

Upravljanje radnim izvršenjem službenika u tijelima sudbene vlasti Republike Hrvatske - studija slučaja Općinskog kaznenog suda u Zagrebu

Matejaš Kereša, Tena

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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:199:730056>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Repository / Repozitorij:

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



Pravni fakultet u Zagrebu
Studijski centar za javnu upravu i javne financije
Preddiplomski stručni studij javne uprave
Katedra za upravnu znanost

Tena Matejaš Kereša

Upravljanje radnim izvršenjem službenika u tijelima sudbene vlasti
Republike Hrvatske - studija slučaja Općinskog kaznenog suda u
Zagrebu

ZAVRŠNI RAD

Mentor: izv.prof.dr.sc. Romea Manojlović Toman

Zagreb, 2024. godina

Izjava o izvornosti

Ja, Tena Matejaš Kereša 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.

Tena Matejaš Kereša, v.r.

SAŽETAK

U ovom radu analizira se sustav upravljanja radnim izvršenjem službenika u tijelima sudbene vlasti Republike Hrvatske. Fokus rada je na implementaciji i ključnim čimbenicima uspješnog upravljanja radnim izvršenjem. Ovaj rad obuhvaća definicije i osnove u teoriji upravljanja radnim izvršenjem, usporedbu odredbi Zakona o državnim službenicima iz 2005. godine i Zakona o državnim službenicima iz 2024. godine, koji utječu na upravljanje radnim izvršenjem u Hrvatskoj. Kroz rad je naglašena važnost definiranja ciljeva, kontinuiranog praćenja i vrednovanja učinka, te pružanja povratnih informacija. Provedeno je istraživanje na Općinskom kaznenom sudu u Zagrebu koje je uključilo analizu informacija o ocjenama službenika suda, anketni upitnik koji je poslan svim službenicima te strukturirane intervju sa tri rukovodeća službenika u sudu. Upravljanje radnim izvršenjem u pravosudnim tijelima Hrvatske zahtijeva prilagođene metode zbog specifičnosti njihovog okruženja, a nedostatak prijelaznog razdoblja i brzina uvođenja novog sustava izazivaju otpor među službenicima. Ključne preporuke uključuju edukaciju rukovoditelja kroz Državnu školu za javnu upravu i razvoj hibridnih modela prilagođenih pravosudnom sustavu. Također, predloženo je poboljšanje sustava ocjenjivanja, uključujući povratne informacije od sudaca, kako bi se preciznije vrednovala radna učinkovitost službenika i smanjila subjektivnost pri ocjenjivanju.

Ključne riječi: upravljanje radnim izvršenjem, sudbena vlast, sudski službenici, Općinski kazneni sud u Zagrebu

SUMMARY

This paper analyzes the performance management system of civil servants in the judicial power of the Republic of Croatia. The focus of the paper is on the implementation and key factors for successful performance management. It covers the definitions and foundations of performance management theory, a comparison of the provisions of the Law on Civil Servants from 2005. and the Law on Civil Servants from 2024. affecting performance management in Croatia. Throughout the paper, the importance of goal setting, continuous monitoring and evaluation of performance, and providing feedback is emphasized. Research was conducted at the Municipal Criminal Court in Zagreb, which included the analysis of information on court officials' evaluations, a survey sent to all officials, and structured interviews with three senior court officials. Performance management in Croatia's judicial power requires tailored methods due to the specific nature of their environment, and the lack of a transition period and the rapid implementation of the new system have caused resistance among officials. Key recommendations include educating managers through the School for Public Administration and developing hybrid models tailored to the judicial system. Additionally, improving the evaluation system, including feedback from judges, was proposed to more accurately assess the work performance of officials and reduce subjectivity in evaluations.

Keywords: performance management, judiciary, court servants, Municipal Criminal Court in Zagreb

Sadržaj:

1. UVOD	1
2. TEMELJI SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNIM IZVRŠENJEM SLUŽBENIKA U TIJELIMA SUDBENE VLASTI	3
2.1. OSNOVE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNIM IZVRŠENJEM U SUDSTVU I NJEGOVI SASTAVNI DIJELOVI	3
2.2. UVOĐENJE I INSTRUMENTI UPRAVLJANJA RADNIM IZVRŠENJEM	5
2.3. KLJUČNI ČIMBENICI I ALATI USPJEŠNOG SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNIM IZVRŠENJEM	9
2.4. PLAĆANJE PREMA RADNOM IZVRŠENJU	11
3. RAZVOJ SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNIM IZVRŠENJEM U TIJELIMA SUDBENE VLASTI REPUBLIKE HRVATSKE	14
3.1. ZAKON O DRŽAVNIM SLUŽBENICIMA IZ 2005.	15
3.2. ZAKON O DRŽAVNIM SLUŽBENICIMA IZ 2024.	18
3.2.1. CENTRALIZIRANI SUSTAV ZA ZAPOSŁJAVANJE	20
3.3. USPOREDBA OCJENJIVANJA SLUŽBENIKA PREMA ZDS 2005. I ZDS 2024.	22
3.4. ZAKON O PLAĆAMA U DRŽAVNOJ I JAVNIM SLUŽBAMA IZ 2024.	27
4. ULOGA I UTJECAJ UPRAVLJANJA RADNIM IZVRŠENJEM NA RADNU UČINKOVITOST U OPĆINSKOM KAZNENOM SUDU U ZAGREBU	30
4.1. PREGLED I ANALIZA OCJENA SLUŽBENIKA OPĆINSKOG KAZNENOG SUDA U ZAGREBU: 2014. - 2023.	30
4.1.1. ANALIZA OCJENA PO GODINAMA: 2014. - 2023.	30
4.1.2. ZAKLJUČAK ANALIZE	31
4.2. ANKETA ZA DRŽAVNE SLUŽBENIKE	33
4.2.1. REZULTATI ANKETE ZA DRŽAVNE SLUŽBENIKE	34
4.2.2. ZAKLJUČAK ANKETE ZA DRŽAVNE SLUŽBENIKE	45
4.3. STRUKTURIRANI INTERVJU SA RUKOVODEĆIM SLUŽBENICIMA OPĆINSKOG KAZNENOG SUDA U ZAGREBU	46

4.3.1. REZULTATI INTERVJUA PRVOG ISPITANIKA	47
4.3.2. REZULTATI INTERVJUA DRUGOG ISPITANIKA	48
4.3.3. REZULTATI INTERVJUA TREĆEG ISPITANIKA	50
4.3.4. ZAKLJUČAK STRUKTURIRANOG INTERVJUA	51
5. ZAKLJUČAK	53
6. LITERATURA	56
7. PRILOZI	60
Appendix 1: Suglasnost za korištenje podataka sudske uprave Općinskog kaznenog suda u Zagrebu te provođenje intervjua i anketa	60
Appendix 2: Pitanja za strukturirani intervju sa rukovodećim službenicima Općinskog kaznenog suda u Zagrebu	61

1. UVOD

Upravljanje radnim izvršenjem predstavlja ključni izazov u svakom organizacijskom sustavu, posebno u državnoj službi gdje su učinkovitost i odgovornost na visokoj razini prioriteta. U Republici Hrvatskoj, tijela sudbene vlasti suočavaju se s posebnim izazovima u upravljanju radnim izvršenjem svojih službenika zbog specifičnosti pravosudnog sustava i njegove uloge u društvu. Ovaj rad se bavi analizom sustava upravljanja radnim izvršenjem u pravosudnim tijelima Republike Hrvatske i njegovim teorijskim osnovama.

Teorijski okvir važan je za razumijevanje ove teme, a obuhvaća osnovne pojmove i principe upravljanja radnim izvršenjem, kao i pregled različitih modela i pristupa koji se koriste u praksi. Fokus je stavljen na ključne čimbenike uspješnog upravljanja radnim izvršenjem, kao što su jasno definirani ciljevi, redovito praćenje radnog izvršenja, pružanje povratnih informacija i motivacija službenika.

Razvoj sustava upravljanja radnim izvršenjem u tijelima sudbene vlasti Republike Hrvatske pokrenut je novim zakonodavstvom kojim se taj pojam uvodi i u praksi. Razlike između starog i novog zakonodavstva su velike te zahtijevaju prilagodbu službenika. Uvođenjem novog službeničkog zakonodavstva, Republika Hrvatska je napokon napravila značajan korak naprijed u području upravljanja radnim izvršenjem, čime je ispunjena dugo očekivana potreba za modernizacijom uprave. Ove promjene bile su predmet iščekivanja i rasprava unutar stručnih i političkih krugova već dugi niz godina, s obzirom na činjenicu da tradicionalni sustavi ocjenjivanja i praćenja radne učinkovitosti više nisu odgovarali suvremenim izazovima i potrebama te nisu bili u korak s vremenom. Uvođenje ovog sustava upravljanja radnim izvršenjem značajno mijenja dinamiku rada u tijelima sudbene vlasti, gdje se sada veći naglasak stavlja na objektivnost u ocjenjivanju te motivaciju zaposlenika kroz jasne povratne informacije i priznanja za postignuća u smislu materijalnog nagrađivanja.

Ove promjene donose novu razinu odgovornosti, ali i priliku za unapređenje kvalitete rada unutar pravosudnih tijela, što je od ključne važnosti za izgradnju učinkovitog i pravednog pravosudnog sustava u Hrvatskoj. Novi sustav upravljanja radnim izvršenjem postavlja temelje za modernu upravu koja je u stanju bolje odgovoriti na potrebe građana i osigurati visoke standarde profesionalizma.

Analiza stanja na Općinskom kaznenom sudu pruža nam uvid u praksu jednog od tijela sudbene vlasti u ocjenjivanju i upravljanju radnim izvršenjem. Kroz ovu analizu istražuje se kako se sustav upravljanja radnim izvršenjem primjenjuje u praksi, koji su izazovi i ograničenja s kojima se suočava sud u ranoj fazi prilagodbe na novi sustav, te koje su mogućnosti za unapređenje. Prikupljeni su i analizirani podaci o ocjenama službenika Općinskog kaznenog suda u Zagrebu u razdoblju od 2014. do 2023. godine. Ova analiza pruža uvid u promjene u ocjenjivanju radne učinkovitosti tijekom vremena i omogućuje identificiranje trendova i izazova u primjeni postojećih metoda. Također, provedena je anketa među službenicima Općinskog kaznenog suda u Zagrebu, s posebnim fokusom na njihovo iskustvo s upravljanjem radnim izvršenjem i procesom ocjenjivanja. Osim toga, proveden je strukturirani intervju s rukovodećim državnim službenicima, tijekom kojeg su prikupljeni njihovi suprotstavljeni stavovi prema novim metodama upravljanja radnim izvršenjem u hrvatskom zakonodavstvu.

2. Temelji sustava upravljanja radnim izvršenjem službenika u tijelima sudbene vlasti

2.1. Osnove sustava upravljanja radnim izvršenjem u sudstvu i njegovi sastavni dijelovi

Upravljanje radnim izvršenjem je sustav koji obuhvaća cjelokupan proces kontinuiranog praćenja, vrednovanja, razvoja i poboljšanja djelovanja zaposlenika organizacije u cilju povećanja produktivnosti, poboljšanja radnog izvršenja i postizanja strateških ciljeva.¹

Upravljanje radnim izvršenjem može se smatrati doktrinom upravljanja učinkovitošću koja počiva na ideji da političko vodstvo postavlja ciljeve i očekivane rezultate koje organizacija treba postići, a na temelju kojih organizacija poduzima daljnje korake. Međutim, način postizanja tih ciljeva prepušten je profesionalcima unutar uprave koji odlikuju posebnom stručnošću te imaju mogućnost ostvariti postavljene ciljeve. Sustav upravljanja radnim izvršenjem temelji se na pretpostavci da se odgovornosti dijele prema stručnosti odnosno prema tome tko je u čemu najbolji: politika određuje što se treba postići, a uprava kako će se to postići.²

Implementacija sustava upravljanja učinkovitošću zahtijeva uspostavu sustava gdje vodstvo ima visoku razinu autonomije, ali također snosi veliku odgovornost za rezultate. No, često se događa da se tijekom formalnog prelaska na ovaj sustav javnim menadžerima dodijeli odgovornost bez popratne autonomije djelovanja. To rezultira ograničenim sustavom upravljanja učinkovitošću, gdje se ne mogu ostvariti sve potencijalne prednosti koje takav sustav može ponuditi. Sustav mjerenja organizacijske učinkovitosti omogućuje razvoj sustava upravljanja radnim izvršenjem, gdje su očekivani rezultati jasno definirani za svakog službenika. Na temelju procjene učinka mogu se poduzeti različite mjere, kao što su plaćanje prema radnom izvršenju na temelju ocjene, odlučivanje o napredovanju, sankcije za slab učinak, premještanje ili upravljanje karijerom. Za ovakav sustav ključna je komunikacija i povezivanje

¹ Manojlović Toman, R. (2016). Preduvjeti za funkcioniranje sustava upravljanja radnim izvršenjem službenika. U: Koprić, I.; Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu.

² Manojlović Toman, R. (2018). Sustav upravljanja učinkovitošću u Hrvatskoj i mogućnosti njegova unapređenja, U: Musa, A. (ur.) *Upravljanje učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb: Friedrich-Ebert-Stiftung, ured za Hrvatsku; Institut za javnu upravu. str. 28.

organizacijske razine s razinom službenika kako bi se organizacijski ciljevi pretočili u konkretne zadatke za radne jedinice i pojedince.³

Mjerila učinka neizostavan su dio procesa upravljanja radnim izvršenjem. Mjerenje učinka obuhvaća niz aktivnosti koje služe za prikupljanje informacija o različitim aspektima uspješnosti pojedine upravne organizacije. Ove aktivnosti uključuju analizu rezultata, ishoda, efikasnosti i troškovne učinkovitosti. Glavni cilj prikupljanja takvih informacija je omogućiti bolje donošenje odluka unutar upravnih organizacija te poboljšati njihovu buduću uspješnost.⁴

Iako su mjerila učinka jedan od najbitnijih elemenata upravljanja radnim izvršenjem službenika u tijelima sudbene vlasti Republike Hrvatske, oni nisu jedini faktor kojim bi se upravljanje izvršenjem moglo provesti kvalitetno. Radna mjesta državnih službenika u sudbenoj vlasti specifična su i razlikuju se od radnih mjesta državnih službenika ministarstvima, policiji i drugim sektorima.

"Državni službenici su osobe koje kao redovno zanimanje obavljaju poslove iz djelokruga državnih tijela koji je utvrđen Ustavom, zakonom ili drugim propisom donesenim temeljem zakona. Državni službenici su i osobe koje obavljaju informatičke poslove, opće i administrativne poslove, planske, materijalno-financijske i računovodstvene poslove i slične poslove."⁵

Službenici u tijelima sudbene vlasti su državni službenici koji državnu službu obavljaju u pravosudnim tijelima Republike Hrvatske. Najviše službenika u tijelima sudbene vlasti državnu službu obavlja na radnim mjestima zapisničara u tijelima sudbene vlasti i upisničara u tijelima sudbene vlasti, dok su ostala radna mjesta sudskih savjetnika, stručnih suradnika, računovodstvenih referenata, voditelja odjela, ravnatelja sudske uprave...

Iako se pravno gledano ne razlikuju od ostalih državnih službenika, službenici u tijelima sudbene vlasti odlikuju određenim specifičnostima. Službenici u tijelima sudbene vlasti svakodnevno rade sa strankama od kojih je većina optuženih, okrivljenih ili osuđenih za različita djela te nerijetko službenike doživljavaju kao

³ Manojlović Toman, R. (2018). Sustav upravljanja učinkovitošću u Hrvatskoj i mogućnosti njegova unapređenja. op. cit., str. 28-29

⁴ Manojlović Toman, R. (2016). Pravno uređenje mjerenja učinka u hrvatskoj državnoj upravi i lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Pravni vjesnik 32(1), str. 1.

⁵ Zakon o državnim službenicima, NN 155/23, 85/24

neprijatelje čime je osobna sigurnost službenika ugrožena.⁶ Službenici su neizostavan dio stroja pravosudnog aparata iz razloga što obavljaju vrlo velik i odgovoran dio poslova pravosudnih tijela: pripreme sudskih postupaka, tijeka postupaka i radnji koje se obavljaju po završetku postupaka te neposredno mogu odlučivati o pravima i obvezama stranaka. Također, specifičnosti službenika u tijelima sudbene vlasti vidljiva su i kod postavljanja mjeritelja učinaka te upravljanju radnim izvršenjem. Priroda posla ne ide u prilog klasičnim mjeriteljima kvalitete iz razloga što službenici nemaju prostora za kreativnost, ne postoji mjeritelj profita niti puno prostora za nagrađivanje u vidu napredovanja u službi zbog propisane razine obrazovanja i ostalih propisanih uvjeta⁷. Svi navedeni elementi dovode u pitanje postoji li osnova za pravno i materijalno odvajanje državnih službenika u sudbenoj vlasti od ostalih državnih službenika.

2.2. Uvođenje i instrumenti upravljanja radnim izvršenjem

Usprkos tome što upravljanje radnim izvršenjem nije noviji pojam, u praksi je do transformacije u upravljanju javnim sektorima, pa tako i u državnoj upravi i tijelima sudbene vlasti razvijenih zemalja došlo u ne tako davno vrijeme. Tradicionalni model javne uprave, koji je prevladavao veći dio dvadesetog stoljeća, promijenio se od sredine 1980-ih u fleksibilan, tržišno orijentiran oblik javnog upravljanja gdje upravljanje radnim izvršenjem dobiva na važnosti.⁸

Novi sustav direktno izaziva nekoliko temeljnih principa tradicionalne javne uprave. Prvi je princip birokracije prema Maxu Weberu, koji je predlagao hijerarhijsku organizaciju vlade. Drugi princip je bio da postoji "jedan najbolji način" rada prema znanstvenom upravljanju Fredericka Taylora. Treći princip je bio da vlada direktno pruža robu i usluge putem birokracije. Četvrti princip je bio razdvajanje politike i uprave. Peti princip je pretpostavka da su javni službenici motivirani javnim interesom. Šesti princip je bio da javna uprava zahtijeva profesionalnu birokraciju, neutralnu i trajno

⁶ Državni službenici u tijelima sudbene vlasti svakodnevno se suočavaju sa agresivnim i neugodnim strankama, što je u nekim slučajevima rezultiralo napadima na službenike, a što nerijetko rezultira gubitkom kvalitetnom kadra radi bojazni za vlastitu sigurnost te neposredno utječe na kvalitetu radnog izvršenja u sudbenoj vlasti. Više o 'zločinima na sudovima' može se pročitati u članku Večernjeg lista dostupnog na poveznici: <http://www.zakladazlatkocrnica.hr/hrv/index.asp?main=odjeci&id=zlocin>.

⁷ Zakon o državnim službenicima, NN 155/23, 85/24, dalje: ZDS, čl. 53., 89. i 90.

⁸ Hughes, Owen E. (2003). *Public Management and Administration* (3. izdanje). New York, SAD: Palgrave Macmillan. str 10.

zaposlenu. Sedmi princip je da su zadaci javne službe administrativni, tj. izvršavanje uputa bez osobne odgovornosti za rezultate.⁹

Novi javni menadžment i upravljanje radnim izvršenjem usko su povezani jer oba pristupa naglašavaju važnost mjerenja i poboljšanja učinkovitosti, produktivnosti i odgovornosti unutar organizacija, uključujući javni sektor.

Reforme pod utjecajem Novog javnog menadžmenta postale su značajna karakteristika suvremenih javnih sektora u mnogim zemljama. Tijekom posljednjih desetljeća 20. stoljeća, ove su reforme postale iznimno popularne, dijelom zbog sve veće međuovisnosti globalnih procesa koji su doveli do sličnih izazova u različitim državama. Na globalnoj razini uočava se tendencija prema unificiranju rješenja za te izazove. Ove reforme često započinju mjerama štednje s ciljem smanjenja javnih izdataka, što uključuje jačanje financijske discipline, smanjenje proračunskog manjka i općenito smanjenje troškova upravljanja.¹⁰ Mjere štednje koje se provode radi smanjenja javnih izdataka često uključuju uspostavljanje strožih kontrola nad učinkom zaposlenika. Jačanjem financijske discipline i smanjenjem troškova upravljanja, organizacije se potiču na praćenje i ocjenjivanje radnog učinka svojih zaposlenika kako bi se osiguralo da se resursi koriste učinkovito i da se postižu željeni rezultati. Na taj način, upravljanje radnim izvršenjem postaje ključno za postizanje ciljeva štednje i financijske odgovornosti u javnom sektoru.

Reformski zahvati usmjereni su i na povećanje učinkovitosti i efektivnosti javne uprave, čime se potiče uvođenje menadžerskih načela u javni sektor. To podrazumijeva orijentaciju na rezultate, fokus na građane kao korisnike javnih usluga te koncept "vrijednosti za novac". Javni sektor nastoji primijeniti tržišna načela, promovirati javno poduzetništvo, uvoditi vrijednosti i tehnike privatnog sektora, deregulirati i pojednostaviti upravne procese, a što pogoduje sustavu upravljanja javnim izvršenjem zbog vrlo sličnih temeljnih smjernica. Međutim, kritičari ovih reformi

⁹ Hughes, Owen E. (2003). *Public Management and Administration* (3. izdanje). op. cit., str 11.

¹⁰ Koprić, I.; Marčetić, G.; Musa, A.; Đulabić, V.; Lalić Novak, G. (2021). *Upravna znanost - Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. U: Marčetić, G; Musa, A; Đulabić, V; Lalić Novak, G. (ur.). Zagreb, Hrvatska: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu - Studijski centar za javnu upravu i javne financije. str. 371.-374

ističu da one nisu značajno povećale ekonomičnost, efikasnost i djelotvornost javne uprave i njezina djelovanja.¹¹

Danas dolazi do velikog približavanja upravljanja radnim izvršenjem i upravljanja kvalitetom te se stoga mogu koristiti i slični instrumenti¹², a jedan od njih je Common Assessment Framework (dalje u tekstu: CAF) koji se široko primjenjuje u Europi. CAF je besplatan, jednostavan i lako upotrebljiv alat za procjenu učinkovitosti i uspješnosti organizacije, dizajniran kao upitnik, a prilagođen javnoj upravi. Njegova svrha je pomoći menadžerima u poboljšanju kvalitete prepoznavanjem učinkovitosti različitih aspekata organizacije te postavljanjem temelja akcijskih planova za kontinuirano unapređenje organizacija javnog sektora. Ovaj alat za cjelovito upravljanje kvalitetom specifičan je za javni sektor i temelji se na pretpostavci da se izvrsni rezultati postižu kroz vodstvo usmjereno na strategiju, ljude, partnerstva, resurse i procese. CAF promatra organizaciju iz različitih kutova, pružajući holistički pristup analizi organizacijske učinkovitosti. CAF se može primijeniti u svim vrstama javnog sektora, uključujući državnu upravu i tijela sudbene vlasti. Može se koristiti kao dio opće reforme ili za ciljano poboljšanje pojedinih organizacija.¹³

Različiti instrumenti upravljanja kvalitetom, poput SWOT i PEST analize, reinženjeringa poslovnih procesa, PDCA kruga, Balanced Scorecard-a (BSC), nagrada za kvalitetu u javnom sektoru i EFQM modela izvrsnosti, imaju za cilj unaprijediti djelovanje javne uprave i usluge koje pružaju građanima. Međutim, ne postoji jedinstvena definicija kvalitete, pa se svaki od ovih instrumenata fokusira na različite aspekte kvalitete. Šira definicija uključuje ostvarivanje organizacijskih ciljeva, poštivanje normi i procedura i zadovoljstvo korisnika. Unapređenje kvalitete u javnoj upravi također je povezano s jačanjem političko-demokratske odgovornosti i povećanjem sudjelovanja građana u javnom odlučivanju. Stoga, kvaliteti u javnoj upravi treba pristupiti sistemski, uz proučavanje specifičnosti svakog instrumenta.¹⁴

¹¹ Koprić, I.; Marčetić, G.; Musa, A.; Đulabić, V.; Lalić Novak, G. (2021). *Upravna znanost - Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. op. cit., str. 371.-374.

¹² Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (2018). Analiza znanstvenih radova o upravljanju kvalitetom i učinkom u javnoj upravi. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu* 68(2)

¹³ Popović, N.; Kobasić, A.. (2016). Upravljanje kvalitetom u hrvatskim javnim regulacijskim agencijama. U: Koprić, I.; Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu. str. 198.

¹⁴ Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (2016). Evaluacija učinkovitosti primjene instrumenata upravljanja kvalitetom u hrvatskim jedinicama lokalne samouprave – studije slučaja. U: Koprić, I.; Džinić, J.;

Upravljanje radnim izvršenjem dio je šireg sustava upravljanja izvršenjem, koji se može primjenjivati na različitim razinama unutar uprave. Upravljanje izvršenjem može se provoditi na razini cijele države, unutar određenih programa ili politika, u pojedinim upravnim organizacijama, ili na razini pojedinačnih službenika. Upravljanje radnim izvršenjem, kao sastavni dio cjelokupnog sustava upravljanja izvršenjem, osigurava da se postavljeni ciljevi na svim razinama usklađuju i međusobno podržavaju, te da se kontinuirano unapređuje ukupna učinkovitost uprave.¹⁵

Ovaj rad fokusiran je na upravljanje izvršenjem službenika, što predstavlja najnižu razinu u sustavu upravljanja izvršenjem. Na ovoj razini, upravljanje radnim izvršenjem odnosi se na praćenje, ocjenjivanje i unapređenje učinka pojedinačnih službenika unutar organizacije. Cilj je osigurati da svaki službenik doprinosi postizanju organizacijskih ciljeva na što učinkovitiji način, kroz sustavno praćenje i mjerenje njihovih rezultata.

Michael Armstrong¹⁶ cijeli je niz priručnika posvetio ljudskim potencijalima, a posebno je izdvojio upravljanje radnim izvršenjem. U priručniku *Armstrong's Handbook of Performance Management*¹⁷, koji pomaže u uvođenju upravljanja radnim izvršenjem, govori se o sustavu upravljanja učinkom, koji se sastoji od međusobno povezanih komponenti usmjerenih na unapređenje učinka pojedinaca, timova i organizacija. Ključni elementi tog sustava uključuju planiranje za poboljšanje učinka i osobni razvoj, postavljanje ciljeva, praćenje napretka, pružanje povratnih informacija, analizu i ocjenjivanje učinka. Upravljanje učinkom nije samo alat za poboljšanje rada na individualnoj i timskoj razini, već i podrška ključnim funkcijama u upravljanju ljudskim potencijalima, kao što su povećanje angažiranosti, upravljanje talentima, obrazovanje, razvoj i sustavi nagrađivanja.

Manojlović Toman, R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb: Institut za javnu upravu., str 41.

¹⁵ Manojlović Toman, R. (2016). *Preduvjeti za funkcioniranje sustava upravljanja radnim izvršenjem službenika*. U: Koprić, I.; Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu. str. 288

¹⁶ Michael Armstrong najprodavaniji je autor knjiga o upravljanju ljudskim resursima u Ujedinjenom Kraljevstvu. Njegove knjige prodane su u više od milijun primjeraka i prevedene na dvadeset i jedan jezik. Michael Armstrong je član i bivši glavni ispitivač Instituta za kadrove i razvoj (CIPD), upravljački partner tvrtke E-Reward i nezavisni konzultant za upravljanje. Prije toga bio je direktor ljudskih resursa u izdavačkoj tvrtki. Živi u Londonu.

¹⁷ Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. London, Ujedinjeno Kraljevstvo: Kogan Page.

Prema Armstrongu, odluka organizacije o tome na što će usmjeriti pažnju u vezi s upravljanjem radnim izvršenjem može dijelom odrediti njezinu budućnost i sigurno usmjeriti njezinu kulturu. Istraživanje koje se koristi kao temeljna putanja za izradu priručnika provedeno je u 156 organizacija od strane e-reward¹⁸ 2014. godine. Istraživanje je utemeljeno na pitanju o važnosti različitih značajki upravljanja radnim izvršenjem, a ispitanici su, kao najvažnije segmente, istaknuli: pregled učinka, postavljanje ciljeva, planove osobnog razvoja, ukupnu ocjenu povezanu sa plaćom na temelju učinka, planove za poboljšanje učinka i ukupnu ocjenu koja nije povezana s plaćom na temelju učinka, povratne informacije od 360 stupnjeva.¹⁹ Istraživanje je provedeno u organizacijama privatnog sektora te je stoga samo dijelom primjenjivo na javnu upravu.

Ovi principi i pristupi također su od velike važnosti za upravljanje radnim izvršenjem unutar tijela sudbene vlasti, gdje je ključno osigurati visoke standarde profesionalizma, učinkovitost i odgovornost u radu službenika.

2.3. Ključni čimbenici i alati uspješnog sustava upravljanja radnim izvršenjem

Iako se upravljanje radnim izvršenjem u državnoj upravi i tijelima sudbene vlasti po mnogočemu razlikuje od istog sustava u privatnom sektoru, ključni čimbenici za uspješnost sustava upravljanja radnim izvršenjem jednaki su u oba sistema. Najveće se razlike temelje na ciljevima i zakonodavstvu. U privatnom sektoru ciljevi su usmjereni na profit i kreativnost, dok su u tijelima sudbene vlasti ciljevi postavljeni prema kvaliteti obavljanja radnih zadataka, transparentnosti i zadovoljstvu građana. Privatni sektor ima slobodne ruke u određivanju nagrada i sankcija, dok je državna uprava ograničena propisom određenim nagradama i sankcijama.²⁰ Ključni čimbenici u oba sektora su:

1. Postavljanje jasnih i mjerivih ciljeva: proces upravljanja radnim izvršenjem započinje definiranjem konkretnih i ostvarivih ciljeva. Ovo stvara temelj za praćenje

¹⁸ E-reward vodeći je pružatelj usluga anketiranja i istraživanja vrlo širokih tema među ispitanicima iz cijelog svijeta.

¹⁹ Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Performance Management*. op. cit., str 2.

²⁰ Jain, S.; Gautam, A. (2016). Comparison of performance management systems in public and private sector: a study of manufacturing organizations. *IJMIE*. 6 (5)

izvedbe i osigurava da su svi zaposlenici usklađeni oko očekivanih rezultata. Također, pomaže zaposlenicima razumjeti što se od njih očekuje, pružajući im priliku da postignu te ciljeve. Jasno definirani ciljevi služe kao motivacija i vodič za zaposlenike, potičući ih da dosegnu postavljene standarde.

2. Praćenje i evaluacija učinka: nakon postavljanja ciljeva, ključno je redovito pratiti i mjeriti napredak prema tim ciljevima. To se postiže kroz periodične provjere, povratne informacije i ocjene izvedbe. Ova metoda također pomaže u prepoznavanju jakih i slabih strana zaposlenika te pruža korisne povratne informacije koje omogućuju korektivne mjere za unapređenje učinka. Redovito praćenje i mjerenje učinka osigurava pravednost i dosljednost u nagrađivanju i sankcioniranju zaposlenika.

3. Davanje povratnih informacija i suradnja: redovite povratne informacije su ključne za učinkovito upravljanje radnim izvršenjem. Važno je da te povratne informacije budu konstruktivne i da zaposlenicima pružaju smjernice za poboljšanje njihove izvedbe. Redovite povratne informacije doprinose stvaranju pozitivnog radnog okruženja i povećavaju osjećaj odgovornosti među zaposlenicima. Suradnja smanjuje sukobe među zaposlenicima, povećava produktivnost i omogućuje zaposlenicima da preuzmu odgovornost za svoj rad, doprinoseći ukupnom uspjehu.

4. Prepoznavanje i nagrađivanje učinka: prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenika ključno je za njihovu motivaciju i poticanje na izvrsnost. Nagrade mogu uključivati usmene pohvale, poticaje, bonuse, promaknuća, javna priznanja ili dodatne slobodne dane. Takav sustav motivira zaposlenike da se trude i ističu u svom radu, stvarajući okruženje u kojem se cijeni trud, što povećava moral i lojalnost.

5. Postavljanje standarda, obuka i fleksibilnost: postavljanje jasnih standarda učinka osigurava da zaposlenici ispunjavaju organizacijske ciljeve, te osigurava objektivno ocjenjivanje rada. To stvara kulturu izvrsnosti i odgovornosti, temelj za poboljšanje radnog izvršenja i nagrađivanje, te potiče produktivno radno okruženje. Omogućavanje obuke i razvoja pruža zaposlenicima potrebne vještine za uspjeh, povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom, te pomaže menadžerima u prepoznavanju talenata. Fleksibilnost u upravljanju učinkom omogućuje prilagodbu

strategija prema potrebama zaposlenika, brzo reagiranje na promjene, povećanje motivacije i angažmana te bolji nadzor i mjerenje učinka za postizanje ciljeva.²¹

2.4. Plaćanje prema radnom izvršenju

Uz obveze službenika koje se podrazumijevaju pri upravljanju radnim izvršenjem, jednako je važno uspostaviti i nagrade. Nagrade mogu biti materijalne i nematerijalne. U ovom kontekstu, fokusiramo se na jedan od najčešće korištenih pristupa koji se temelji na ocjenjivanju radnog izvršenja, plaćanje prema radnom izvršenju (*performance related pay*, dalje u tekstu: PRP), koji je ranije implementiran u sustavima plaća zapadnih zemalja. Na osnovnu plaću mogu se dodati različiti dodaci, bilo fiksni ili varijabilni, koji služe za povećanje ukupne plaće i motivaciju za bolji rad. Iako naziv može sugerirati drugačije, PRP se odnosi na nagrade za iznadprosječne performanse koje nadmašuju uobičajene radne zadatke.²²

Ovaj pristup predstavlja jedan od najistaknutijih alata u menadžerskim reformama koje su usmjerene na povećanje efikasnosti, te obuhvaća kako upravljanje individualnim tako i organizacijskim radnim izvršenjem. Sustav temeljen na plaći povezanoj s radnim učinkom fokusira se na pojedince i bazira se na procjeni njihovog rada prema objektivnim kriterijima. Osim što omogućava povećanje plaće i dodjeljivanje nagrada, PRP se također koristi za napredovanje, premještaje, planiranje karijere, pa čak i za odluke o otpuštanju zaposlenika. Učinkovitost ovog sustava u velikoj mjeri ovisi o pažljivom praćenju i ocjenjivanju radne izvedbe zaposlenika.²³

Sustav PRP uveden je u plaće zapadnih zemalja tijekom 1980-ih, uključujući Veliku Britaniju i Nizozemsku. U Kanadi i SAD-u, PRP je ranije korišten za korekciju plaća srednjeg i višeg menadžmenta. Krajem 1980-ih i početkom 1990-ih, PRP je uveden u različitim oblicima u platne sustave Austrije, Danske, Finske, Njemačke,

²¹ Open HRMS (2023). Top 9 Principles of Performance Management. Preuzeto sa web stranice: <https://www.openhrms.com/blog/top-9-principles-of-performance-management/>

²² Miletić, E. (2008). Usporedni prikaz osnova sustava plaća u državnoj službi. Hrvatska javna uprava. 8 (4), 929-948. str. 934.

²³ Brčić, R; et al. (2023). 13. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. U: Brčić, R. (ur.). *Osnove javnog menadžmenta*. Varaždin, Hrvatska: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. str. 276.

Norveške i Španjolske, prvotno kako bi se izjednačili razlike u plaćama između rukovodećeg kadra i privatnog sektora, a kasnije i za druge kategorije službenika.²⁴

Prema analizi rezultata međunarodnih istraživanja, primjena PRP-a i upravljanje radnim izvršenjem varira među europskim zemljama. Istraživanja OECD-a i COCOPS-a otkrivaju da Skandinavske zemlje, poput Švedske, Danske i Finske, postižu najbolje rezultate u primjeni PRP-a i upravljanju radnim izvršenjem. U ovim zemljama PRP se visoko koristi i ima značajan utjecaj na upravljanje radnim izvršenjem, uz visoke ocjene i primjenu u organizacijama. S druge strane, zemlje poput Italije, Njemačke i Litve pokazuju varijacije u uspješnosti primjene PRP-a, često zbog problema s implementacijom i decentralizacijom upravnih procesa.²⁵

PRP se obično pojavljuje u dva osnovna oblika. Prvi oblik uključuje povećanje osnovne plaće tako da dodatak na temelju radnog učinka postaje trajni dio plaće, što je poznato kao *merit increments*. Drugi oblik podrazumijeva isplatu jednokratnih bonusa koji nisu uključeni u osnovnu plaću i koji se moraju ponovo zaslužiti svake godine; ovaj model naziva se *lump sum bonuses*. U europskim zemljama, ovi sustavi se primjenjuju u različitim varijantama, a neke zemlje kombiniraju nekoliko njih. Tako PRP može obuhvatiti povećanje osnovne plaće, trajni dodatak na osnovnu plaću, jednokratne bonuse ili unapređenja u različite platne razrede.²⁶

Prednosti uvođenja PRP-a uključuju poboljšanje motivacije zaposlenika, privlačenje i zadržavanje visoko kvalificiranih stručnjaka, smanjenje ukupnih troškova za plaće, implementaciju novih radnih metoda u upravi i povećanje odgovornosti među službenicima. S druge strane, izazovi uključuju teškoće u definiraju što predstavlja dobro radno izvršenje, izazove u mjerenju učinkovitosti, rizik od zloupotreba prilikom ocjenjivanja, postizanje objektivnosti u ocjenama, te pitanja o tome hoće li ovakav sustav doista poboljšati učinkovitost i kvalitetu rada te utjecati na motivaciju zaposlenika.²⁷

²⁴ Miletić, E. (2008). Usporedni prikaz osnova sustava plaća u državnoj službi. Hrvatska javna uprava. 8 (4), 929-948. str. 934.

²⁵ Marčetić, G.; Manojlović Toman, R.. (2019). Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi. U: Marčetić, G; Vukojičić Tomić T.; Lopižić, I. (ur.) - *Normalizacija statusa javnih službenika - rješenje ili zamka?*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu - Priručnici za stručno usavršavanje, str. 145.-147.

²⁶ Brčić, R; et al. (2023). 13. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. U R. Brčić (ur.) *Osnove javnog menadžmenta*. op. cit., str. 276.

²⁷ Brčić, R; et al. (2023). 13. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. U R. Brčić (ur.) *Osnove javnog menadžmenta*. op. cit., str. 276.-277.

Uvođenje PRP-a u hrvatskoj upravi predstavlja značajan korak prema upravljanju radnim izvršenjem. Iako PRP još nije primijenjen u praksi, zakonodavac se usmjerio prema modelu dodatka koji povećava osnovnu plaću, što je praksa koja se koristi u zemljama poput Irske, Češke, Finske, Francuske, Slovenije, Švicarske i drugih.²⁸ Ovaj pristup, iako poznat u europskim zemljama, zahtijeva temeljitu pripremu i jasnu izobrazbu i usavršavanje kako bi se osigurala uspješna primjena i prihvaćanje među službenicima.

Sustav nagrađivanja prema učinku (PRP) u praksi se suočava s mnogim problemima. Iako bi trebao motivirati zaposlenike, PRP često vodi do toga da mnogi službenici budu ocijenjeni najboljim ocjenama, što zamagljuje granicu između osnovne plaće i bonusa te stvara percepciju da su dodatne isplate dio redovne plaće. Ako većina zaposlenika ne dobiva visoke ocjene, motivacija može opasti. Nadalje, sustav ocjenjivanja često je subjektivan, što dovodi do osjećaja nepravde i smanjenja povjerenja među zaposlenicima. Postoji i mogućnost spolne diskriminacije u dodjeli bonusa u korist muškaraca. Također, PRP zahtijeva decentralizaciju upravljanja ljudskim resursima, što može izazvati nejednakosti i zloupotrebe. Iako PRP ponekad može pozitivno utjecati na organizacijsku kulturu i orijentaciju prema rezultatima, nema jasnih dokaza da povećava motivaciju zaposlenika ili ukupnu učinkovitost organizacije.²⁹

²⁸ Brčić, R; et al. (2023). 13. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. U: R. Brčić (ur.) *Osnove javnog menadžmenta*. op. cit., str. 276.

²⁹ Marčetić, G.; Manojlović Toman, R. Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi. op. cit., str. 136.-139.

3. Razvoj sustava upravljanja radnim izvršenjem u tijelima sudbene vlasti Republike Hrvatske

Upravljanje radnim izvršenjem i mjeritelji učinkovitosti u Republici Hrvatskoj novijeg su datuma. Dok se do prije dva desetljeća smatralo kako je učinkovitost u javnoj i držanoj upravi nemoguće mjeriti, danas su u velikoj mjeri zastupljeni transparentnost i učinkovitost.³⁰ Također, sustavu upravljanja radnim izvršenjem uvelike pridonosi 'novi' Zakon o državnim službenicima³¹, Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama³² te kompetencijski model za državne službenike.

U Hrvatskoj se sustav upravljanja učinkom na organizacijskoj razini počeo razvijati od 2009., kada je Zakonom o proračunu³³ uvedena obveza za sva središnja tijela državne uprave da izrađuju trogodišnje strateške planove. Ovi planovi morali su uključivati pokazatelje rezultata i ishoda kako bi se omogućilo praćenje napretka. Sustav upravljanja učinkom na individualnoj razini primjenjivao se i prije početaka upravljanja učinkom na organizacijskoj razini.

Mjerenje učinkovitosti na organizacijskoj razini u Hrvatskoj je počelo u sektoru financijskog upravljanja s uvođenjem Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru³⁴. Ovaj zakon zahtijeva jasnu organizaciju rada, definiranje ovlasti i odgovornosti rukovoditelja te uspostavu pokazatelja uspješnosti. Uredba o načelima za unutarnje ustrojstvo tijela državne uprave³⁵ dodatno propisuje obvezu izrade godišnjih planova rada vezanih uz strateške ciljeve. Iako pravni okvir omogućuje mjerenje učinkovitosti, istraživanja iz 2014. otkrila su da se u praksi mjere uglavnom rezultati, dok su složenije dimenzije poput ishoda i efikasnosti zanemarene.³⁶

Pravni okvir za evaluaciju i upravljanje radnim izvršenjem u Hrvatskoj do nove pravne regulacije patio je od nedostatka fokusa, jasnoće, cjelovitosti te je zastario.

³⁰ Manojlović Toman, R. (2018). Sustav upravljanja učinkovitošću u Hrvatskoj i mogućnosti njegova unapređenja. op. cit., str. 5.-6.

³¹ NN 155/23, 85/24

³² NN 155/23

³³ NN 87/08, 136/12, 15/15

³⁴ NN 78/15

³⁵ NN 154/2011, 17/12, 118/16

³⁶ Manojlović Toman, R. (2019). Komparativna europska iskustva s upravljanjem učinkovitošću. Croatian and comparative public administration. 19(4), str. 613.-614.

Najznačajniji pomoci u regulaciji ostvareni su putem službeničkog zakonodavstva, uz određena poboljšanja u institucijama koje upravljaju ljudskim potencijalima i ocjenjuju rad službenika.³⁷ Ocjenjivanje rada i učinkovitosti službenika bila je uključena u Strategiju razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi za razdoblje 2010.–2013. Iako je Strategija obuhvatila opće smjernice, nije pružila konkretne mjere za unapređenje učinkovitosti.³⁸

3.1. Zakon o državnim službenicima iz 2005.

Zakon o državnim službenicima iz 2005. godine³⁹ (dalje u tekstu: ZDS 2005.) sadržavao je odredbe koje su se djelomično odnosile na sustav upravljanja učinkom, uključujući klasifikaciju radnih mjesta, ocjenjivanje službenika te organizaciju odjela za razvoj i upravljanje ljudskim resursima unutar državne uprave.⁴⁰

Kratka analiza ZDS 2005. fokusirana je na upravljanje radnim izvršenjem službenika i odredbe koje utječu na pravnu regulaciju upravljanja radnim izvršenjem i njegov proces.

ZDS 2005. utvrđuje dužnost državnih službenika da ostvaruju postavljene ciljeve i budu odgovorni za postignute rezultate i svoje postupke.⁴¹ Ovu je dužnost zakonodavac postavio kroz načelo odgovornosti za rezultate.

Radna mjesta u državnim tijelima, prema ZDS 2005., razvrstavaju se prema standardiziranim kriterijima, uključujući potrebno stručno znanje, složenost zadataka, samostalnost u radu, razinu suradnje s drugim tijelima i komunikaciju sa strankama, te stupanj odgovornosti i utjecaja na donošenje odluka. Ova klasifikacija činila je temelj za reguliranje sustava plaća u državnoj službi.⁴² Takva je klasifikacija radnih mjesta

³⁷ Koprić, I. (2016). *Evaluacija, novi zakonski okvir i važnost upravljanja učinkovitošću u lokalnoj i regionalnoj samoupravi te u državnoj i javnoj upravi Republike Hrvatske*. U: Koprić, I.; Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu. str. 28.

³⁸ Koprić, I. (2016). *Evaluacija, novi zakonski okvir i važnost upravljanja učinkovitošću u lokalnoj i regionalnoj samoupravi te u državnoj i javnoj upravi Republike Hrvatske*. op. cit., str. 31.

³⁹ Zakon o državnim službenicima NN 92/05., 140/05., 142/06., 77/07., 107/07., 27/08., 34/11., 49/11., 150/11., 34/12., 38/13., 37/13., 1/15., 138/15., 102/15., 61/17., 70/19., 98/19., 141/22. – nevažeći propis, dalje: ZDS 2005.

⁴⁰ Koprić, I. (2016). *Evaluacija, novi zakonski okvir i važnost upravljanja učinkovitošću u lokalnoj i regionalnoj samoupravi te u državnoj i javnoj upravi Republike Hrvatske*. op. cit., str. 31.

⁴¹ ZDS 2005., čl. 8.

⁴² ZDS 2005., čl. 74. st. 1. i 2.

predstavljala plaćanje prema poziciji odnosno koeficijentu radnog mjesta na koje je službenik raspoređen bez obzira na njegove radne rezultate, a što uvelike utječe na motivaciju državnih službenika. Kategorije radnih mjesta obuhvaćale su rukovodeće, više i niže državne službenike, pri čemu su unutar svake kategorije radna mjesta definirana prema prethodno navedenim kriterijima.

Prema članku 83. ZDS 2005., rad državnih službenika prati se tijekom cijele kalendarske godine u skladu s posebnim propisima, s ciljem vrednovanja individualnih radnih rezultata i ocjenjivanja. Ocjene služe kao osnova za povećanje plaće, napredovanje u službi, nagrađivanje za postignute radne rezultate, te kao jedan od kriterija za raspoređivanje na odgovarajuća radna mjesta prema klasifikaciji državnih službenika.⁴³ Ovaj je članak stupio na snagu tri mjeseca nakon što je donesen zakon kojim su uređene plaće državnih službenika i namještenika. Ovdje možemo primijetiti pozitivan pomak u smjeru plaćanja prema radnom izvršenju u hrvatskoj državnoj upravi, koji odražava nastojanje da se radni učinak i postignuti rezultati pojedinaca adekvatno vrednuju i nagrađuju, čime se potiče odgovornost, motivacija i kontinuirano unapređenje profesionalnih kompetencija službenika, a što se zagovara godinama unazad. Međutim, plaćanje prema radnom izvršenju nikada nije zaživjelo. Prema ZDS 2005., nagrađivanje izvrsnog izvršenja za državne službenike moglo je uključivati dodatak za natprosječne rezultate u radu, do maksimalno tri plaće, koji nije mogao biti stalni dio plaće. Iako je Vlada trebala utvrditi kriterije i sredstva uredbom, to nikada nije učinjeno, osim za porezne (2012. i 2013.) i carinske službenike (2014.), dok je većina državnih službenika ostalo isključeno.⁴⁴

Napredovanje i promicanje sukladno ZDS 2005. bili su obrađeni u Uredbi o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika⁴⁵ koja je prestala donošenjem novog Zakona, propisano člankom 175 stavak 2. Prema Uredbi o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika, državni službenik koji ne ispunjava uvjet radnog iskustva za napredovanje u kategoriju višeg rukovoditelja, rukovoditelja ili nižeg rukovoditelja može se unaprijediti na takva mjesta ako ima poslijediplomski znanstveni ili stručni studij, ili doktorat u području vezanom za državnu ili javnu upravu. Također, potrebno je da postigne iznimne rezultate u relevantnom području. Mišljenje o

⁴³ ZDS 2005., čl. 83

⁴⁴ Marčetić, G.; Manojlović Toman, R. Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi. op. cit., str. 157

⁴⁵ NN 77/2007, 142/2011, 105/2015, 53/2023, 155/2023 – nevažeći propis

postizanju naročito istaknutih rezultata u području od značaja za rad državnog tijela daje glavni rukovoditelj na osnovi prijedloga neposredno nadređenog službenika. Ovo mišljenje nije potrebno ako je državni službenik ocijenjen kao "izuzetan".⁴⁶ Na temelju navedene Uredbe možemo zaključiti da nisu bili jasno definirani kriteriji za ocjenu naročito istaknutih rezultata. Ova nejasnoća omogućava prostor za manevriranje u procesu napredovanja i promicanja službenika. Konkretno, ako je službenik ocijenjen kao "izuzetan", mišljenje o postizanju istaknutih rezultata nije potrebno. Ovaj nedostatak specifičnih kriterija može dovesti do situacije gdje se prednost daje podobnim službenicima, umjesto onima koji su ostvarili najbolje mjerljive rezultate, ako sustav ocjenjivanje ne funkcionira pravilno i svi imaju najviše ocjene. Takva praksa može potaknuti promicanje na temelju subjektivnih kriterija i političkih preferencija, što umanjuje objektivnost i transparentnost u procesu napredovanja. Takav pristup nedvojbeno utječe na upravljanje radnim izvršenjem službenika zbog manjka motivacije i nepravednosti.

Uredba o postupku i kriterijima za ocjenjivanje državnih službenika⁴⁷ zahtijeva da za svakog službenika budu definirani planirani ciljevi i zadaci. Međutim, praksa pokazuje da se ovo pravilo rijetko provodi. Na primjer, istraživanje iz 2014. pokazuje da samo 34% središnjih tijela državne uprave koristi godišnje planove rada, dok sustav plaćanja prema učinku nije primjenjiv. Ovo ukazuje na nedostatak integracije s sustavom upravljanja ljudskim resursima. Osim toga, kvaliteta dostupnih informacija je niska. Iako središnja tijela objavljuju izvještaje o radu, oni su često preopširni i nisu prilagođeni potrebama građana. Strategija razvoja javne uprave za razdoblje 2015–2020. (NN 70/15) također ističe da su izvještaji često samo opisni i da se donose radi ispunjavanja formalnih zahtjeva, bez stvarnog praćenja ostvarivanja planova.⁴⁸

Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine u dijelu posebnog cilja 3. Razvoj ljudskih potencijala u javnoj upravi usmjeren je na jačanje jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima i kompetencija rukovodećih službenika u tom području, te na usklađivanje organizacijske strukture i planiranja zapošljavanja s analizama radne opterećenosti. Također, plan predviđa centralizirane

⁴⁶ Uredba o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika, NN 77/07, 142/11, 105/15, 53/23, 155/23 – nevažeći propis, čl. 7.

⁴⁷ NN 133/11

⁴⁸ Manojlović Toman, R. (2019). Komparativna europska iskustva s upravljanjem učinkovitošću. op. cit., str. 614.

postupke zapošljavanja za brži, svrsishodniji i transparentniji proces, uz internu burzu rada. Uključuje i transparentne, objektivne postupke polaganja državnog ispita, razvoj e-učenja, fleksibilne premještaje, individualne planove razvoja karijere, programe uvođenja u posao i mentorstva, uvođenje hibridnog načina rada, te obvezne izlazne razgovore pri premještanju ili napuštanju službe.⁴⁹ Tijekom posljednja dva desetljeća, reforme u hrvatskoj javnoj upravi dovele su do poboljšanja učinkovitosti i smanjenja troškova. Državna uprava i javne institucije postale su pristupačnije i transparentnije, dok je digitalizacija unaprijedila dostupnost javnih usluga. Unatoč tim poboljšanjima, povjerenje građana u javnu upravu ostaje među najnižima u EU-u. Samo 29% građana Hrvatske vjeruje javnoj upravi, što je znatno ispod prosjeka EU-a od 49%.⁵⁰

ZDS 2005. u povijest je ispratio i štrajk državnih službenika u tijelima sudbene vlasti i državnom odvjetništvu koji je bio rezultat dugo obećavanih promjena prava službenika i povećanja njihovih plaća, a što se dugi niz godina nije događalo. Sindikat državnih i lokalnih službenika i namještenika donio je 26. svibnja 2023. odluku o stupanju u štrajk u sudovima i državnom odvjetništvu zbog neuspjelih pregovora s Ministarstvom pravosuđa o povećanju plaća za 400 eura za najniže rangirane službenike.⁵¹ Štrajk je službeno započeo 05. lipnja 2023., a završio 27. srpnja 2023. godine. Štrajkom su postignuti privremeni dodatak na plaću i povećanje od 12 posto za službenike u pravosuđu.⁵² Navedeni dodaci ukinuti su stupanjem na snagu nove Uredbe o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u državnoj službi.⁵³

3.2. Zakon o državnim službenicima iz 2024.

Dugo iščekivani Zakon o državnim službenicima iz 2024.⁵⁴ (dalje u tekstu: ZDS 2024.) koji je u većem dijelu stupio na snagu 01. siječnja 2024. godine donio je mnoge

⁴⁹ Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine str. 45

⁵⁰ Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022. do 2027. godine str. 17

⁵¹ IUS INFO (2023). Sindikat državnih službenika odlučio stupiti u štrajk. Preuzeto sa web stranice: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/dnevne-novosti/sindikat-drzavnih-sluzbenika-odlucio-stupiti-u-strajk-55224>

⁵² SDLSN (2023). Štrajkom smo smanjili zaostatak za drugima, očekujemo dodatno poboljšanje materijalnog statusa u drugoj fazi do kraja godine. Preuzeto sa web stranice: <https://www.sdlsn.hr/strajkom-smo-smanjili-zaostatak-za-drugima-ocekujemo-dodatno-poboljsanje-materijalnog-statusa-u-drugoj-fazi-do-kraja-godine/>

⁵³ NN 22/24, dalje: ZDS 2024.

⁵⁴ NN 155/23, 85/24

promjene i poboljšanja u polju upravljanja radnim izvršenjem. Uz njega, donesena je Uredba o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u državnoj službi⁵⁵ te Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama⁵⁶.

Prema ZDS 2024., napredovanje u državnoj službi provodi se rasporedom službenika na viša radna mjesta i može biti redovito ili izvanredno. Redovito napredovanje moguće je ako službenik ima ocjenu "uspješan" ili bolju za prethodnu godinu, postoji slobodno radno mjesto prema pravilniku o unutarnjem redu i ispunjava uvjete za novo radno mjesto. Izvanredno napredovanje omogućeno je ako službenik zadovoljava sve uvjete za redovito napredovanje osim radnog iskustva, ako ima dvostruko više iskustva niže razine obrazovanja u državnim tijelima od propisanog za novo radno mjesto i ako u istom tijelu radi najmanje dvije godine. Izvanredno napredovanje nije moguće na rukovodeće pozicije. Postupak napredovanja pokreće nadređeni službenik nakon ocjenjivanja, uz obrazložen prijedlog koji uključuje podatke o radu, edukacijama, kompetencijama i motivaciji službenika. Uz prijedlog prilaže se životopis i dokazi o opravdanosti. Povjerenstvo, koje imenuje čelnik tijela, razmatra prijedloge i donosi mišljenje o opravdanosti, dok čelnik tijela donosi konačnu odluku o napredovanju, uzimajući u obzir mišljenje povjerenstva.⁵⁷

Zakonodavac je u ZDS 2024. uveo promjene i u području ocjenjivanja. Odluku o ocjeni učinkovitosti državnog službenika donosi čelnik tijela ili osoba koju on ovlasti. Ako je riječ o službeniku koji je na dužnost imenovan od strane drugog tijela, ocjenu donosi čelnik tog tijela ili njegov ovlaštenik. Službenici koji smatraju da im je povrijeđeno pravo odlukom o ocjeni, mogu zatražiti zaštitu prava prema općim propisima o radu. Zakon također propisuje ograničenje broja zaposlenika koji mogu dobiti ocjenu "izvrstan" ili "naročito uspješan" tijekom godine. Za pregled prijedloga tih ocjena osniva se Odbor, čiji rad i sastav propisuje Vlada.⁵⁸ Detaljnije o novom sustavu ocjenjivanja obrađeno je u zasebnom poglavlju.

U ZDS 2024. propisana je i mogućnost rada na izdvojenom radnom mjestu i rada na daljinu, što indirektno može utjecati na poboljšanje radnog izvršenja državnih službenika. Rad na izdvojenom mjestu rada odnosi se na obavljanje poslova izvan

⁵⁵ NN 22/24

⁵⁶ NN 155/23

⁵⁷ ZDS 2024., čl. 88.-91.

⁵⁸ ZDS 2024., čl. 96.

prostora državnog tijela, kod kuće ili sličnog prostora u Republici Hrvatskoj, što se dogovara između službenika i tijela. S druge strane, rad na daljinu koristi informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, pri čemu službenik ima slobodu da odabere mjesto rada unutar zemlje, koje može mijenjati prema vlastitoj volji.⁵⁹ Ovakav način rada može pozitivno odraziti na kvalitetno radno izvršenje službenika zato što pruža veću fleksibilnost u organizaciji posla, što može dovesti do veće motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Također, omogućava im da radno okruženje prilagode vlastitim potrebama i preferencijama, što može smanjiti stres i povećati učinkovitost. Adaptacija na radne uvjete koji odgovaraju osobnim preferencijama može rezultirati boljom koncentracijom i većom produktivnošću, što u konačnici doprinosi poboljšanju radnih rezultata.

Prema ZDS 2024., propisan je obvezan kompetencijski model. Kompetencijski model služi kao ključan alat u upravljanju ljudskim potencijalima, osobito pri zapošljavanju, raspoređivanju zaposlenika, napredovanju i planiranju dodatne obuke državnih službenika. Ovaj model priprema odjel za ljudske resurse u suradnji s rukovoditeljima, a uključuje izradu profila radnih mjesta koji detaljno opisuju zahtjeve posla, kvalifikacije te potrebne kompetencije, koje obuhvaćaju opće, specifične i rukovodeće vještine. Kompetencijski model postaje dio pravilnika o unutarnjem redu državnog tijela. Kompetencije predstavljaju znanja, vještine i ponašanja koja su nužna za uspješno obavljanje radnih zadataka. Opće kompetencije su obvezne za sve službenike bez obzira na vrstu posla, specifične kompetencije odnose se na specijalizirana područja i zahtijevaju dodatno stručno znanje, dok rukovodeće kompetencije uključuju vještine potrebne za vođenje i upravljanje.⁶⁰

3.2.1. Centralizirani sustav za zapošljavanje

Jedna od velikih novina ZDS 2024. koja se odnosi na upravljanje radnim izvršenjem je odredba da se zapošljavanje u državnu službu obavlja unutar Centraliziranog sustava za zapošljavanje, koji omogućuje tri načina zapošljavanja

⁵⁹ ZDS 2024., čl. 23.

⁶⁰ ZDS 2024., čl. 48.

kandidata: putem internog oglasa, kroz bazu kandidata za državnu službu, te putem javnog natječaja.⁶¹

Centralizirani sustav za zapošljavanje je informacijski sustav koji omogućava planiranje zapošljavanja, podnošenje prijava na interne oglase i javne natječaje, provođenje testiranja kandidata putem elektroničkih sredstava, organiziranje intervjua te objavljivanje odluka o izboru kandidata i rješenja o prijmu u državnu službu. Ovaj sustav također vodi baze podataka o kandidatima, uključujući one koji su u postupku internih oglasa i javnih natječaja, te obavlja sve ostale poslove vezane uz zapošljavanje u državnoj službi. Dostupan je putem mrežnih stranica nadležnog tijela državne uprave za službeničke odnose, a svi oglasi, pozivi za iskaz interesa, natječaji te odluke o prijmu i izboru kandidata su javno dostupni. Nadležni organ za zaštitu osobnih podataka u ovom sustavu je tijelo državne uprave odgovorno za službeničke odnose.⁶² Centralizirani sustav trebao je zaživjeti sa 01. srpnja 2024. godine. Nacrtom prijedloga Zakona o izmjenama zakona o državnim službenicima, s konačnim prijedlogom zakona, predlaže se odgoda stupanja na snagu odredbi koje reguliraju provedbu javnog natječaja za prijam u državnu službu putem Centraliziranog sustava za zapošljavanje (članci 66.-73. Zakona), s obzirom na to da aplikativno rješenje za taj sustav još nije dovršeno, kao i zbog potrebe za jačanjem administrativnih kapaciteta, organizacijom edukacija za službenike državnih tijela koji će koristiti sustav, te ispunjenjem tehničkih uvjeta potrebnih za primjenu novog modela zapošljavanja.⁶³

Novi datum, prema Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima, je 01. studenog 2024. godine.⁶⁴ Centralizirani sustav za zapošljavanje nudi značajne prednosti u upravljanju radnim izvršenjem, osobito u smislu objektivnosti i transparentnosti procesa selekcije i ocjenjivanja kandidata. Obzirom da sustav još nije zaživio, teško je istaknuti njegove prednosti i mane, no u idealnom slučaju ovaj sustav omogućuje standardizaciju i centralizaciju postupaka, čime se smanjuje mogućnost subjektivnih odluka i manevriranja rezultatima. Jedna od ključnih prednosti centraliziranog sustava je njegova sposobnost da osigura dosljedno primjenjivanje objektivnih kriterija prilikom testiranja i odabira kandidata. Kada Ministarstvo

⁶¹ ZDS 2024., čl. 57.

⁶² ZDS 2024., čl. 58.

⁶³ e-Savjetovanja. Nacrt prijedloga Zakona o izmjenama Zakona o državnim službenicima, s konačnim prijedlogom zakona

⁶⁴ Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima, NN 85/24, čl. 5.

pravosuđa, uprave i digitalne transformacije provodi testiranja, koristi se uniformirani set kriterija koji se primjenjuju na sve kandidate, što smanjuje rizik od pristranosti. Ovo omogućuje da svi kandidati budu ocjenjivani na temelju istih standarda, čime se osigurava pravičnost i ravnoteža u procesu zapošljavanja. Centralizirani sustav također pomaže u eliminaciji subjektivnih odluka koje bi mogle nastati u individualnim institucijama ili sudovima. Tako se izbjegava situacija u kojoj bi specifične preferencije ili pritisci unutar tih tijela mogli utjecati na izbor kandidata i samim time na činjenicu kako postoji mogućnost da se u državnu službu prime kandidati koji ne zadovoljavaju propisane kompetencije te radno izvršenje takvih službenika već u samom početku postaje problem. Osim toga, ovaj sustav doprinosi povećanju transparentnosti, jer su svi podaci o testiranju, selekciji i rezultati dostupni na jedinstvenoj platformi. Time se omogućuje lakša kontrola i provjera procesa. Javno dostupne informacije o postupcima i rezultatima također pružaju veću odgovornost i povjerenje u cijeli proces zapošljavanja. Centralizirani sustav doprinosi i boljem upravljanju radnim izvršenjem kroz kvalitetno praćenje performansi. S obzirom na to da se ocjenjivanje obavlja prema standardiziranim mjerilima, rezultati testiranja i evaluacija mogu se koristiti za preciznije planiranje izobrazbe i razvoja zaposlenika. Na temelju objektivnih podataka o radnim rezultatima, organizacije mogu identificirati specifične potrebe za dodatnim obukama i podrškom, čime se unapređuje ukupna učinkovitost i produktivnost.

Uredba o postupku zapošljavanja u državnoj službi trenutno je na e-Savjetovanju, a njome će se detaljnije urediti centralizirani sustav.

3.3. Usporedba ocjenjivanja službenika prema ZDS 2005. i ZDS 2024.

Ocjena državnog službenika temelji se na uspješnosti njegovog rada, uzimajući u obzir količinu, kvalitetu i rokove izvršenja zadataka u odnosu na opis posla i planove rada državnog tijela. Također se uzimaju u obzir i poštivanje službenih dužnosti te osobno ponašanje tijekom godine. Neposredno nadređeni službenik daje prijedlog ocjene, koji mora biti obrazložen i dostupan na uvid službeniku. Službenik ima pravo izraziti nezadovoljstvo predloženom ocjenom i dati primjedbu, koju nadređeni službenik mora razmotriti. Prijedlog ocjene se zatim šalje po hijerarhiji nadređenima, sve do službenika ovlaštenog za donošenje konačne odluke o ocjeni, uz mogućnost

da nadređeni službenici daju svoje mišljenje ili predlože drugačiju ocjenu. Proceduru ocjenjivanja, kao i kriterije i obrazac za ocjenjivanje, propisuje Vlada uredbom.⁶⁵

Prema ZDS 2005., državni službenici mogu biti ocijenjeni sljedećim ocjenama, poredanim od najviše do najniže:

1. IZUZETAN

- Kriteriji: Pokazuje visoku razinu stručnosti i kompetencija; obavlja poslove znatno iznad uobičajenog opsega; pokazuje inovativnost i kreativnost; aktivno sudjeluje u unapređenju upravnog područja; angažira se izvan opisa posla; pridonosi profesionalnom razvoju i unapređenju rada kroz dodatne aktivnosti, poput objavljivanja stručnih radova, sudjelovanja kao predavač na seminarima, ili kao trener na radionicama.

2. PRIMJERAN

- Kriteriji: Pokazuje visoku razinu stručnosti i kompetencija; osigurava prvorazredno obavljanje službe; daje korisne prijedloge za unapređenje službe; pokazuje iznimnu motivaciju za rad; postiže rezultate bolje od predviđenih za radno mjesto.

3. USPJEŠAN

- Kriteriji: Pokazuje potrebnu razinu stručnosti i kompetencija; osigurava pouzdano obavljanje službe; obavlja službene zadatke pravodobno i u skladu s pravilima struke; pogreške u radu su zanemarive.

4. ZADOVOLJAVA

- Kriteriji: Pokazuje nižu razinu stručnosti i kompetencija od potrebne; osigurava minimalno prihvatljive standarde kvalitete rada; ima pogreške u radu; obavlja službene zadatke izvan rokova ili protivno pravilima struke; nadređeni ima primjedbe na njegov rad.

5. NE ZADOVOLJAVA

⁶⁵ ZDS 2005., čl. 85. i ZDS 2024., čl. 95.

- Kriteriji: Ne pokazuje potrebnu stručnost i kompetencije; ne ispunjava minimalne standarde kvalitete rada; ima značajne pogreške u radu; učestalo krši rokove ili pravila struke; ne pokazuje interes za kvalitetu rada unatoč primjedbama nadređenih i upozorenjima na propuste.

Prema ZDS 2005. o ocjeni se donosi rješenje, a ocjena mora biti obrazložena.⁶⁶

Ocjena državnog službenika koristi se za određivanje potrebe za izobrazbom, uvjeta za napredovanje, promicanje, kao i za odluke o upućivanju na rad izvan službe i korištenju plaćenog studijskog dopusta. Također, ocjena se uzima u obzir prilikom izricanja kazni za povrede službenih dužnosti.⁶⁷ Ako državni službenik dobije ocjenu „zadovoljava“, bit će upućen na dodatno stručno osposobljavanje ili će biti premješten na drugo radno mjesto iste ili niže složenosti, unutar iste obrazovne razine. S druge strane, ako službenik dobije ocjenu „ne zadovoljava“, državna služba prestaje mu po sili zakona, na dan kada rješenje o ocjenjivanju postane izvršno.⁶⁸

Iako se uredba o ocjenjivanju nije mijenjala, sa ZDS 2024. dobiva jednu sasvim novu perspektivu koja može utjecati na način na koji se provodi ocjenjivanje državnih službenika. Ranije, ocjena se koristila za dodatne dane godišnjeg odmora, dok će se prema novom sustavu koristiti za plaćanje prema radnom izvršenju.

Prema ZDS 2024., svake godine do 28. veljače obavlja se ocjenjivanje državnih službenika za prethodnu kalendarsku godinu. Službenici koji su radili manje od šest mjeseci ili su bili na razdoblju probnog rada nisu podložni ocjenjivanju. Ako su navedeni dopusti trajali duže od šest mjeseci, službenici će biti ocijenjeni ocjenom „uspješan“. Ocjenjivanje služi za motivaciju službenika za kvalitetan rad i kao osnova za nagrađivanje i napredovanje. Ocjene uključuju „izvrstan“, „naročito uspješan“, „uspješan“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“. Postupak ocjenjivanja uključuje prijedlog ocjene od strane nadređenog službenika, razmatranje prijedloga kroz hijerarhiju do rukovodećeg službenika, te konačnu odluku koju donosi čelnik tijela ili ovlaštena osoba. Ocjene se koriste za određivanje potreba za obukom, napredovanje, dodatke za učinkovitost, premještaj i plaćeni studijski dopust, a također imaju ulogu u izricanju kazni za povrede službene dužnosti. Službenici ocijenjeni ocjenom „zadovoljava“

⁶⁶ ZDS 2005., čl. 86.

⁶⁷ ZDS 2005., čl. 87.

⁶⁸ ZDS 2005., čl. 88.

upućuju se na dodatnu obuku ili se premještaju na drugo radno mjesto za koje je potrebna ista razina obrazovanja, dok onima s ocjenom „ne zadovoljava“ prestaje služba po sili zakona.⁶⁹ Ocjenjivanje za 2024. godinu provest će se prema Uredbi o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika⁷⁰, što znači da će službenici biti ocijenjeni ocjenama koje je propisivao ZDS 2005.⁷¹ Navedeno je posljedica prijelaznog razdoblja između ZDS 2005. i ZDS 2024. te daje Ministarstvu pravosuđa, uprave i digitalne transformacije vremena da uredi postupak ocjenjivanja, a s druge strane rukovodeći državni službenici imaju mogućost pripremiti se na novi sustav, uz potencijalno dodatno usavršavanje.

Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika propisuje opće i posebne kriterije ocjenjivanja rezultata rada državnih službenika. Opći kriteriji primjenjuju se kod svih službenika, a to su: djelotvornost u obavljanju poslova, točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova, pridržavanje rokova za izvršavanje poslova, učinkovitost u obavljanju poslova.⁷² Posebni kriteriji primjenjuju se na službenike ovisno o poslovima radnog mjesta te na rukovodeće službenike.⁷³ Pri ocjenjivanju, također se u obzir uzima i osobno ponašanje službenika i poštivanje službene dužnosti.⁷⁴

Ograničenje promicanja u plaći rezultira i ograničenje najviših ocjena službenika postavljeno je Zakonom o plaćama u državnoj službi i javnim službama⁷⁵. Tijekom jedne kalendarske godine najviše 5% zaposlenih službenika i namještenika u državnom tijelu ili javnoj službi može dobiti ocjenu "izvrstan", dok do 15% može dobiti ocjenu "naročito uspješan", a taj se postotak računa na temelju ukupnog broja zaposlenih na zadnji dan kalendarske godine. Čelnik tijela formira Odbor za preispitivanje prijedloga ocjena, čiji sastav i način rada uređuje Vlada, a Odbor pregledava obrazložene prijedloge za ocjene "izvrstan" i "naročito uspješan" kako bi osigurao da su u skladu s postavljenim ograničenjima.⁷⁶

⁶⁹ ZDS 2024., čl. 92.-98.

⁷⁰ NN 133/11, dalje: Uredba o ocjenjivanju

⁷¹ ZDS 2024., čl. 167.

⁷² Uredba o ocjenjivanju, čl. 14. st. 1.

⁷³ Uredba o ocjenjivanju, čl. 14 st. 2. i 3.

⁷⁴ Uredba o ocjenjivanju, čl. 15.

⁷⁵ NN 155/23

⁷⁶ Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 29.

Novi sustav ocjenjivanja državnih službenika uvodi niz promjena koje bi mogle značajno utjecati na položaj i prava službenika unutar državne službe. Jedna od ključnih promjena je zamjena rješenja o ocjeni s odlukom o ocjeni. Rješenje je imalo veću formalnu snagu i pružalo je zaposlenicima jasnu osnovu za podnošenje žalbi i ostvarivanje prava, dok odluka o ocjeni nosi manje formalne težine i može otežati pravnu zaštitu službenika koji nisu zadovoljni svojom ocjenom.

Posebno je zabrinjavajuće što Odbor za državnu službu više ne razmatra žalbe na odluke o ocjeni, čime se smanjuje razina kontrole i pravednosti u procesu ocjenjivanja. Time se otvara mogućnost da službenici ostanu bez adekvatnog mehanizma za prigovor, što bi moglo dovesti do osjećaja nepravde i nezadovoljstva među zaposlenicima. Propisano je kako se pravni lijekovi mogu potražiti sukladno općim odredbama propisa o radu.

Još jedna potencijalno problematična promjena odnosi se na uvođenje ograničenja broja službenika koji mogu dobiti ocjenu "izvrstan" ili "naročito uspješan". Iako je namjera možda bila motivirati službenike na bolji rad, u praksi bi to moglo stvoriti napetosti i nezadovoljstvo. Rukovodeći službenici bit će suočeni s izazovom pravedne raspodjele ovih ocjena, što može dovesti do sukoba i optužbi za favoriziranje. S druge strane, službenici koji nisu na rukovodećim pozicijama mogli bi se osjećati demotivirano ako vide da njihova predanost i trud nisu adekvatno prepoznati zbog strogih kvota.

Ovakav sustav ocjenjivanja, u kojem je pravna zaštita ograničena, a visoke ocjene dostupne samo malom broju službenika, mogao bi dugoročno dovesti do pada motivacije i učinkovitosti unutar državne službe. Također, postoji rizik da se stvori kultura u kojoj se više pažnje pridaje postizanju ocjene nego stvarnom doprinosu radu, što može negativno utjecati na ukupnu kvalitetu rada u državnim tijelima. Pravednost i transparentnost u ocjenjivanju ključni su za održavanje visokih standarda rada i zadovoljstva među zaposlenicima, stoga ove promjene zahtijevaju pažljivo praćenje i, po potrebi, prilagodbu kako bi se izbjegli neželjeni učinci.

3.4. Zakon o plaćama u državnoj i javnim službama iz 2024.

Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama iz 2024.⁷⁷ (dalje u tekstu: Zakon o plaćama) prati ZDS 2024. na način da je njime detaljnije uspostavljen konkretan način upravljanja radnim izvršenjem u državnim i javnim službama. Zakon o plaćama uspostavio je standardna mjerila za vrednovanje i klasifikaciju radnih mjesta. Ključne kompetencije potrebne za radno mjesto su odgovarajuća razina formalnog obrazovanja, potrebno radno iskustvo, državni ispit, stručne licence, te dodatna znanja i vještine. Složenost posla uključuje raznovrsnost zadataka, područja rada i stupanj samostalnosti. Odgovornost i utjecaj na donošenje odluka obuhvaćaju odgovornost za ljudske živote, zdravlje, sigurnost i širi društveni utjecaj. Suradnja i komunikacija odnose se na rad s drugim institucijama, strankama i unutar organizacije. Upravljanje uključuje raznovrsnost i složenost područja, te razinu upravljanja. Posebni uvjeti rada mogu podrazumijevati rizik za život i zdravlje te nepovoljne radne uvjete.⁷⁸

Prvi elementi plaćanja prema radnom izvršenju vidljivi su iz članka 11. Zakona o plaćama, koji propisuje da se plaća službenika i namještenika sastoji od osnovne plaće i dodataka na osnovnu plaću te ostalih primitaka. Dalje u Zakonu o plaćama, konkretno u članku 17., govori se o dodacima na osnovnu plaću. Jedan od dodataka je i dodatak za učinkovitost rada.

Dodatak na plaću za učinkovitost rada dodjeljuje se na temelju ocjena koje službenici i namještenici dobiju za svoj rad u prethodnoj kalendarskoj godini. Ako su ocijenjeni kao "izvrstan", stječu 6 bodova, dok ocjena "naročito uspješan" donosi 4 boda, a "uspješan" donosi 2 boda. S druge strane, službenici i namještenici koji su ocijenjeni ocjenama "zadovoljava" ili "ne zadovoljava" ne ostvaruju nikakve bodove. Visina dodatka na plaću određuje se prema ukupnom broju bodova koje je osoba prikupila na temelju ocjena učinkovitosti rada. Taj se dodatak obračunava na osnovnu plaću, uvećanu za dodatak za radni staž, a dodatak iznosi:

⁷⁷ NN 155/2023

⁷⁸ Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 9.

Graf 1: Visina dodatka na plaću

za ostvarenih najmanje 12 bodova – 3 %
za ostvarena najmanje 24 boda – 6 %
za ostvarenih najmanje 36 bodova – 9 %
za ostvarenih najmanje 48 bodova – 12 %
za ostvarenih najmanje 60 bodova – 15 %
za ostvarena najmanje 72 boda – 18 %
za ostvarena najmanje 84 boda – 21 %
za ostvarenih najmanje 96 bodova – 24 %
za ostvarenih najmanje 108 bodova – 27 %
za ostvarenih najmanje 120 bodova – 30 %

Izvor: Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama (NN 155/23), čl. 19. st. 7.

Ocjene i bodovi koje službenici ostvare evidentiraju se u Registru zaposlenih u državnoj službi i javnim službama.⁷⁹

Dodatak za završen studij na poslijediplomskoj razini predstavlja važan mehanizam motivacije za zadržavanje visokoobrazovanog kadra u državnoj službi. Službenici i namještenici koji su završili sveučilišni specijalistički studij, magisterij ili doktorat imaju pravo na dodatak na plaću, što prepoznaje i vrednuje njihov trud u stjecanju dodatnih kvalifikacija. Takvi službenici unose specifična znanja i stručnost u svoje radno okruženje, što značajno utječe na kvalitetu radnog izvršenja i učinkovitost državne službe.⁸⁰

Člankom 29. Zakona o plaćama uređeno je ograničenje promicanja u plaći.⁸¹

Službenici i namještenici mogu dobiti jednokratnu novčanu nagradu za izuzetne radne rezultate postignute tijekom jedne kalendarske godine. Kriterije za dodjelu ove

⁷⁹ Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 19.

⁸⁰ Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 20.

⁸¹ Vidi podnaslov Usporedba ocjenjivanja službenika prema ZDS 2005. i ZDS 2024.

nagrade određuje pravilnikom čelnik državnog tijela ili javne službe, a visina nagrade se utvrđuje svake godine i ne smije prelaziti neoporezivi iznos prema poreznim propisima. Sredstva za isplatu nagrada osiguravaju se u državnom proračunu, ograničena na najviše 0,2 % ukupnih godišnjih rashoda za plaće. Popis nagrađenih objavljuje se na mrežnim stranicama državnog tijela, uz poštivanje propisa o tajnosti podataka.⁸²

⁸² Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 30

4. Uloga i utjecaj upravljanja radnim izvršenjem na radnu učinkovitost u Općinskom kaznenom sudu u Zagrebu

Tema ovog istraživanja bavi se analizom kako sustav upravljanja radnim izvršenjem utječe na radnu učinkovitost unutar specifičnog pravosudnog okvira na Općinskom kaznenom sudu u Zagrebu. Istraživanje je provedeno uz pisanu suglasnost predsjednice Općinskog kaznenog suda u Zagrebu, što je omogućilo pristup relevantnim podacima i suradnju sa službenicima suda.

U okviru istraživanja, prikupljeni su podaci o ocjenama službenika od 2014. do 2023. godine. Osim toga, provedena je anketa među službenicima suda, koja je omogućila uvid u njihove stavove i iskustva s trenutnim sustavom upravljanja radnim izvršenjem. Također je provedena anketa za rukovodeće državne službenike kako bi se prikupili podaci o njihovim perspektivama i ocjenama učinkovitosti postojećih praksi.

Cilj istraživanja je pružiti detaljan uvid u učinkovitost trenutnih praksi i dati preporuke za moguće poboljšanje sustava, s namjerom optimizacije radne učinkovitosti i zadovoljstva službenika.

4.1. Pregled i analiza ocjena službenika Općinskog kaznenog suda u Zagrebu: 2014. - 2023.

Ova analiza ocjena državnih službenika Općinskog kaznenog suda u Zagrebu obuhvaća razdoblje od 2014. do 2023. godine. Analizom se nastoje uočiti trendovi i obrasci u ocjenjivanju, s posebnim naglaskom na pravednost i objektivnost sustava ocjenjivanja. Također, istražuje se koliko se strogo ili blago ocjenjuje radna učinkovitost službenika, što može imati značajan utjecaj na buduće uvođenje modela upravljanja radnim izvršenjem u ovoj instituciji.

4.1.1. Analiza ocjena po godinama: 2014. - 2023.

- 2014. godina: Tijekom ove godine, četiri službenika ocijenjena su ocjenom "primjeren", dok je 67 službenika dobilo ocjenu "izuzetan".

- 2015. godina: Svih 81 službenika ocijenjeni su ocjenom "izuzetan", što pokazuje uniformnost u ocjenjivanju.
- 2016. godina: Ponovno su svi službenici ocijenjeni ocjenom "izuzetan", njih 76 bez iznimke.
- 2017. godina: Jedan službenik ocijenjen je ocjenom "uspješan", dok je ostalih 75 službenika dobilo ocjenu "izuzetan".
- 2018. godina: Ove godine 74 službenika dobilo je ocjenu "izuzetan", jedan "primjerman", a jedan "uspješan".
- 2019. godina: Deset službenika ocijenjeno je ocjenom "primjerman", jedan ocjenom "uspješan", dok su ostalih 65 službenika dobili ocjenu "izuzetan".
- 2020. godina: Osam službenika ocijenjeno je ocjenom "primjerman", jedan ocjenom "uspješan", a 66 službenika je ocijenjeno kao "izuzetni".
- 2021. godina: Šesnaest službenika ocijenjeno je ocjenom "primjerman", dva su dobila ocjenu "uspješan", a jedan je ocijenjen ocjenom "zadovoljava". Svi ostali službenici, njih 70, dobilo je ocjenu "izuzetan".
- 2022. godina: Ocjenu "primjerman" dobilo je jedanaest službenika, jedan je ocijenjen ocjenom "uspješan", a dva su dobila ocjenu "zadovoljava". Preostalih 61 službenika ocijenjeno je kao "izuzetni".
- 2023. godina: Četiri službenika ocijenjena su ocjenom "primjerman", dok je ostalih 64 službenika dobilo ocjenu "izuzetan".

4.1.2. Zaključak analize

Analiza ocjena državnih službenika Općinskog kaznenog suda u Zagrebu za razdoblje od 2014. do 2023. godine pokazuje značajne obrasce u načinu ocjenjivanja. Na prvi pogled, vidljiv je trend davanja najviše ocjene "izuzetan" velikom broju službenika, što se posebno ističe u određenim odjelima suda. Na primjer, u nekoliko godina, poput 2015. i 2016., svi službenici su ocijenjeni ovom najvišom ocjenom, što ukazuje na gotovo potpuni izostanak diferencijacije u ocjenjivanju. Analizom se može uočiti kako se u mnogim odjelima suda većina službenika ocjenjuje ocjenom "izuzetan" tijekom svih promatranih godina. To sugerira da je sustav ocjenjivanja možda previše blag ili nedovoljno diferenciran. Primjetno je da su ocjene "primjerman" i "uspješan" rijetke, dok se ocjena "zadovoljava" pojavljuje izuzetno rijetko, što može ukazivati na

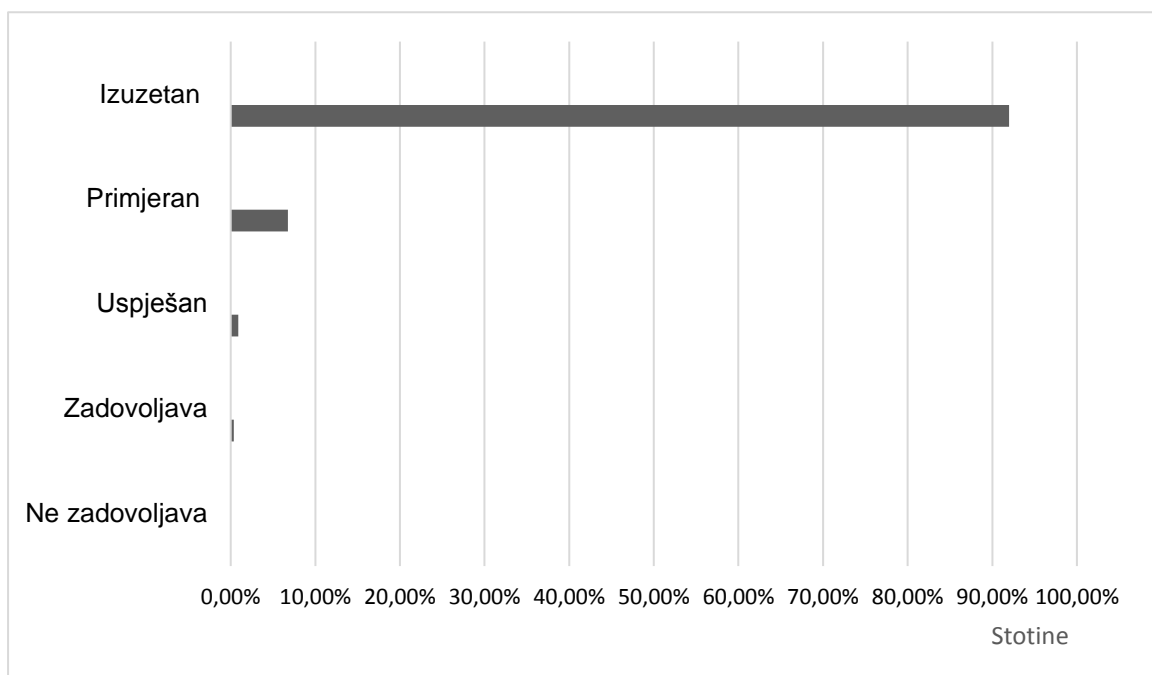
potencijalne izazove u objektivnom ocjenjivanju radne učinkovitosti. Ocjena "ne zadovoljava" tokom svih ovih godina uopće se nije pojavila.

S druge strane, u nekim odjelima suda primjetna je nešto veća raznolikost ocjena, gdje se pored ocjene "izuzetan" pojavljuju i ocjene "primjieran" i "uspješan". Međutim, čak i u tim slučajevima, većina službenika i dalje dobiva najvišu ocjenu, dok su ocjene "zadovoljava" izuzetno rijetke.

Ovakvi trendovi sugeriraju da postoji moguće odstupanje od realnog prikaza radnim izvršenjem službenika. Izuzetno visoki udio najviših ocjena može biti rezultat nedovoljno specifičnih kriterija ocjenjivanja ili njihovog subjektivnog provođenja, što otežava pravično vrednovanje radne uspješnosti među različitim zaposlenicima.

Iz provedenog istraživanja o ocjenjivanju radnog izvršenja na Općinskom kaznenom sudu u Zagrebu u razdoblju od 2014. do 2023. godine jasno je da postoji tendencija davanja visokih ocjena većini službenika. Prosječan postotak službenika koji su dobili ocjenu "izuzetan" značajno je viši u odnosu na druge ocjene, što sugerira da kriteriji za ocjenjivanje nisu dovoljno diferencirani ili se u praksi ne primjenjuju u dovoljnoj mjeri kako bi se razjasnile razlike u radnim izvršenjima među službenicima.

Uzimajući u obzir da je prosječan broj zaposlenih službenika na Općinskom kaznenom sudu u Zagrebu u zadnjih desetak godina bio 80, dolazimo do podataka da je u promatranom periodu sljedeći postotak službenika ocijenjen određenom ocjenom:



Graf 2: Postotak ocjena

Ovaj obrazac ocjenjivanja mogao bi predstavljati izazov u budućnosti, posebno u kontekstu uvođenja novog sustava nagrađivanja koji se temelji na radnom izvršenju. Za usporedbu, u promatranom periodu na Općinskom kaznenom sudu prosječno 92% službenika ocijenjeno je ocjenom "izuzetan", dok će radi promjena u zakonodavstvu u budućnosti najvišom ocjenom moći biti ocijenjeno samo 5%. Ako trenutni obrasci ocjenjivanja ostanu nepromijenjeni, postoji velika mogućnost da će ovaj novi sustav izazvati mnoge poteškoće u pravednom ocjenjivanju i vrednovanju radne učinkovitosti te pravednoj raspodjeli ocjena.

Stoga, za uspješno uvođenje i implementaciju PRP modela u Hrvatskoj, konkretno u slučaju Općinskog kaznenog suda u Zagrebu, bit će potrebno izvršiti značajne prilagodbe i poboljšanja u procesu ocjenjivanja radne učinkovitosti, uključujući jasniju definiciju kriterija, njihovu strožu primjenu i dosljedno praćenje rezultata.

4.2. Anketa za državne službenike

Anketa provedena među službenicima Općinskog kaznenog suda u Zagrebu imala je za cilj prikupiti mišljenja i stavove službenika u tijelima sudbene vlasti o trenutnim praksama ocjenjivanja, nagrađivanja te novim zakonodavnim promjenama koje se tiču upravljanja radnim izvršenjem. Kroz 15 pitanja, ispitanici su se izjašnjavali o svojim iskustvima s ocjenjivanjem radnog učinka, pravednosti i učinkovitosti postojećih sustava, kao i o potencijalnim poboljšanjima koja bi mogla doprinijeti većoj transparentnosti i motivaciji unutar institucija. Anketa je obuhvatila službenike različitih dobnih skupina i s različitom duljinom radnog staža, čime je osigurano prikupljanje raznolikih pogleda na istraživanu tematiku. U trenutku provođenja ankete, na Općinskom kaznenom sudu u Zagrebu zaposleno je 82 službenika, dok je anketu ispunilo 38 službenika. Anketu je ispunilo približno 46,34% službenika. Anketa je dostavljena službenicima koji rade na radnim mjestima informatičkog tehničara za pravosudni informacijski sustav, računovodstvenog referenta, stručnog savjetnika u sudu, sudskog savjetnika, te upisničara i zapisničara. Od ukupno 82 službenika koji su primili anketu, 9 ih ima visoku stručnu spremu, od kojih je 2 službenika raspoređeno na radno mjesto višeg sudskog savjetnika – specijalista, 1 službenik raspoređen je na

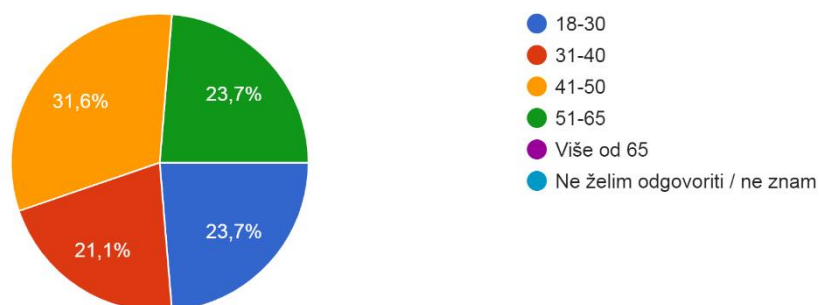
radno mjesto višeg sudskog savjetnika, 1 službenik raspoređen je na radno mjesto sudskog savjetnika, 2 službenika raspoređena su na radno mjesto stručnog suradnika u sudu, 2 službenika raspoređena su na radno mjesto višeg informatičkog tehničara za pravosudni informacijski sustav i 1 je službenik raspoređen na radno mjesto ravnatelja sudske uprave. Od 73 službenika koji imaju srednju stručnu spremu, 2 službenika raspoređena su na radno mjesto referenta, 2 službenika raspoređena su na radno mjesto sudačkog vježbenika, 21 službenik raspoređen je na radna mjesta upisničara u tijelima sudbene vlasti, 37 službenika raspoređeno je na radna mjesta zapisničara u tijelima sudbene vlasti i 11 službenika raspoređeni su na radna mjesta voditelja odjela i službi. U postocima, 10,98% ima visoku stručnu spremu, dok 89,02% ima srednju stručnu spremu. Anketa je službenicima dostavljena e-mailom 17. lipnja 2024. godine. Podsjetnik za ispunjavanje anketa poslan je 27. lipnja 2024. godine. Službenici su anketu ispunjavali do 01. srpnja 2024. godine.

4.2.1. Rezultati ankete za državne službenike

Prvo pitanje u anketi odnosilo se na dob ispitanika. U anketi su relativno podjednako zastupljeni sudjelovali službenici raznih životnih dobi što nam pruža uvid u raznolike poglede na pitanje ankete.

Molim navedite Vašu dob:

38 odgovora

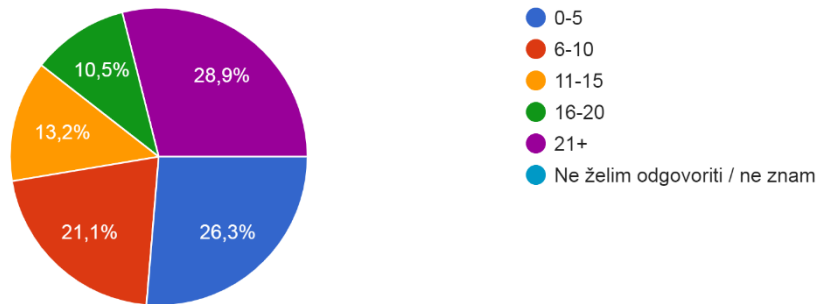


Graf 3. Anketa za službenike – pitanje 1

Drugo pitanje u anketi postavljeno je kako bi se utvrdilo koliko godina iskustva rada imaju ispitanici u tijelima sudbene vlasti.

Molim navedite broj godina iskustva rada u tijelima sudbene vlasti:

38 odgovora

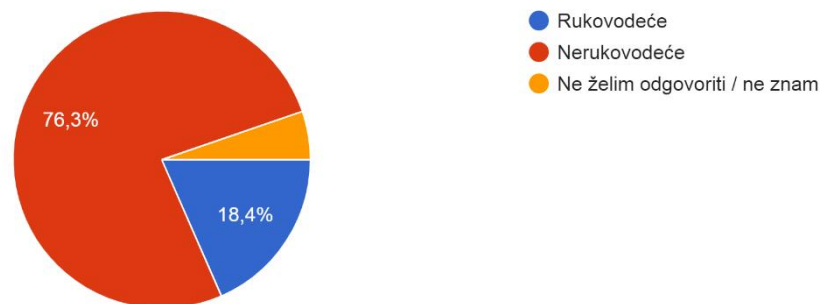


Graf 4. Anketa za službenike – pitanje 2

Prema odgovorima na treće pitanje, većina ispitanika, njih 76,3%, raspoređena je na nerukovodeća radna mjesta.

Jeste li raspoređeni na rukovodeće ili nerukovodeće radno mjesto?

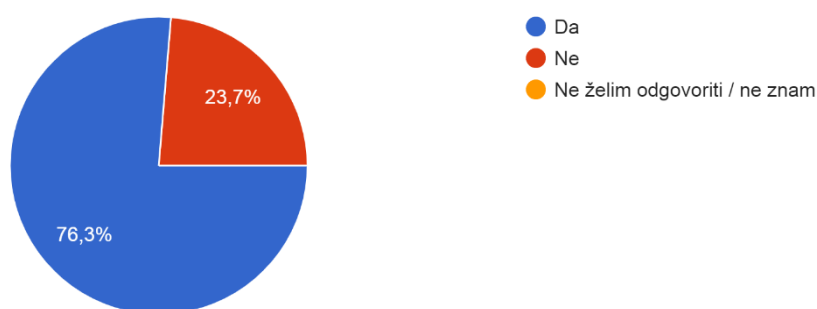
38 odgovora



Graf 5. Anketa za službenike – pitanje 3

Rezultati četvrtog pitanja ankete pokazuju da 76,3% ispitanika smatra kako bi ocjenjivanje trebalo postojati u državnoj službi. Ovaj podatak ukazuje na to da velika većina službenika prepoznaje važnost sustava ocjenjivanja kao alata za poticanje učinkovitosti i odgovornosti unutar institucije. S obzirom na značajan broj ispitanika koji podržavaju ocjenjivanje, može se zaključiti da su službenici svjesni potreba za formalnim mehanizmima koji bi omogućili objektivnu procjenu radnog učinka te pružili jasne smjernice za profesionalni razvoj i napredovanje.

Smatrate li da treba postojati ocjenjivanje državnih službenika u tijelima sudbene vlasti?
38 odgovora

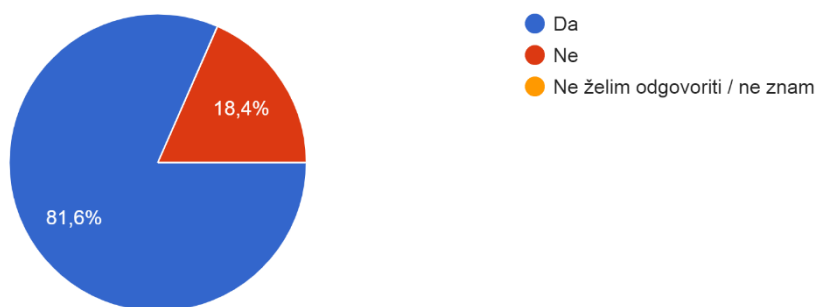


Graf 6. Anketa za službenike – pitanje 4

Na pitanje u anketi "Smatrate li da treba postojati plaćanje po radnom izvršenju za službenike u tijelima sudbene vlasti?", 81,6% ispitanika odgovorilo je potvrdno. Ovaj rezultat sugerira da velika većina službenika smatra kako bi sustav nagrađivanja temeljen na radnom izvršenju mogao pridonijeti povećanju motivacije i učinkovitosti unutar tijela sudbene vlasti. Ovako visok postotak potvrdnog odgovora ukazuje na prepoznatu potrebu za uspostavom pravednijeg sustava nagrađivanja koji bi honorirao iznimne radne rezultate i poticao daljnje poboljšanje radne učinkovitosti. Osim toga, to implicira da službenici smatraju da bi njihova primanja trebala biti izravno povezana s kvalitetom i količinom obavljenog posla odnosno radnim izvršenjem.

Smatrate li da treba postojati plaćanje po radnom izvršenju za službenike u tijelima sudbene vlasti?

38 odgovora

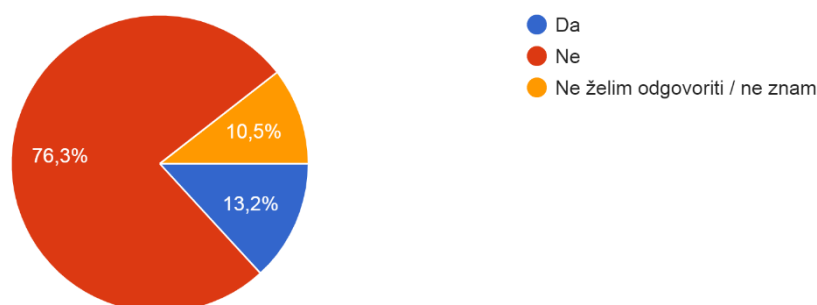


Graf 7. Anketa za službenike – pitanje 5

Na pitanje broj šest kojim se željelo utvrditi smatraju li ispitanici sustav ocjenjivanja službenika poštenim, 76,3% ispitanika odgovorilo je da ne smatra taj sustav poštenim, dok je 13,2% izjavilo da ga smatra poštenim, a preostalih 10,5% nije znalo ili nije željelo odgovoriti. Ovi rezultati jasno ukazuju na nezadovoljstvo među službenicima trenutnim sustavom ocjenjivanja. Velika većina ispitanika izražava mišljenje da postojeći sustav nije pravičan, što može upućivati na osjećaj nejednakosti, subjektivnosti ili nedostatka transparentnosti u postupku ocjenjivanja. Ovi rezultati ističu potrebu za poboljšanjem postojećeg sustava ocjenjivanja kako bi se osiguralo da je transparentan, objektivan i pravedan te da zaista reflektira stvarni radni učinak službenika.

Smatrate li dosadašnji sustav ocjenjivanja službenika poštenim?

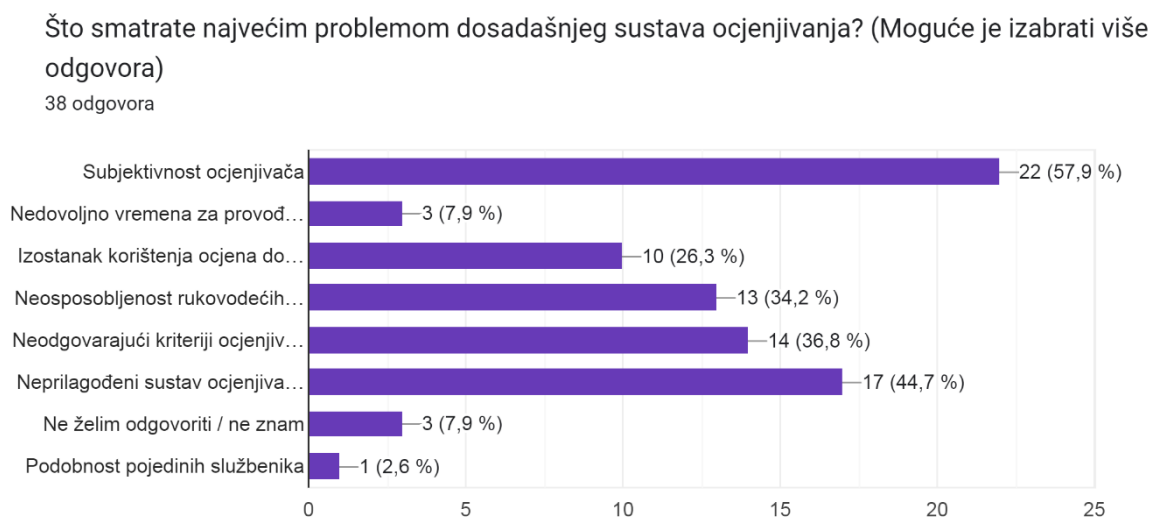
38 odgovora



Graf 8. Anketa za službenike – pitanje 6

Rezultati ankete na pitanje "Što smatrate najvećim problemom dosadašnjeg sustava ocjenjivanja?" pokazali su jasnu zabrinutost ispitanika oko nekoliko ključnih elemenata postojećeg sustava. Najveći problem koji su ispitanici istaknuli je subjektivnost ocjenjivača, s 57,9% odgovora. Ovo ukazuje na percepciju da se ocjene ne dodjeljuju uvijek objektivno, što može dovesti do nepravednog vrednovanja rada službenika.

Drugi značajni problemi uključuju neprilagođenost sustava ocjenjivanja sudskim službenicima, što je istaknulo 44,7% ispitanika, te neosposobljenost rukovodećih službenika za provođenje ocjenjivanja, koju je spomenulo 34,2% sudionika ankete. Ovi rezultati sugeriraju da mnogi službenici osjećaju da trenutni kriteriji nisu adekvatni za pravedno i učinkovito ocjenjivanje, te da rukovodeće osoblje nije dovoljno educirano ili sposobno za provođenje tog procesa. Izostanak korištenja ocjena dobivenih ocjenjivanjem kao problem navelo je 26,3% ispitanika, što ukazuje na to da se povratne informacije često ne koriste za daljnji razvoj ili poboljšanje radnog učinka. Osim toga, 7,9% ispitanika smatra da nema dovoljno vremena za provođenje postupka ocjenjivanja, dok je manji postotak (2,6%) istaknuo podobnost određenih službenika kao problem. Neki ispitanici (7,9%) nisu znali ili nisu željeli odgovoriti na ovo pitanje.



Graf 9. Anketa za službenike – pitanje 7

Na pitanje "U kojim funkcijama se ocjene dobivene ocjenjivanjem rada državnih službenika koriste na Vašem radnom mjestu?" većina ispitanika (71,1%) navela je da se ocjene koriste za nematerijalno nagrađivanje, koje se odnosi i na dane godišnjeg odmora. Ovo sugerira da se ocjene uglavnom koriste za dodjelu dodatnih pogodnosti koje nisu izravno povezane s plaćanjem prema radnom izvršenju, ali ipak pružaju određene beneficije zaposlenicima.

Međutim, samo 2,6% ispitanika je izjavilo da se ocjene koriste za napredovanje, a isti postotak navodi da se ocjene koriste za materijalno nagrađivanje. Ovi niski postoci upućuju na to da ocjene rijetko služe kao temelj za značajnije promjene u statusu ili financijskim pogodnostima zaposlenika.

Zanimljivo je da nijedan ispitanik nije odabrao opciju "donošenje odluka o upućivanju na dodatno usavršavanje", što ukazuje na to da se ocjene ne koriste za identifikaciju potreba za profesionalnim razvojem ili obrazovanjem.

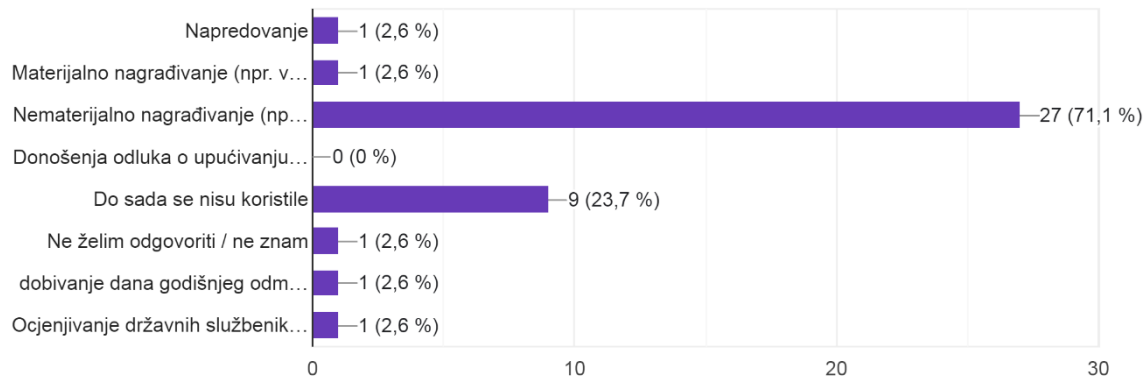
Dodatno, 23,7% ispitanika navelo je da se ocjene uopće nisu koristile na njihovom radnom mjestu, što ukazuje na značajan postotak službenika koji smatraju da ocjenjivanje nema praktičnu primjenu ili utjecaj na njihov rad ili profesionalni razvoj.

Jedan ispitanik je dodao komentar da su, na temelju ocjena, dobili dodatne dane godišnjeg odmora koje nisu mogli iskoristiti zbog ograničenja maksimalnog godišnjeg odmora na 30 dana za kalendarsku godinu. Još jedan ispitanik je izrazio mišljenje da su pogodnosti i sankcije koje proizlaze iz ocjenjivanja nepotrebne.

Ovi rezultati ukazuju na to da se ocjenjivanje u praksi rijetko koristi za svrhe koje bi mogle motivirati ili nagraditi zaposlenike na značajniji način, te da postoji nedostatak jasne povezanosti između ocjenjivanja i profesionalnog razvoja ili napredovanja. To također može signalizirati potrebu za boljim definiranjem i primjenom sustava ocjenjivanja, kako bi se osiguralo da ocjene imaju konkretan utjecaj na rad službenika.

U kojim funkcijama se ocjene dobivene ocjenjivanjem rada državnih službenika koriste na Vašem radnom mjestu? (Moguće je izabrati više odgovora)

38 odgovora



Graf 10. Anketa za službenike – pitanje 8

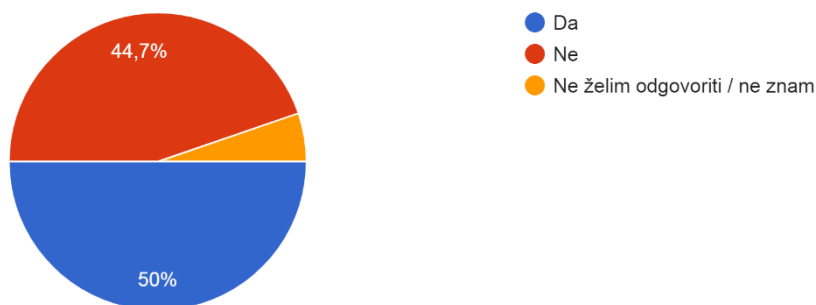
Na pitanje "Jeste li upoznati s novim sustavom ocjenjivanja propisanim u novom Zakonu o državnim službenicima (NN155/23) i Zakonu o plaćama u državnoj službi i javnim službama (155/23)?", 50% službenika odgovorilo je da je upoznato s novim sustavom. Ovaj podatak pokazuje da polovica ispitanika ima svjesnost o promjenama koje donosi novo zakonodavstvo, što je pozitivan znak za pripremu i implementaciju novog ocjenjivanja koji vodi upravljanju radnim izvršenjem.

Međutim, zabrinjavajuće je da 44,7% ispitanika navodi kako nisu upoznati s novim sustavom ocjenjivanja. Ovo ukazuje na značajan udio službenika koji nemaju dovoljno informacija o nadolazećim promjenama, što može utjecati na njihovu pripremljenost i razumijevanje novog sustava ocjenjivanja i postavljenih ograničenja broja službenika koji mogu biti ocijenjeni najboljim ocjenama. Nedostatak informiranosti među skoro polovinom službenika potencijalno može dovesti do problema, stvarajući nesigurnost i otpor prema promjenama.

Nadalje, 5,3% ispitanika nije željelo odgovoriti ili nije znalo je li upoznato s novim sustavom, što također naglašava potrebu za boljom komunikacijom i edukacijom o novom sustavu ocjenjivanja.

Jeste li upoznati sa novim sustavom ocjenjivanja propisanim u novom Zakonu o državnim službenicima (NN155/23) i Zakonu o plaćama u državnoj službi i javnim službama (155/23)?

38 odgovora



Graf 11. Anketa za službenike – pitanje 9

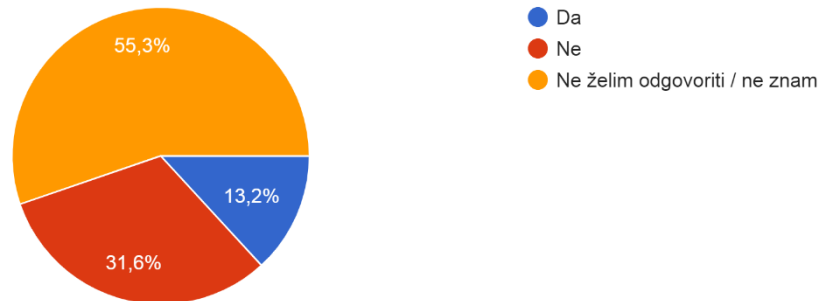
Na pitanje "Ukoliko ste upoznati s novim sustavom ocjenjivanja propisanim u novom Zakonu o državnim službenicima, smatrate li da je pozitivno ukidanje nadležnosti Odbora za državnu službu u pogledu žalbi na ocjene službenika?", odgovori ispitanika pokazuju podijeljena mišljenja. Samo 13,2% ispitanika smatra da je ukidanje nadležnosti Odbora za državnu službu u vezi sa žalbama na ocjene službenika pozitivno, dok 31,6% ispitanika ima negativan stav prema ovoj promjeni.

Međutim, posebno je zabrinjavajuće da čak 55,3% službenika nije znalo odgovoriti ili nije željelo odgovoriti na ovo pitanje. Ovaj podatak otvara pitanje jesu li službenici do sada uopće bili upoznati s pravnim lijekovima rješenja o ocjenama. Nedostatak jasne informiranosti o mogućnostima žalbe može ukazivati na to da većina službenika nije bila svjesna svojih prava ili nije imala potrebu koristiti pravne lijekove zbog toga što su bili ocjenjivani najvišim ocjenama.

Ovaj podatak je važan jer ukazuje na činjenicu da potencijalno službenici nisu koristili mogućnost žalbe zbog toga što je većina bila ocjenjivana najboljim ocjenama i nije bilo potreba na žalbu, a to može značiti da je prethodni sustav ocjenjivanja bio previše jednoličan i nije omogućavao stvarno vrednovanje radnog učinka.

Ukoliko ste upoznati sa novim sustavom ocjenjivanja propisanim u novom Zakonu o državnim službenicima, smatrate li da je pozitivno ukidanje ...žavnu službu u pogledu žalbi na ocjene službenika?

38 odgovora

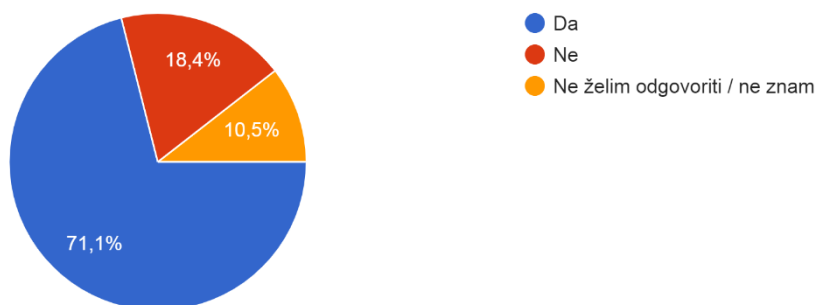


Graf 12. Anketa za službenike – pitanje 10

Na iduće pitanje "Jeste li upoznati s odredbama Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama (155/23) koje se odnose na promicanje u plaći na temelju ocjene učinkovitosti rada te ograničenja promicanja u plaći (samo 5% službenika i namještenika koji mogu dobiti ocjenu 'izvrstan' i 15% onih koji mogu dobiti ocjenu 'vrlo dobar')?", 71,1% ispitanika odgovorilo je da je upoznato s tim odredbama.

Ovaj visok postotak pokazuje da većina službenika ima određenu razinu svijesti o novim odredbama i kako će se one primijeniti na njihov rad i ocjenjivanje učinkovitosti. Međutim, zabrinjavajuće je da 18,4% ispitanika nije upoznato s ovim odredbama, dok 10,5% ne zna ili ne želi odgovoriti. Ovi podaci ponovo ukazuju na potrebu za dodatnim informiranjem i edukacijom službenika o specifičnostima novog sustava ocjenjivanja i promicanja u plaći.

Jeste li upoznati s odredbama Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama (155/23) koje se odnose na promicanje u plaći na temelju ocjene u...i 15% onih koji mogu dobiti ocjenu „vrlo dobar“)?
38 odgovora



Graf 13. Anketa za službenike – pitanje 11

Pitanje broj 12 glasilo je: "Ukoliko ste upoznati s odredbama Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama (155/23) koje se odnose na promicanje u plaći na temelju ocjene učinkovitosti rada te ograničenja promicanja u plaći (samo 5% službenika i namještenika koji mogu dobiti ocjenu 'izvrstan' i 15% onih koji mogu dobiti ocjenu 'vrlo dobar'), smatrate li da su ograničenja dobro postavljena?". Rezultati pokazuju da samo 2,6% ispitanika smatra da su ova ograničenja dobro postavljena.

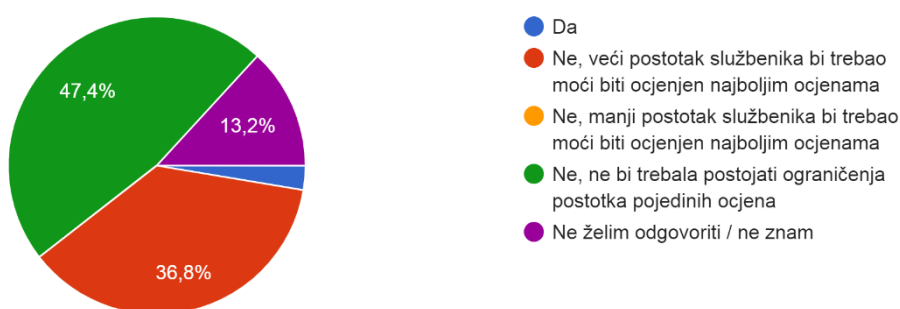
Većina ispitanika, njih 47,4%, smatra da ne bi trebala postojati ograničenja postotka pojedinih ocjena, što ukazuje na opće nezadovoljstvo novim sustavom ocjenjivanja. Ovaj podatak može upućivati na percepciju službenika da takva ograničenja mogu negativno utjecati na motivaciju i pravičnost u sustavu nagrađivanja. Nadalje, 36,8% ispitanika vjeruje da bi veći postotak službenika trebao moći biti ocijenjen najboljim ocjenama, što sugerira da mnogi smatraju kako trenutni postotci nisu dovoljno visoki i ne odražavaju stvarne performanse i radni učinak zaposlenika.

Zanimljivo je primijetiti da nitko od ispitanika nije smatrao da bi manji postotak službenika trebao biti ocijenjen najboljim ocjenama, što dodatno naglašava njihovo nezadovoljstvo postavljenim ograničenjima i možda ukazuje na mišljenje da kriteriji nisu dovoljno fleksibilni ili realistični.

Ovi rezultati pokazuju značajnu razinu neslaganja i zabrinutosti među službenicima glede novih pravila ocjenjivanja. To također može ukazivati na potencijalne probleme u implementaciji novog sustava, kao i potrebu za dodatnim informiranjem i konzultacijama sa službenicima kako bi se osigurala učinkovitost i pravednost ocjenjivanja. Na kraju, 13,2% ispitanika nije znalo ili nije željelo odgovoriti na ovo pitanje.

Ukoliko ste upoznati s odredbama Zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama (155/23) koje se odnose na promicanje u plaći na temelju ocj... smatrate li da su ograničenja dobro postavljena?

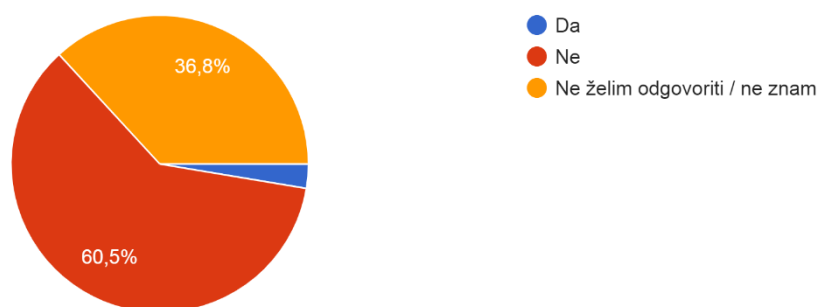
38 odgovora



Graf 14. Anketa za službenike – pitanje 12

Odgovori na iduće pitanje o odgovarajućem postavljanju sustava ocjenjivanja u skladu s novim Zakonom o državnim službenicima, konkretno smatraju li službenici da je novi sustav ocjenjivanja odgovarajuće postavljen za prelazak na plaćanje prema radnom izvršenju, otkrivaju značajne zabrinutosti među ispitanicima. Samo 2,6% ispitanika smatra da je sustav ocjenjivanja adekvatan za prelazak na plaćanje po radnom izvršenju prema Zakonu o plaći u državnoj službi i javnim službama, dok čak 60,5% vjeruje da sustav nije adekvatno postavljen. Ovaj visok postotak nezadovoljstva ukazuje na moguće ozbiljne nedostatke u trenutnoj implementaciji ili razumijevanju novog sustava. Ono što dodatno zabrinjava jest činjenica da 36,8% ispitanika nije znalo ili nije željelo odgovoriti na ovo pitanje. Ovaj postotak sugerira da velik broj službenika možda nije dovoljno informiran o novom sustavu ocjenjivanja ili o promjenama u zakonodavstvu, te da službenici potencijalno uopće nisu svjesni da se radi o plaćanju prema radnom izvršenju.

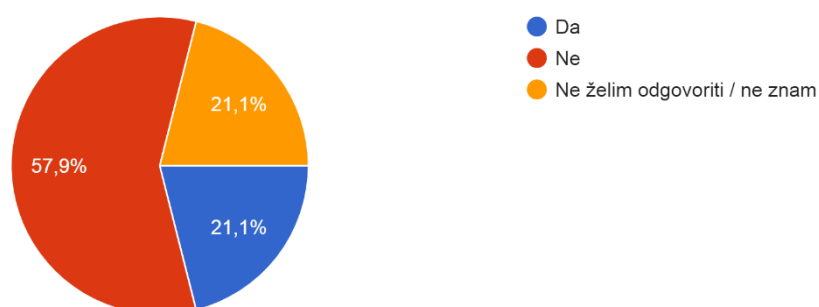
Smatrate li da je sustav ocjenjivanja propisan u novom Zakonu o državnim službenicima odgovarajuće postavljen za prelazak na plaćanje po...konu o plaći u državnoj službi i javnim službama?
38 odgovora



Graf 15. Anketa za službenike – pitanje 13

Pitanje o upoznatosti s kompetencijskim okvirom za zaposlene u javnoj upravi otkriva zabrinjavajuće stanje među službenicima. Samo 21,1% ispitanika izjavilo je da je upoznato s kompetencijskim okvirom, dok je isto toliko ispitanika bilo nije znalo ili nije željelo odgovoriti na pitanje. Najveći postotak, 57,9%, istaknuo je da nije upoznat s ovim okvirom. Ova visoka stopa neinformiranosti je posebno zabrinjavajuća jer je kompetencijski okvir jedan od ključnijih pojmova za razumijevanje novog sustava ocjenjivanja.

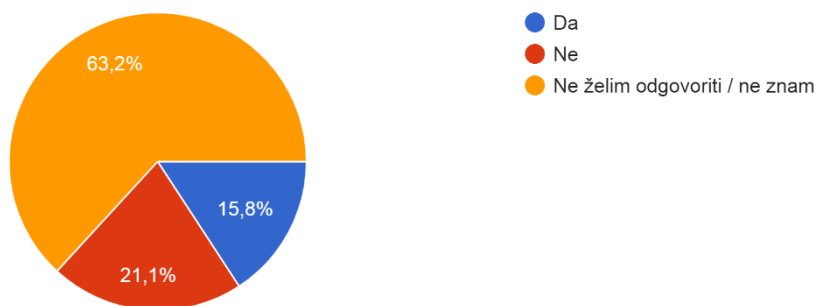
Jeste li upoznati sa kompetencijskim okvirom za zaposlene u javnoj upravi?
38 odgovora



Graf 16. Anketa za službenike – pitanje 14

Odgovori na posljednje pitanje "Ukoliko ste upoznati sa kompetencijskim okvirom za zaposlene u javnoj upravi, smatrate li da postavljeni kompetencijski okvir i u njemu postavljene kompetencije mogu koristiti za ocjenjivanje državnih službenika u sudskoj upravi?" dodatno potvrđuju prethodnu tezu o prevelikoj i zabrinjavajućoj neinformiranosti među službenicima. Čak 63,2% ispitanika nije znalo ili nije željelo odgovoriti, što ukazuje na značajan manjak informacija o primjeni kompetencijskog okvira. Samo 15,8% smatra da kompetencijski model može koristiti za ocjenjivanje u sudskoj upravi, dok 21,1% izražava sumnju u njegovu primjenjivost.

Ukoliko ste upoznati sa kompetencijskim okvirom za zaposlene u javnoj upravi, smatrate li da postavljeni kompetencijski okvir i u njemu postavlj...ocjenjivanje državnih službenika u sudskoj upravi?
38 odgovora



Graf 17. Anketa za službenike – pitanje 15

4.2.2. Zaključak ankete za državne službenike

Rezultati ankete otkrivaju značajne izazove u postojećem sustavu ocjenjivanja i nagrađivanja službenika u tijelima sudbene vlasti, ali i jasne smjernice za potencijalna poboljšanja. Naime, dok velika većina ispitanika prepoznaje važnost sustava ocjenjivanja kao alata za poticanje učinkovitosti i odgovornosti unutar institucije, postojeće prakse ocjenjivanja suočavaju se s ozbiljnim kritikama. Najčešće navedeni problemi uključuju percepciju nepravičnosti, subjektivnosti ocjenjivača, neadekvatne kriterije ocjenjivanja te nedostatak transparentnosti. Ovi nedostaci stvaraju osjećaj

nezadovoljstva među službenicima i upućuju na potrebu za temeljitom revizijom i poboljšanjem sustava kako bi on mogao učinkovito ispuniti svoju svrhu.

Posebno je zabrinjavajuće da unatoč visokom stupnju svijesti o važnosti ocjenjivanja, veliki dio službenika smatra da postojeći sustav nije pravedan, a značajan broj ispitanika izražava nezadovoljstvo postojećim zakonodavnim okvirima i pravilima. Na primjer, mnogi službenici vjeruju da ograničenja u postotku onih koji mogu dobiti najbolje ocjene nisu opravdana te da sustav nagrađivanja prema radnom učinku nije adekvatno postavljen. Ovi podaci ukazuju na potrebu za revizijom kriterija ocjenjivanja i prilagodbu sustava kako bi se osigurala njegova pravednost i motivacijski potencijal.

Također, anketni rezultati naglašavaju važnost edukacije i informiranja službenika o novim zakonodavnim promjenama i kompetencijskom okviru. Veliki broj ispitanika nije dovoljno upoznat s novim sustavom ocjenjivanja, što stvara nesigurnost i potencijalni otpor prema promjenama. To ukazuje na potrebu za boljom komunikacijom unutar institucija kako bi se službenici adekvatno pripremili za promjene koje ih očekuju.

4.3. Strukturirani intervju sa rukovodećim službenicima Općinskog kaznenog suda u Zagrebu

Proveden je strukturirani intervju s rukovodećim državnim službenicima koji su odgovorni za proces ocjenjivanja službenika na Općinskom kaznenom sudu u Zagrebu. Cilj ovih intervjuova bio je prikupiti relevantne informacije i uvide o načinu na koji se provodi ocjenjivanje službenika, izazovima s kojima se susreću rukovodeći službenici te o njihovim percepcijama i iskustvima u vezi s trenutnim postupkom ocjenjivanja. Pitanja su bila unaprijed određena i standardizirana, kako bi se osigurala dosljednost u prikupljanju podataka, što je doprinijelo povećanju pouzdanosti i valjanosti dobivenih rezultata. Intervjui su provedeni 29. i 30. srpnja 2024. godine, tijekom kojih su sudjelovala tri rukovodeća službenika. Od njih, dva službenika, odnosno 66,67%, imaju srednju stručnu spremu, dok jedan službenik, što čini 33,33%, ima visoku stručnu spremu.

4.3.1. Rezultati intervjuja prvog ispitanika

Prvi ispitanik, koji je u dobi između 31 i 40 godina i na rukovodećoj poziciji već dvije godine, upravlja timom od 12 službenika. Kroz strukturirani intervju pružio je uvid u izazove i percepcije u vezi s ocjenjivanjem radne uspješnosti u svojoj službi.

Na pitanje o važnosti upravljanja radnim izvršenjem službenika, ispitanik se složio da je to ključno. Smatra da je pravilno upravljanje radnim učinkom neophodno za postizanje ciljeva organizacije i osiguravanje kvalitetnog rada svih službenika. Prepoznao je važnost ocjenjivanja kao alata za motivaciju i razvoj zaposlenika.

Kada je riječ o prosječnoj ocjeni koju daje službenicima, ispitanik je naveo da često ocjenjuje izuzetnom ocjenom. Međutim, izrazio je poteškoće s davanjem nižih ocjena, jer to često izaziva negodovanje i otpor među službenicima. Službenici se često protive nižim ocjenama, zahtijevajući dodatna obrazloženja i argumentaciju, što dodatno otežava proces ocjenjivanja. Osim ovog problema, ispitanik ne vidi druge značajne poteškoće u procesu ocjenjivanja.

Ispitanik smatra da bi sustav ocjenjivanja mogao biti poboljšán kroz nekoliko ključnih promjena. Posebno ističe važnost uvođenja dodatka na plaću kao motivacijskog faktora. Također, predlaže da službenici periodično podnose izvještaje o svom radu i ocjenjuju sami sebe. Vjeruje da bi to omogućilo službenicima bolji uvid u vlastiti rad i olakšalo prihvaćanje nižih ocjena, te da bi se osjećali više uključeni u proces.

Na pitanje o uključenosti službenika u postupak ocjenjivanja, ispitanik je naglasio da službenici nisu dovoljno uključeni i informirani o ocjenjivanju i kriterijima na osnovu kojih će se njihov rad ocijeniti. Smatra da rukovoditelji nemaju dovoljno vremena da sustavno objašnjavaju službenicima njihove greške i nedostatke koji bi mogli dovesti do nižih ocjena.

Ispitanik je naveo da se informacije dobivene mjerenjem radnog izvršenja službenika do sada nisu upotrebljavale osim u formalnom smislu.

Što se tiče obuke za provođenje ocjenjivanja, ispitanik je priznao da nije prošao dovoljno osposobljavanja i da bi dodatna obuka bila vrlo korisna. To ukazuje na potrebu za kontinuiranim profesionalnim razvojem rukovodećih službenika kako bi se osiguralo pravedno i učinkovito ocjenjivanje.

Kada je riječ o smanjenju subjektivnosti u ocjenjivanju, ispitanik je priznao da smatra kako je potpuno uklanjanje subjektivnosti nemoguće. Iako je svjestan da je to pogrešno, često uzima u obzir životne okolnosti službenika prilikom ocjenjivanja, što može dovesti do neujednačenosti u procjeni radne uspješnosti.

Na pitanje o novom sustavu ocjenjivanja prema kojem se uvodi promicanje u plaći na temelju ocjene učinkovitosti rada, ispitanik nije bio upoznat s detaljima, ali je izrazio mišljenje da je nepravedno ograničiti broj službenika koji mogu biti ocijenjeni kao izuzetni ili primjereni. Smatra da će ovaj sustav izazvati mnoge žalbe i negodovanja među službenicima, te da neće potaknuti bolje radno izvršenje, već će ga samo otežati.

Ispitanik također nije bio upoznat s kompetencijskim okvirom za zaposlene u javnoj upravi, no nije ni malo optimističan da će ovakav sustav odgovarati ocjenjivanju u tijelima sudbene vlasti.

Zaključno, prvi ispitanik ukazuje na potrebu za većom transparentnošću i uključenošću službenika u proces ocjenjivanja, kao i za dodatnom obukom rukovodećih službenika kako bi se osigurala pravednost i učinkovitost ocjenjivanja. Također, ističe važnost poboljšanja sustava ocjenjivanja kroz jasnije kriterije i mogućnosti za samoprocjenu i povratne informacije.

4.3.2. Rezultati ankete drugog ispitanika

Drugi ispitanik, u dobnoj skupini od 41 do 50 godina, na rukovodećem je mjestu već pet godina i upravlja službom s više od 20 službenika.

Ispitanik je istaknuo da smatra upravljanje radnim izvršenjem službenika iznimno bitnim jer direktno utječe na cjelokupni proces upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije. Smatra da učinkovito ocjenjivanje službenika ne samo da doprinosi boljoj organizaciji rada, već i omogućava jasnije postavljanje ciljeva i očekivanja prema službenicima.

Što se tiče prosječne ocjene koju daje svojim službenicima, ispitanik najčešće koristi ocjenu "primjeren", čime želi naglasiti razlike između ocjena i radnog izvršenja službenika gdje se neki trude više, a neki manje. Međutim, uočava značajne izazove

u trenutnom sustavu ocjenjivanja. Ispitanik je istaknuo kako je obrazac za ocjenjivanje službenika za službenike u sudbenoj vlasti neadekvatan, što otežava pravičnu i preciznu evaluaciju rada. Osim toga, primjećuje da službenici često nisu svjesni koliko su ocjene bitne za njihov rad i profesionalni razvoj, što dodatno komplicira proces ocjenjivanja.

U vezi s mogućim promjenama u sustavu ocjenjivanja, ispitanik smatra da je potrebno provesti temeljitu reformu. Prema njegovom mišljenju, sustav ocjenjivanja treba biti prilagođen specifičnostima rada u sudbenoj vlasti, s fokusom na jasne i mjerljive kriterije. Također, predlaže da bi mu više vremena posvećenog samom procesu ocjenjivanja olakšalo posao, omogućujući mu da detaljnije analizira rad svakog službenika i pruža konstruktivne povratne informacije.

Ispitanik je istaknuo da, prema njegovom mišljenju, službenici jesu uključeni u postupak ocjenjivanja u dovoljnoj mjeri, jer je to njihova odgovornost da se upoznaju s ciljevima organizacije, svojim zadacima i kriterijima ocjenjivanja. Smatra da je važno da službenici shvate kako njihova ocjena nije samo formalnost, već ključni faktor koji može utjecati na njihov profesionalni razvoj.

Kada je riječ o upotrebi informacija dobivenih mjerenjem radnog izvršenja, ispitanik je naveo da se one do sada koriste samo za dodjelu dodatnih dana godišnjeg odmora. Smatra da bi takve informacije trebale imati širu primjenu i biti iskorištene za cjelokupno unaprjeđenje radnih procesa i motivacije zaposlenika.

Ispitanik se osjeća dovoljno educiranim za provođenje ocjenjivanja i smatra da dodatno usavršavanje nije nužno. Siguran je u svoju sposobnost da ocjenjuje rad službenika objektivno, temeljeći svoje ocjene na kontinuiranom praćenju njihovog rada tijekom cijele godine. Jasno im daje razloge za dodijeljene ocjene i ne dopušta pritiske s njihove strane da mijenja ocjene samo radi očuvanja harmonije u kolektivu.

Komentirajući novi sustav ocjenjivanja, prema kojem se uvodi promicanje u plaći na temelju ocjene učinkovitosti rada s ograničenjem da samo 5% službenika može biti ocijenjeno "izvrsnim" i 15% "vrlo dobrim", ispitanik je izrazio negativan stav. Smatra da je koncept nepravedan jer se ograničava broj službenika koji mogu biti prepoznati kao vrhunski, što može demotivirati one koji ulažu dodatne napore u svoj rad. Ispitanik također smatra da ovaj sustav neće potaknuti službenike na bolje radno izvršenje, već bi mogao izazvati razdor među njima. Naglasio je kako ovakva ograničenja mogu

demotivirati i najbolje zaposlenike, uključujući i voditelje koji su se istaknuli svojim radom, a čak i da se ide logikom da se samo njih ocijeni najboljim ocjenama, kvote to neće dozvoliti.

Što se tiče kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi, ispitanik je vrlo dobro upoznat s njim, ali izražava skepticizam prema njegovoj praktičnoj primjeni. Smatra da se okvir neće pokazati korisnim u stvarnim uvjetima rada jer ne reflektira specifičnosti i izazove s kojima se zaposlenici u tijelima sudbene vlasti suočavaju te je vrlo teško mjeriti određene kompetencije kod službenika.

Ispitanik samoinicijativno naglašava potrebu za sveobuhvatnom reformom sustava ocjenjivanja i prilagodbom metoda ocjenjivanja specifičnim potrebama sudbene vlasti i smatra da je potrebno više vremena i resursa posvetiti procesu ocjenjivanja kako bi se postigla veća pravednost i učinkovitost u upravljanju ljudskim resursima, a kako novi sustav uopće ne ide prema tome već samo prema nagrađivanju vrlo malog broja službenika.

4.3.3. Rezultati intervjua trećeg ispitanika

Treći ispitanik, koji se nalazi u dobnoj skupini od 51 do 60 godina, obnaša rukovodeću funkciju otprilike četiri godine i nadređen je 32 službenika.

Ispitanik smatra da je upravljanje radnim izvršenjem službenika od izuzetne važnosti, ističući kako je potrebno koordinirati rad ustrojstvenih jedinica tako da djeluju i surađuju kao jedinstvena cjelina. Ovakav pristup osigurava da svi dijelovi organizacije rade u skladu i doprinose zajedničkim ciljevima, što je ključ za postizanje visoke razine učinkovitosti i uspješnosti.

Što se tiče ocjenjivanja, ispitanik najčešće koristi ocjenu "izuzetan" jer smatra da većina službenika zaslužuje takvu ocjenu. Prepoznaje trud i rad svojih podređenih te smatra da je važno nagrađivati ih za njihovu predanost i postignuća. Ispitanik ne vidi značajnije probleme u trenutnom sustavu ocjenjivanja i ne bi mijenjao bitne aspekte sustava, što ukazuje na njegovu pozitivnu percepciju postojećeg modela ocjenjivanja.

Prema njegovom mišljenju, službenici su dovoljno uključeni u postupak ocjenjivanja i imaju adekvatne informacije o ciljevima organizacije, vlastitim ciljevima i

zadacima, te kriterijima na osnovi kojih će se njihov rad ocjenjivati. Ispitanik navodi da je uvijek dostupan svojim službenicima za dodatne informacije, što doprinosi transparentnosti i razumijevanju procesa ocjenjivanja među zaposlenicima.

Ispitanik smatra da su informacije dobivene mjerenjem radnog izvršenja do sada korištene samo za dodjelu dodatnih dana godišnjeg odmora.

Što se tiče obuke za provođenje ocjenjivanja, ispitanik se osjeća dovoljno upoznat i smatra da dodatno usavršavanje nije potrebno. Vezano uz smanjenje subjektivnosti u ocjenjivanju, ispitanik naglašava da se vodi isključivo radnom etikom službenika, smatrajući se objektivnim u svom pristupu.

Kada je riječ o novom sustavu ocjenjivanja, prema kojem se uvodi promicanje u plaći na temelju ocjene učinkovitosti rada, ispitanik je svjestan promjena, ali izražava skepticizam prema njihovoj učinkovitosti. Smatra da su službenici bili zadovoljni sa sustavom koji je nagrađivao dodatnim danima godišnjeg odmora i da nema potrebe za uvođenjem novih reformi. Ispitanik ne vjeruje da će novi sustav značajno potaknuti službenike na bolje radno izvršenje, ističući da će neki službenici možda biti motiviraniji, dok drugi neće pokazati značajnu promjenu u svom radu. Unatoč tome, priznaje da bi novi sustav mogao donijeti veću objektivnost u ocjenjivanju, iako ne smatra da će mu osobno olakšati provođenje ocjenjivanja.

Na pitanje o kompetencijskom okviru za zaposlene u javnoj upravi, ispitanik priznaje da nije upoznat s njim.

Treći ispitanik zadovoljan je trenutnim sustavom ocjenjivanja i smatra da su potrebne promjene minimalne. Ističe važnost koordinacije unutar organizacije i vjeruje da postojeći sustav pruža dovoljno podrške i transparentnosti za službenike. Međutim, izražava sumnju u učinkovitost novih reformi i ukazuje na potrebu za daljnjim informiranjem i edukacijom kako bi se osigurala njihova pravilna primjena i razumijevanje unutar organizacije.

4.3.4. Zaključak strukturiranog intervjua

Kroz strukturirani intervjua sa troje rukovodećih državnih službenika Općinskog kaznenog suda u Zagrebu, dobiveni su uvidi u različite perspektive i stavove prema

sustavu ocjenjivanja službenika. Prije provođenja intervjua, kroz neformalni razgovor sa svim voditeljima suda, pomno su odabrani ovi ispitanici zbog spoznaje da imaju različite stavove i iskustva koji će doprinijeti široj perspektivi i raznolikosti pogleda na promatranu temu. Rezultati intervjua pokazali su značajne razlike u percepciji i stavovima ispitanika prema važnosti upravljanja radnim izvršenjem, ocjenjivanju službenika, te potrebi za promjenama u sustavu.

Prvi ispitanik ističe potrebu za dodatnim obukama i edukacijom kako bi se poboljšala objektivnost u ocjenjivanju. Njegov pristup ocjenjivanju službenika fokusira se na razumijevanje životnih okolnosti službenika, što ukazuje na empatijski pristup, ali i na svijest o vlastitim ograničenjima u ocjenjivanju. Također, smatra da bi sustav ocjenjivanja trebao uključivati samoprocjenu službenika kako bi oni bolje razumjeli svoju ocjenu i lakše je prihvatili.

Drugi ispitanik ima vrlo kritičan stav prema postojećem sustavu ocjenjivanja. Smatra da je cjelokupni sustav potrebno promijeniti i ističe neadekvatnost postojećih obrazaca za ocjenjivanje službenika u sudbenoj vlasti. Naglašava važnost vremena potrebnog za temeljito ocjenjivanje i izražava zabrinutost zbog nedostatka svijesti među službenicima o važnosti ocjene za njihov rad. Ovaj nema problem sa pritiscima službenika samo kako bi dobili veće ocjene te stoji pri svojim argumentima zašto je pojedini službenik dobio određenu ocjenu.

Treći ispitanik, s najdužim radnim iskustvom, ima nešto drugačiji pogled. Zadovoljan je postojećim sustavom ocjenjivanja i ne vidi potrebu za bitnim promjenama. Smatra da su službenici dovoljno informirani o ciljevima i kriterijima ocjenjivanja te ističe da koristi radnu etiku kao osnovu za ocjenjivanje, vjerujući u vlastitu objektivnost. Također, izražava skepticizam prema novim reformama, smatrajući da su službenici bili zadovoljni s nagradama poput dodatnih dana godišnjeg odmora i da nema potrebe za promjenama.

Ovaj strukturirani intervju pokazao je koliko različito rukovodeći službenici pristupaju ocjenjivanju i kako se njihove osobne perspektive i iskustva reflektiraju u njihovim stavovima. Raznolikost mišljenja i praksi naglašava kako službenici u različitim organizacijama podliježu različitim kriterijima te je moguće da za isti radni učinak službenici u različitim odjelima dobiju različite ocjene.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje radnim izvršenjem u tijelima sudbene vlasti Republike Hrvatske zahtijeva sustavan i prilagođen pristup kako bi se postigla optimalna razina učinkovitosti i profesionalizma. Iako se osnovni principi upravljanja radnim izvršenjem mogu primijeniti univerzalno, specifičnosti pravosudnog sustava nameću potrebu za prilagodbom metoda i alata koji se koriste.

Analiza provedena u ovom radu pokazuje da je jasno definiranje ciljeva, kontinuirano praćenje radne učinkovitosti, te pružanje konstruktivne povratne informacije ključ za uspješno upravljanje.

Na temelju provedenih anketa i strukturiranih intervjua sa službenicima i rukovodećim državnim službenicima, jasno je da postoji određeni otpor prema uvođenju novog sustava upravljanja radnim izvršenjem, unatoč općoj težnji za poboljšanjem radnih uvjeta. Zabrinutost je prisutna i zbog brzine i rigoroznosti kojom je sustav uveden, bez odgovarajućeg prijelaznog razdoblja koje bi omogućilo prilagodbu i postepenu primjenu novih metoda.

Jedna od ključnih preporuka temelji se na potrebi za organizacijom ciljanih edukacija kroz Državnu školu za javnu upravu. Ove edukacije trebale bi biti usmjerene na rukovodeće službenike kako bi im pomogle da bolje razumiju i prihvate novi sustav upravljanja radnim izvršenjem te da ga uspješnije primijene. Edukacija bi trebala obuhvatiti teme kao što su učinkovito upravljanje promjenama, komunikacija s timovima, te strategije motivacije i praćenja radne učinkovitosti. Također, preporučljivo je razmotriti uvođenje dodatnih edukacija i treninga usmjerenih na specifične izazove s kojima se suočavaju službenici u sudskoj vlasti, poput edukacija kako se nositi sa agresivnim strankama, kako se prilagoditi strogoj hijerarhiji i mnoštvu nadređenih, kako se nositi sa teškim sudskim predmetima i slično. Takve bi edukacije uvelike utjecale na radno izvršenje službenika u sudskoj vlasti jer bi im olakšale elementarne probleme s kojima se susreću i koji imaju izravan utjecaj na njihovo radno izvršenje. Mnogo kvalitetnog kadra vrlo brzo napusti pravosudni sustav radi navedenih poteškoća.

Osim toga, moguća je i organizacija edukacija za zainteresirane službenike, kako bi bolje razumjeli važnost upravljanja radnim izvršenjem i prepoznali novi sustav

kao alat za osobno i profesionalno usavršavanje, a ne kao prijetnju ili nametanje dodatnih obveza. Tako bi se smanjio otpor prema promjenama, a službenici bi imali priliku prepoznati prednosti novog sustava u smislu povećanja motivacije i jasnoće u postavljanju ciljeva.

Potrebno je razmatranje i drugih metoda upravljanja radnim izvršenjem koje bi mogle biti prilagodljivije specifičnostima pravosudnog sustava u Hrvatskoj. Kroz dodatnu analizu i prilagodbu, moguće je razviti hibridne modele koji bi bolje odgovarali potrebama službenika i osigurali veću učinkovitost sustava.

Sustav upravljanja radnim izvršenjem nije prilagođen službenicima sudbene vlasti. Za službenike u tijelima sudbene vlasti, posebno pri ocjenjivanju, mora se uzeti u obzir specifičnosti njihovog radnog okruženja. Ovi službenici rade unutar strogih pravnih okvira i dodijeljenih zadataka, što im ostavlja malo prostora za kreativnost ili samoinicijativu. Njihovi zadaci su jasno definirani zakonima, propisima i pravilnicima o unutarnjem redu, a preciznost i pridržavanje procedura imaju prioritet nad inovativnim rješenjima. Izvješća o učinkovitosti rada koja se koriste pri ocjenjivanju službenika napravljena su za sve državne službenike u globalu, pri čemu nisu uzete u obzir navedene specifičnosti službenika u tijelima sudbene vlasti. U izvješću, uz osnovne kriterije poput točnosti i učinkovitosti, ocjenjuju se kriteriji inovativnosti, kreativnosti, pisanog izražavanja, usmenog izražavanja, sposobnosti rada u timu... Svi navedeni kriteriji nisu primjenjivi kod ocjenjivanja službenika u tijelima sudbene vlasti iz razloga što službenici nemaju mogućnosti pokazati navedene vještine. U navedenim okolnostima, vrlo je teško izdvojiti 5% zaposlenih službenika u sudu koji mogu dobiti ocjenu "izvrstan" i 15% službenika koji mogu dobiti ocjenu "naročito uspješan" jer se službenici nemaju mogućnosti istaknuti te se ovakvim ograničenjima otvara prostor za još veću subjektivnost kod ocjenjivanja pri čemu bi subjektivni kriteriji mogli biti povezani sa vremenom provedenim u službi, mogućnosti da se određeni službenici žale što se pretpostavlja prema njihovom karakteru, odnosima izvan službe i slično.

Jedan od prijedloga je da se sustav ocjenjivanja proširi na kontrolu i vrednovanje zadataka koje službenici odrađuju u spisima odnosno sudskim predmetima u skladu sa svojim ovlastima. Umjesto da se samo kvantificira broj obrađenih predmeta, bilo bi korisno vrednovati i urednost uvezanih podnesaka, točnost zapisnika i dopisa, sposobnost uočavanja grešaka sudaca... Nadalje, sustav bi mogao uključivati redovite povratne informacije od strane sudaca koji su više upućeni u rad službenika u tijelima

sudbene vlasti nego rukovodeći službenici iz razloga što službenici većinu radnog vremena posvete naredbama sudaca.

Uočeno je da je sustav upravljanja radnim izvršenjem u Hrvatskoj uveden brzo i bez dovoljno pripreme, što može izazvati tzv. psihološki kontraproduktivni učinak⁸³. Naime, službenici koji su godinama navikli na najviše ocjene sada će se suočavati dobivanjem nižih ocjena, što može imati negativan utjecaj na njihovu motivaciju. Stoga, preporuča se da se faza prilagodbe sustava iskoristi za pružanje konkretnih smjernica i podrške rukovodećim službenicima kako bi se osigurala učinkovita implementacija i izbjegle negativne posljedice po radnu motivaciju službenika. Budućnost upravljanja radnim izvršenjem u pravosudnim tijelima ovisi o sposobnosti prilagodbe promjenama i kontinuiranom razvoju sustava koji će službenicima omogućiti postizanje visokih standarda u radu, čime će se osigurati učinkovitost i odgovornost unutar pravosudnog sustava Republike Hrvatske.

⁸³ Psihološki kontraproduktivni učinak odnosi se na situacije u kojima određene intervencije, mjere ili promjene, iako zamišljene da poboljšaju određeni ishod, zapravo imaju suprotan, negativan učinak na ponašanje ili stavove ljudi.

6. LITERATURA

1. Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. London, Ujedinjeno Kraljevstvo: Kogan Page.
2. Brčić, R; et al. (2023). 13. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. U: Brčić, R. (ur.). *Osnove javnog menadžmenta*. Varaždin, Hrvatska: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.
3. Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (2016). Evaluacija učinkovitosti primjene instrumenata upravljanja kvalitetom u hrvatskim jedinicama lokalne samouprave – studije slučaja. U: Koprić, I.; Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu.
4. Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (2018). Analiza znanstvenih radova o upravljanju kvalitetom i učinkom u javnoj upravi. Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu 68(2) 243-273
5. Hughes, Owen E. (2003). *Public Management and Administration* (3. izdanje). New York, SAD: Palgrave Macmillan.
6. Jain, S.; Gautam, A. (2016). Comparison of performance management systems in public and private sector: a study of manufacturing organizations. IJMIE. 6 (5)
7. Koprić, I. (2016). Evaluacija, novi zakonski okvir i važnost upravljanja učinkovitošću u lokalnoj i regionalnoj samoupravi te u državnoj i javnoj upravi Republike Hrvatske. U: Koprić, I.; Džinić, J. ; Manojlović Toman, R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu.
8. Koprić, I.; Marčetić, G.; Musa, A.; Đulabić, V.; Lalić Novak, G. (2021). *Upravna znanost - Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. U: Marčetić, G; Musa, A; Đulabić, V; Lalić Novak, G. (ur.). Zagreb, Hrvatska: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu - Studijski centar za javnu upravu i javne financije.
9. Manojlović Toman, R. (2016). Pravno uređenje mjerenja učinka u hrvatskoj državnoj upravi i lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Pravni vjesnik 32(1), 7-27
10. Manojlović Toman, R. (2016). Preduvjeti za funkcioniranje sustava upravljanja radnim izvršenjem službenika. U: Koprić, I.; Džinić, J.; Manojlović Toman, R.

(ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu.

11. Manojlović Toman, R. (2018). Sustav upravljanja učinkovitošću u Hrvatskoj i mogućnosti njegova unapređenja, U: Musa, A. (ur.) *Upravljanje učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb: Friedrich-Ebert-Stiftung, ured za Hrvatsku; Institut za javnu upravu.
12. Manojlović Toman, R. (2019). Komparativna europska iskustva s upravljanjem učinkovitošću. *Croatian and comparative public administration*. 19(4), 595-626.
13. Marčetić, G.; Manojlović Toman, R.. (2019). Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi. U: Marčetić, G; Vukojičić Tomić T.; Lopižić, I. (ur.) - *Normalizacija statusa javnih službenika - rješenje ili zamka?*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu - Priručnici za stručno usavršavanje.
14. Miletić, E. (2008). Usporedni prikaz osnova sustava plaća u državnoj službi. *Hrvatska javna uprava*. 8 (4), 929-948.
15. Popović, N.; Kobasić, A.. (2016). Upravljanje kvalitetom u hrvatskim javnim regulacijskim agencijama. U: Koprić, I.; Džinić, J.; Manojlović Toman, R. (ur.). *Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javnu upravu.

Pravni izvori:

1. Zakon o državnim službenicima, NN 155/23, 85/24
2. Zakon o državnim službenicima, NN 92/05., 140/05., 142/06., 77/07., 107/07., 27/08., 34/11., 49/11., 150/11., 34/12., 38/13., 37/13., 1/15., 138/15., 102/15., 61/17., 70/19., 98/19., 141/22. – nevažeći propis
3. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima, NN 85/24
4. Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, NN 155/23
5. Uredba o načinima i uvjetima napredovanja državnih službenika, NN 77/07, 142/11, 105/15, 53/23, 155/23 – nevažeći propis
6. Uredba o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u državnoj službi NN 22/24
7. Uredba o postupku i kriterijima za ocjenjivanje državnih službenika, NN 133/11

8. Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022-2027.

Internetske stranice

1. Open HRMS (2023). Top 9 Principles of Performance Management. Preuzeto sa web stranice: <https://www.openhrms.com/blog/top-9-principles-of-performance-management/>
2. IUS INFO (2023). Sindikat državnih službenika odlučio stupiti u štrajk. Preuzeto sa web stranice: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/dnevne-novosti/sindik-drzavnih-sluzbenika-odlucio-stupiti-u-strajk-55224>
3. SDLSN (2023). Štrajkom smo smanjili zaostatak za drugima, očekujemo dodatno poboljšanje materijalnog statusa u drugoj fazi do kraja godine. Preuzeto sa web stranice: <https://www.sdlsn.hr/strajkom-smo-smanjili-zaostatak-za-drugima-ocekujemo-dodatno-poboljsanje-materijalnog-statusa-u-drugoj-fazi-do-kraja-godine/>
4. e-Savjetovanja (2024). Nacrt prijedloga Zakona o izmjenama Zakona o državnim službenicima, s konačnim prijedlogom Zakona. <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=27791>

7. PRILOZI

Appendix 1: Suglasnost za korištenje podataka sudske uprave Općinskog kaznenog suda u Zagrebu te provođenje intervjua i anketa



REPUBLIKA HRVATSKA
OPĆINSKI KAZNENI SUD U ZAGREBU
Ilica-Selska, Ilica 207
Ured predsjednika suda
7Su-195/22-314
U Zagrebu, 20. svibnja 2024.

Predmet: Suglasnost za korištenje podataka sudske uprave Općinskog kaznenog suda u Zagrebu

Dopušta se Teni Matejaš Kereša, službenici Općinskog kaznenog suda u Zagrebu i izvanrednoj studentici preddiplomskog stručnog studija Javne uprave na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu da za izradu završnog/diplomskog rada koristi podatke sudske uprave ovog suda, a koji se odnose na ocjene službenika i namještenika u prethodnih deset godina. Tena Matejaš Kereša neće koristiti osobne podatke službenika i namještenika, već će prikupiti statističke podatke o ocjenama i radnim mjestima.

Dopušta se Teni Matejaš Kereša provođenje anonimne ankete i intervjua službenika Općinskog kaznenog suda u Zagrebu te korištenje rezultata za izradu završnog rada.

Ova se suglasnost izdaje za potrebe objave završnog rada te objave znanstvenih i stručnih radova.



Predsjednica suda
Jasna Zorenić Rendulić

Appendix 2: Pitanja za strukturirani intervju sa rukovodećim službenicima Općinskog kaznenog suda u Zagrebu

Pitanja za strukturirani intervju sa rukovodećim službenicima Općinskog kaznenog suda u Zagrebu

1. Molim navedite Vašu dob?
 2. Koliko ste dugo raspoređeni na rukovodeće radno mjesto?
 3. Koliko se službenika nalazi u Vašoj službi?
 4. Smatrate li da je upravljanje radnim izvršenjem službenika bitno i zašto?
 5. Koja je prosječna ocjena s kojom ocjenjujete službenike?
 6. S kojim se problemima susrećete prilikom provođenja ocjenjivanja službenika?
 7. Što bi po Vašem mišljenju trebalo promijeniti u sustavu ocjenjivanja službenika? Što bi Vam olakšalo provođenje ocjenjivanja?
 8. Smatrate li da su službenici u dovoljnoj mjeri uključeni u postupak ocjenjivanja (upoznati sa ciljevima organizacije, vlastitim ciljevima i zadacima, kriterijima na osnovi kojih će se njihov rad ocijeniti, za što će se ocjena koristiti)?
 9. Na koji način se upotrebljavaju informacije dobivene mjerenjem radnog izvršenja u postupku ocjenjivanja?
 10. Smatrate li da ste prošli dovoljno obuke za provođenje ocjenjivanja službenika ili je potrebno dodatno usavršavanje?
 11. Na koji način Vi osobno nastojite smanjiti subjektivnost kod ocjenjivanja?
 12. Jeste li upoznati sa novim sustavom ocjenjivanja prema kojem se uvodi promicanje u plaći na temelju ocjene učinkovitosti rada te ograničenje promicanja u plaći (samo 5% službenika može biti ocijenjeno izvrsnim i 15% ocjenom vrlo dobar)?
- Kako to komentirate?
13. Smatrate li da će novi sustav ocjenjivanja potaknuti službenike na bolje radno izvršenje?
 14. Smatrate li da će Vam novi sustav olakšati provođenje ocjenjivanja?
 15. Jeste li upoznati sa kompetencijskim okvirom za zaposlene u javnoj upravi?
- Smatrate li da je koristan i zašto?
16. Imate li dodatnih komentara i prijedloga vezanih za upravljanje radnim izvršenjem u tijelima sudbene vlasti?