenika uvođenjem utjecaja ocjenjivanja na plaću



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

5.12. Problemi prilikom ocjenjivanja iz prakse

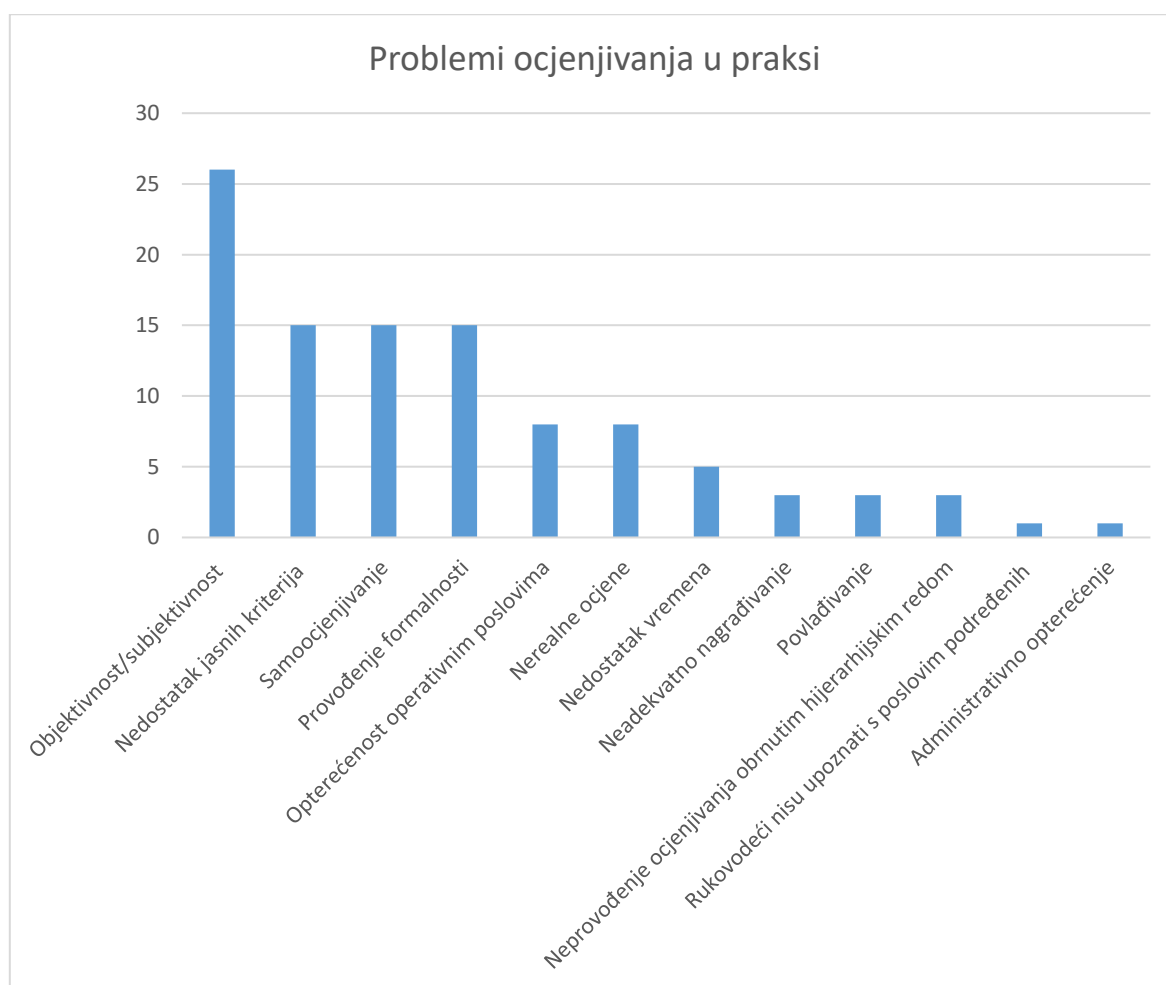
Teorijski problemi ocjenjivanja već su spomenuti u ovom radu⁷³, a istraživanjem se nastojalo dobiti pravo stanje. U opisnom pitanju koje je postavljeno kao zadnje pitanje u anketi službenici su iznijeli svoje mišljenje problema kod ocjenjivanja iz prakse. Najviše njih je spomenulo problem subjektivnosti i nedostatka objektivnosti⁷⁴, zatim slijedi podjednak broj službenika koji smatra samoocjenjivanje kao problem kao i nedostatak jasnih i mjerljivih kriterija i provođenje ocjenjivanja radi zadovoljavanja formalnosti. Zatim slijedi prevelika opterećenosti operativnim

⁷³ Vidi poglavlje 4.2.

⁷⁴ Željka Burić, Marko Kužir; Subjektivnost i objektivnost ocjenjivanja državnih službenika, istraživanje; u Gordana Marčetić, Tijana Vukojičić Tomić, Iva Lopižić; Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka, Institut za javnu upravu; (2019.), Zagreb

poslovima koja uvelike utječu na kvalitetu praćenja i provedbe ocjenjivanja što rezultira nerealnim ocjenama. Nedostatak vremena za provođenje kvalitetnog ocjenjivanja usko je povezano s opterećenosti operativnim poslovima i to se nalazi negdje na sredini ljestvice svih problema. U manjem broju službenici su iznijeli da ne postoje dovoljno dobri alati za nagrađivanje, zatim navode da nedostaje propisana mogućnost ocjenjivanja obrnutim hijerarhijskim redom te da nadređeni uopće nisu upoznati s poslovima koje njihovi podređeni obavljaju, a naposljetku spomenuto je i dodatno administrativno opterećenje. Rukovodeći službenici najviše spominju subjektivnost i objektivnost te se taj problem nalazi na vrhu ljestvice. Navode da nije moguće jednako pratiti svakog službenika po broju predmeta, trajanju rješavanja, broju pritužbi jer nisu svi predmeti jednako zahtjevni, te je na kraju ocjenjivanje podložno subjektivnosti gdje nailaze na dvije opasnosti, da ocjenjivači nisu dovoljno kompetentni te da uz znanje, vještine, sposobnost i trud, utječu i mnogo drugi faktori koji nisu navedeni u obrascima, a svakako se reflektiraju na ocjenu.

Graf 15. Problemi ocjenjivanja u praksi



Izvor: Podaci istraživanja u posjedu autora

6. ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog zaključuje se kako je provođenje strateškog upravljanja ljudskim potencijalima ključno za napredak i modernizaciju javne uprave. Također, državna uprava još je uvijek dosta zatvorena za promjene i teško se nosi s menadžerskim načinom upravljanja svojim zaposlenicima. Iz istraživanja je vidljivo kako problem leži u nedostatku educiranosti rukovodećih službenika za upravljanje i za provođenje ocjenjivanja, a s time povezano kvalitetno raspoređeno vrijeme koje su ulaže u praćenje i evaluaciju službenika kao i posvećenost operativnim poslovima. Godišnji planovi rada nedovoljno se provode, a upravo su oni potrebni kao baza za praćenje provedenih aktivnosti. Ističe se i problem objektivnosti i subjektivnosti prilikom ocjenjivanja zbog nedostatka jasno mjerljivih kriterija. Obrasci za ocjenjivanje su previše opći pa je i to jedan od razloga subjektivnosti od strane ocjenjivača. Također, poslovi se razlikuju od sektora do sektora te bi sukladno tome trebali biti prilagođeni i kriterij, jer nije isto mjeriti rezultat rada za službenika koji radi na koordinativnim poslovima koji su jako teško mjerljivi i nekoga tko radi na predmetima koji su brojevi, a ti isti predmeti se razlikuju po svojoj opsežnosti i težini. Evaluacijski razgovori također se rjeđe provode, možda zbog opterećenosti operativnim poslovima ili možda postoje i neki drugi razlozi pitanje je koje ostaje otvoreno.

Također, primjetno je da nagrađivanje nije provedeno u zadovoljavajućem opsegu, te službenici ne smatraju da imaju ikakvu prednost od dobivanja viših ocjena. Primjedaba na relaciji oba smjera ocjenjivanih i ocjenjivača gotovo niti nema što je i logično s obzirom na to da je velika većina ocijenjena najvišom ocjenom pa se pretpostavlja da od strane službenika nema primjedbi, a od ocjenjivača također vrlo rijetko. Rukovodeći službenici također se teško odlučuju na primjedbu i korekciju onog što je već navedeno jer se boje reakcija kao što su na primjer odbijanje preuzimanja predmeta u rad, prevaljivanje odgovornosti i na kraju lojalnosti. Nadalje je zanimljivo da iz razloga zadržavanja dobrih ili izbjegavanja narušavanja trenutnih međuljudskih odnosa pojedince ocjenjuju ocjenama koje realno nisu zaslužili. Službenici su svjesni da će novi Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama donijeti brojne probleme jer se posljedično ocjenama formira plaća koja se izravno odnosi na pojedinog službenika. Tako individualizirana plaća mogla bi utjecati motivirajuće i demotivirajuće za razliku od dosadašnje nagrade u smislu dodatnih dana godišnjeg odmora koji se trenutno podrazumijevaju. Istraživanje je pokazalo težište prema demotivaciji, ali možda se mišljenje službenika nakon provedbe reforme i promijeni.

Ključ svega je u ulaganju u menadžerski pristup upravljanju ljudskim potencijalima i provođenju redovnih edukacija, te formiranju drugačijih i mjerljivih kriterija za ocjenjivanje. Rukovodeći službenici trebali bi uložiti više vremena u redovno provođenje evaluacijskih razgovora i motivirati službenike da iskoriste svoj puni potencijal i da shodno tome budu adekvatno nagrađeni. Takav način upravljanja djelovao bi motivirajuće i na službenika i na instituciju, a u konačnici i šire na cijelu javnu upravu i posljedično na pozitivno mišljenje građana.

Popis literature

Knjige i stručni radovi:

1. Brčić, Begečević, Ređep, Bejaković, Dulčić, Đulabić, Džinić, Hunjak, Jerković, Malbašić, Manojlović Toman, Marčetić, Musa, Perić, Pihir, Setnikar Cankar, Sumpor, Tomičić Furjan, Tomičić Pupek; Osnove javnog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin (2023.)
2. Koprić, Marčetić, Musa, Đulabić, Lalić Novak G., Upravna znanost – Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagreb - Studijski centar za javnu upravu i javne financije, Zagreb, (2016.)
3. Marčetić G.: Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi; Društveno veleučilište u Zagrebu (2007.)

Pravni propisi:

1. Etički kodeks državnih službenika, 49/2006, 134/08, 40/11
2. Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike; svibanj 2022.
3. Nacrt prijedloga Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, 28. lipnja 2023., Ministarstvo pravosuđa i uprave
4. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi NN 77/07, 13/08, 81/08
5. Uredba o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika, NN 77/07, 142/11, 105/15, 53/23
6. Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, NN br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011

7. Uredba o upućivanju državnog službenika na rad izvan državne službe, NN 92/2005
8. Zakon o državnim službenicima NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 27/28, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22
9. Zakon o obvezama i pravima državnih dužnosnika NN 101/98, 135/99, 25/00, 73/00, 30/01, 59/01, 114/01, 153/02, 163/03, 16/04, 30/04, 121/05, 151/05, 141/06, 17/07, 34/07, 107/07, 60/08, 38/09, 150/11, 22/13, 102/14, 103/14, 03/15, 93/16, 44/17, 66/19
10. Zakon o pravu na pristup informacijama NN 25/13, 85/15, 69/22
11. Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 64/23
12. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj samoupravi); NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19

Izvori s Interneta:

1. Marčetić, Vukojičić Tomić, Lopižić, Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka, : Institut za javnu upravu, Zagreb (2019.), pristupljeno i preuzeto 08.06.2023. s mrežne stranice: https://iju.hr/Dokumenti/pub_41.pdf
2. Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje 2022. do 2027. godine (2022.), pristupljeno i preuzeto 15.06.2023. s mrežne stranice: https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022_2027.pdf
3. Ministarstvo pravosuđa i uprave, Vijesti; Uključite se u e-savjetovanje o Zakonu o plaćama u državnoj službi i javnim službama, lipanj 2023., pristupljeno 20.06.2023.; <https://mpu.gov.hr/vijesti/ukljucite-se-u-e-savjetovanje-o-zakonu-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-i-javnim-sluzbama/27093>
4. Ratković K.: Razvoj sustava ocjenjivanja državnih službenika u Hrvatskoj, Hrvatska javna uprava, (2010.), pristupljeno i preuzeto 15.06.2023. s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/199863>
5. Svjetska banka, Modernizacija javne uprave; Analitička podloga za Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine, (2019.), pristupljeno i preuzeto 25.07.2023.; <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/660881604614891935-0080022020/original/12Modernizacijajavneuprave.pdf>
6. Vlada Republike Hrvatske, Vijesti; Malenica: Zakon o plaćama u državnoj službi prekretnica, srpanj 2023., pristupljeno 04.07.2023.;

Popis tablica i grafova:

- Tablica 1.** Broj zaposlenih u Ministarstva financija, Poreznoj i Carinskoj upravi od 2019. do 2023
- Tablica 2.** Osnovni podaci istraživanja
- Graf 1.** Kategorije službenika u istraživanju
- Graf 2.** Ocjene službenika od 2018. do 2022. godine
- Graf 3.** Tko ispunjava Izvješće o učinkovitosti rada (Obrazac 2)
- Graf 4.** Tko ispunjava Prijedlog ocjene (Obrazac 1)
- Graf 5.** Primjedbe na prijedlog ocjene iz aspekta ocjenjivanih
- Graf 6.** Primjedbe na prijedlog ocjene na relaciji rukovodećih službenika unutar hijerarhijske ljestvice
- Graf 7.** Godišnji plan rada – pripremate li zajedno sa svojim nadređenim?
- Graf 8.** Godišnji plan rada – pripremate li zajedno sa svojim podređenima?
- Graf 9.** Evaluacijski razgovor – provodite li sa svojim nadređenim?
- Graf 10.** Evaluacijski razgovor – provodite li sa svojim podređenima?
- Graf 11.** Educiranost rukovodećih službenika za upravljanje ljudskim potencijalima i ocjenjivanje
- Graf 12.** Imaju li rukovodeći službenici dovoljno vremena za kvalitetno praćenje i evaluaciju podređenih
- Graf 13.** Utjecaj godišnje ocjene na službenika
- Graf 14.** Kako službenici vide prednost ocjenjivanja s višim ocjenama
- Graf 15.** Predikcija motivacije službenika uvođenjem utjecaja ocjenjivanja na plaću
- Graf 15.** Problemi ocjenjivanja u praksi