

# Komparativni sustavi ocjenjivanja državnih službenika

---

**Vujević, Anđela**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:789065>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-11**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

Andela Vujević

**KOMPARATIVNI SUSTAVI OCJENJIVANJA DRŽAVNIH  
SLUŽBENIKA**

DIPLOMSKI RAD

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

Zagreb, 2023.

Izjava o izvornosti Ja, Anđela Vujević pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog 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.

Anđela Vujević

## SAŽETAK

Cilj rada je napraviti komparativni pregled ocjenjivanja državnih službenika, opisati kakav je sustav ocjenjivanja državnih službenika u Republici Hrvatskoj, a kakav u drugim državama.

Radi provođenja komparativne analize izabrano je sedam zemalja i to po jedna anglosaksonska, skandinavska, germanska, napoleonska i dvije tranzicijske države.

Komparativni pregled sustava ocjenjivanja državnih službenika razrađen je kroz četiri elementa : kada je određena država uvela sam pojam ocjenjivanja državnih službenika, kako se provodi ocjenjivanje, koje su ocjene i na kraju za što se ocjene koriste.

U radu je napravljen pregled prijedloga novog Zakona o plaćama u državnim i javnim službama s posebnom orijentacijom na temu ocjenjivanja državnih službenika.

Kroz pregled teme ocjenjivanja državnih službenika uviđa se potreba što boljeg reguliranja ovog instituta koji je nužan za uspješno funkcioniranje državne uprave, motivaciju službenika i funkcioniranje cijelog sustava javnih organizacija.

Ključne riječi : *ocjenjivanje državnih službenika, komparativni pregled, motivacija, nagrađivanje, napredovanje*

## SUMMARY

The goal of the paper is to make a comparative review of the evaluation of civil servants, to describe the performance appraisal system of civil servant evaluation in the Republic of Croatia, and what it is like in other countries.

In order to conduct a comparative analysis, seven countries were chosen, namely one Anglo-Saxon, Scandinavian, Germanic, Napoleonic and two transitional states.

The comparative review of the evaluation system of civil servants is elaborated through four elements: when did a certain country introduced the very concept of performance appraisal for servants, how the appraisal is carried out, what the criteria for performance appraisal and what is the appraisal used for.

The paper provides an overview of the proposal for the new Law on Salaries in State and Public Services with a special focus on the topic of performance appraisal of civil servants.

Through analysis provided in the paper calls for better regulation of this institute, since it is necessary for the successful functioning of the state administration, the motivation of officials and the functioning of the entire system of public organizations.

Key words : *performance appraisal of civil servants, comparative review, motivation, rewarding, promotion*

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. METODOLOŠKI PRISTUP .....	2
3. OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA .....	2
3.1. Modeli ocjenjivanja državnih službenika .....	4
3.2. Svrha ocjenjivanja državnih službenika .....	5
3.3. Važnost ocjenjivanja državnih službenika .....	6
3.4. Prednosti ocjenjivanja državnih službenika .....	6
3.5. Nedostaci ocjenjivanja državnih službenika .....	7
3.6. Problemi kod ocjenjivanja državnih službenika .....	8
4. IRSKA .....	9
4.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Irskoj .....	9
4.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Irskoj .....	10
4.3. Ocjene za državne službenike u Irskoj .....	11
4.4. Kriteriji za ocjenjivanje u Irskoj .....	11
4.5. Za što se koriste ocjene u Irskoj .....	11
5. DANSKA .....	12
5.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Danskoj .....	12
5.2. Kriteriji za ocjenjivanje u Danskoj .....	13
5.3. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Danskoj .....	13
5.4. Za što se koriste ocjene u Danskoj .....	13
5.5. Ocjene za državne službenike u Danskoj .....	14
6. AUSTRIJA .....	15
6.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Austriji .....	15
6.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Austriji .....	15
6.3. Kriteriji za ocjenjivanje u Austriji .....	16
6.4. Za što se koriste ocjene u Austriji .....	16

<b>7. ITALIJA</b> .....	17
7.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Italiji .....	17
7.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Italiji .....	18
7.3. Kriteriji za ocjenjivanje u Italiji .....	19
7.4. Za što se koriste ocjene u Italiji .....	19
<b>8. ESTONIJA</b> .....	19
8.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Estoniji .....	19
8.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Estoniji .....	20
8.3. Kriteriji za ocjenjivanje u Estoniji .....	21
8.4. Za što se koriste ocjene u Estoniji .....	21
<b>9. SLOVAČKA</b> .....	22
9.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Slovačkoj .....	22
9.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Slovačkoj .....	22
9.3. Kriteriji za ocjenjivanje u Slovačkoj .....	23
9.4. Ocjene u Slovačkoj .....	23
<b>10. OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U HRVATSKOJ</b> .....	24
10.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u RH .....	24
10.2. Postupak ocjenjivanja u RH .....	25
10.3. Kriteriji za ocjenjivanje u RH .....	28
10.4. Ocjene u RH .....	30
10.5. Za što se koristi ocjenjivanje u RH .....	31
<b>11. PREGLED KARAKTERISTIKA DRŽAVA U POJMU OCJENJIVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA</b> .....	31
<b>12. PRIJEDLOG ZAKONA O PLAĆAMA U DRŽAVNOJ I JAVNOJ SLUŽBI I PRIJEDLOG ZAKONA O DRŽAVNIM SLUŽBENICIMA</b> .....	33
<b>13. ZAKLJUČAK</b> .....	38
<b>14. LITERATURA</b> .....	40

## 1. UVOD

Ocjenjivanje državnih službenika postupak je kojim se ocjenjuje rad državnih službenika prema određenim kriterijima. Ocjenjivanje državnih službenika koristi se u svrhu poboljšanja uspješnosti organizacija kao i poboljšanju kompetencija samog službenika i njegovom razvoju. Ocjenjivanje doprinosi motivaciji službenika, doprinosi kvaliteti njihovog rada i većem učinku u obavljanju posla. Ocjenjivanje službenika, ocjenjivanje uspješnosti i učinkovitosti, pay related performance ili ocjenjivanje znanja kako se naziva u nekim državama doprinosi osobnom razvoju službenika ali i rastu i razvoju organizacije. Prema učinku rada državnog službenika daju se ocjene koje služe za napredovanje, nagrade ili bonuse na plaći.

Glavni cilj istraživanja je usporediti ocjenjivanje državnih službenika u više zemalja kako bi dobili pregled stanja u pojedinim zemljama različitog povijesnog, geografskog i kulturnog područja, te kako bi se uvidjelo koji sustavi ocjenjivanja državnih službenika su prihvatljiviji od drugih. Također komparativnim pregledom zemalja u radu se nastoji opisati koje postupke bi Republika Hrvatska trebala preuzeti u svoje zakonodavstvo.

Kao metodologija izabrana je komparativna metoda kojom se daje pregled sustava ocjenjivanja u sedam zemalja.

Za ovu temu odlučila sam se zbog iznimne važnosti samog ocjenjivanja državnih službenika. Smatram da je nužno usmjeriti se na unaprjeđenje sustava ocjenjivanja državnih službenika kako bi ocjenjivanje državnih službenika zaista u praksi koristilo svojoj svrsi. Trenutku pisanja rada doprinosi i izrada nacrtu prijedloga Zakona o plaćama u državnim i javnim službama. U prijedlogu Zakona događaju se izmijene samog sustava ocjenjivanja državnih službenika.

Rad se sastoji od šest dijelova, od toga u radu je opisana metodologija koja se primjenjuje za pisanje rada. U drugom dijelu rada objašnjeno je ocjenjivanje državnih službenika. Kroz objašnjenje ocjenjivanja državnih službenika pružen je uvid u samu svrhu ocjenjivanja državnih službenika, važnost ocjenjivanja, modele ocjenjivanja, pozitivne i negativne strane ocjenjivanja, te probleme koji se javljaju prilikom ocjenjivanja. Zatim, u trećem dijelu rada napravljena je komparativna analiza koja pruža uvid u stanje sustava ocjenjivanja u šest zemalja. Komparativno su analizirane Irska, Danska, Austrija, Italija, Estonija i Slovačka. U četvrtom dijelu rada napravljen je pregled trenutnog službeničkog zakonodavstva u okviru instituta ocjenjivanja državnih službenika kroz povijesni razvoj sustava ocjenjivanja u RH, postupak ocjenjivanja, kriterije koji se koriste za ocjenjivanje, ocjene koje se daju na kraju ocjenjivačkog razdoblja i za što se koristi ocjenjivanje u RH.



Kroz komparativnu analizu u petom dijelu rada napravljen je pregled po državama u obliku preglednih tablica u kojim se vidi stanje u pojedinoj zemlji.

Zadnji, odnosno, šesti dio rada pruža analizu prijedloga Zakona o plaćama u državnoj i javnoj službi. Napravljen je pregled u kojim dijelovima Zakona dolazi do izmjena ukoliko se Zakon prihvati te je pružena vlastita analiza kroz mišljenje koji dijelovi prijedloga Zakona su pozitivni za službeničko zakonodavstvo Republike Hrvatske, a koji dijelovi su negativni.

Za kraj rada daje se uvid kroz zaključak u kojem se daje osvrt na cjelokupnu temu te se daje vlastito mišljenje o prednostima i nedostacima sustava ocjenjivanja državnih službenika u zemljama.

## **2. METODOLOŠKI PRISTUP**

Izabrani metodološki pristup u ovom radu je komparativno istraživanje. Komparativno istraživanje može biti usmjereno na veći ili manji broj država kako bi se određeni pojam bolje objasnio i kako bi se napravila dubinska analiza.<sup>1</sup> U ovom radu provest će se komparativno istraživanje sedam zemalja, a kao alat koristit će se pregled dostupne znanstvene i stručne literature.

Države na koje je vršeno komparativno istraživanje su Irska, Danska, Austrija, Italija, Estonija, Slovačka i Hrvatska. Irska je uzeta kao primjer anglosaksonske zemlje, Danska kao primjer skandinavske zemlje, Austrija kao primjer germanske zemlje, Italija kao primjer napoleonske zemlje, a Estonija i Slovačka kao primjer dvije tranzicijske zemlje. Hrvatska je analizirana kako bi se napravio komparativni pregled u odnosu na druge zemlje, te kako bi se moglo utvrditi gdje Hrvatska ima mjesta za poboljšanje sustava ocjenjivanja državnih službenika.

## **3. OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA**

Ocjenjivanje državnih službenika provodi se sa svrhom poticanja državnih službenika da kvalitetno i učinkovito izvršavaju službene dužnosti, također da svoje zadaće obavljaju što efikasnije i efektivnije. Ocjenjivanje državnih službenika možemo povezati s pojmom plaćanja prema učinku, tj. prema radnom izvršenju. Ta dva pojma možemo povezati ukoliko sustav ocjenjivanja kao nagradu za dobar rad koristi

---

<sup>1</sup> Lalić Novak, Goranka (2015) Komparativna metoda u proučavanju javne uprave str. 17-18

nagradu u obliku novčane nagrade. Kod ocjenjivanja državnih službenika bitan je i Etički kodeks kojeg se službenici moraju pridržavati. Ponašanje državnih službenika protivno etičkom kodeksu u nekim državama smanjuje samu ocjenu.<sup>2</sup> Važnost ocjenjivanja državnih službenika je u promicanju učinkovitosti kao i postavljanju ciljeva koje službenici moraju ostvariti. Ocjenjivanje državnih službenika uvodi se radi povećanja motivacije službenika, radi zadržavanja službenika ili privlačenja novih službenika za rad u javnoj upravi i radi smanjenja ukupnih troškova namijenjenih za zaposlenike.<sup>3</sup> Isto tako ocjenjivanje je bitno radi uvođenja novih metoda u sam rad javne uprave. Putem ocjenjivanja može se dobiti uvid u postupke rada koji su odgovarajući i postupke koji nisu odgovarajući za sam rad; može se pratiti koji postupci su efikasniji. Putem ocjenjivanja moguće je mjeriti količinu rada zaposlenih i specificirati same ciljeve i rezultate organizacije, ali i zaposlenih državnih službenika.<sup>4</sup>

Na kraju ocjenjivačkog razdoblja donosi se odluka o temeljnim pitanjima zaposlenika. Odlučuje se o povećanju plaće, napredovanju ili produženju ugovora. Isto tako odlučuje se koji službenici trebaju ići na program osposobljavanja, kojim službenicima je potrebno otkazati službu i koje je potrebno vratiti u niži rang posla.<sup>5</sup>

Ocjenjivanje državnih službenika iznimno je bitan instrument upravljanja ljudskim potencijalima, ono spada u središnja načela strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>6</sup>

Kod ocjenjivanja u obzir se uzimaju osnovni kriteriji koji polaze od osobnih obilježja pojedinca, dakle gleda se njegova lojalnost, inicijativna, disciplina te sve ono što se veže uz osobne karakteristike pojedinca. Drugi kriterij je radno ponašanje. Kod radnog ponašanja uzimaju se u obzir poslovi koje je pojedinac izvršio, pravovremenost, izvršavanje zadataka i sve radnje koje su povezane s izvršenjem posla. Treći kriterij su radni rezultati gdje dolazi do izražaja mjerenje radnog učinka, dakle mjeri se u kojoj razini je pojedinac postigao ciljeve te ispunio radnije zadane zadatke.<sup>7</sup>

Postoje tri temeljne škole ili kategorije ocjenjivanja. Prva kategorija su sustavi koji su usmjereni na mjerila, kod ovih sustava ocjenjivanje se provodi kroz uspoređivanje pojedinaca sa njima sličnim zaposlenicima. To može biti uspoređivanjem dva ista radna mjesta. Druga skupina obuhvaća sustave koji su usmjereni na ponašanje. U ovom sustavu ocjenjivanja najbitnije je pojedinac, dakle gledaju se njegove osobne karakteristike, njegov doprinos radu i izvršavanje zadataka. U ovom sustavu pojedinac

---

<sup>2</sup> <https://mpu.gov.hr/gradjani-21417/iz-djelokruga/drzavni-sluzbenici-i-namjestenici-24634/ocjenjivanje-drzavnih-sluzbenika/22339>

<sup>3</sup> Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea, Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi

<sup>4</sup> Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea, Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi

<sup>5</sup> Marčetić, Gordana (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi str. 225

<sup>6</sup> Ibid. str. 225

<sup>7</sup> Ibid. str. 225

se ne uspoređuje s drugima već su najbitnije njegove karakteristike na temelju kojih se ocjenjuje. Treći sustav ocjenjivanja je usmjeren samo na mjerenje rezultata. U ovom sustavu ne gledaju se osobine pojedinca već je jedino bitno u kojoj mjeri je netko ispunio zadatke. Mjeri se njegov doprinos organizaciji na temelju rezultata koje je ostvario.<sup>8</sup>

### **3.1. Modeli ocjenjivanja državnih službenika**

Postoje dva temeljna pristupa samom ocjenjivanju. Modeli određuju što se postiže ocjenjivanjem, tj. na što je samo ocjenjivanje usmjereno. Postoji prosudbeni model ocjenjivanja i razvojni model ocjenjivanja. Kao što sama riječ kaže razvojni model ocjenjivanja usmjeren je na razvoj pojedinca. U ovom modelu pažnja i usmjerenost su na potencijalu pojedinca, gleda se koliko pojedinac ima sposobnosti da bi napredovao. Ne uzima se trenutačna situacija već se gledaju karakteristike pojedinca vezane uz mogućnost i sposobnost napredovanja. Drugi model koji se naziva prosudbeni model ocjenjivanja usmjeren je na nagrade i kazne. On je vezan sustavima upravljanja. Također je vezan merit načelima prema kojima kriterij stručnosti i sposobnosti postaje glavno mjerilo za primanje u javnu službu. Ova dva načela u praksi se spajaju, tj. miješaju.<sup>9</sup>

Dolazi do problema između pojedinca i organizacije iz razloga što pojedinac smatra da dobro obavlja svoj posao i ne želi negativne ili konstruktivne komentare. Bitno mu je da održi pozitivnu sliku o sebi te nije spreman na konstruktivne komentare koje mu upućuje organizacija, tj. nadređeni službenik.<sup>10</sup> Pojedincu je nužno da pozitivna slika o njemu ostane trajna te da dobije nagrade. S druge strane organizacija cijeni pojedince koji su spremni primiti konstruktivni komentar jer on doprinosi razvoju pojedinca. Ukoliko će se cijelo vrijeme održavati pozitivna slika o službeniku, taj službenik neće nikada imati potrebu napredovati jer će smatrati da je njegov rad primjeren. Konstruktivne kritike pomažu u razvoju. Ukoliko će se službenik razvijati doći će i do razvoja same organizacije te zato nadređeni službenik i sama organizacija teže tome.<sup>11</sup>

Načini ocjenjivanja prvenstveno se razlikuju s obzirom na to da li ocjenjivanje provodi ocjenjivač unutar organizacije ili ocjenjivač izvan organizacije. Kada ocjenjivanje provodi ocjenjivač unutar organizacije onda ocjenjivanje može biti putem samoocjenjivanja gdje sam zaposlenik ocjenjuje svoj rad. Ovaj način ocjenjivanja ima nedostatak, a nedostatak je taj da mali broj službenika svoj rad ocjenjuje pošteno. Javlja se pitanje da li će službenici svoj rad ocijeniti onako kako zaista taj rad je ili će htjeti zadržati pozitivnu

---

<sup>8</sup> Marčetić, Gordana (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi str. 225

<sup>9</sup> Ibid. 226

<sup>10</sup> Ibid. Str. 226

<sup>11</sup> Ibid., str. 226

sliku o sebi i svoj rad ocijeniti kao odličan. S druge strane ovaj način ocjenjivanja dobar je zbog samoevaluacije. Službenik je upoznat sa svojim radom te najbolje može procijeniti da li svoj rad obavlja dobro ili ne, no tu je nužno da postoji iskrenost pojedinca prema samom sebi što je teško osigurati. Drugi način ocjenjivanja je pregled od jednakih po rangu, gdje svaki službenik ocjenjuje drugog službenika koji mu je jednak po rangu, ovakav način ocjenjivanja češći je u vojsci ili u akademskoj zajednici. Treći način ocjenjivanja je ocjenjivanje s viših razina ili koncept timskog ocjenjivanja gdje nadređeni ocjenjuju zaposlenike. Na ovaj način nastoji se upoznati više državne službenike s poslovima koje obavljaju državni službenici na nižim razinama, kako bi viši državni službenici dobili uvid i ocijenili državne službenike drugačije nego što to čine neposredno nadređeni službenici. Ocjenjivanje može biti i od podređenih i taj način ocjenjivanja doprinosi razvoju međuljudskih odnosa te jača povjerenju i odnosima između viših i nižih državnih službenika. Na taj način razvijaju se i viši državni službenici dobivanje konstruktivnih kritika. Ocjenjivanje može biti i putem mnogobrojnih ocjenjivača.<sup>12</sup>

Kod ocjenjivanja izvan organizacije, tj. kada su ocjenjivači izvan organizacije ocjenjivanje može biti putem ocjene kupaca ili korisnika, ocjenjivanje putem centra za procjenjivanje i ocjenjivanje službenika putem personalnih odjela.<sup>13</sup>

### **3.2. Svrha ocjenjivanja državnih službenika**

Svrha ocjenjivanja državnih službenika leži u boljem radu državnih službenika i boljem radu organizacije. Ocjenjivanje je način na koji se podiže motivacija i učinkovitost službenika u radu. Državni službenici ocjenjuju se kako bi se kvaliteta i učinkovitost izvršavanja službenih dužnosti povećala na veću razinu. Kao smjernica, odnosno skup pravila ponašanja za državne službenike donjet je Etički kodeks. U njemu su nabrojana načela kojih se državni službenici moraju pridržavati.<sup>14</sup> Ocjenjivanje doprinosi i većem poštivanju pravila službe i Etičkog kodeksa jer se ocjenjuju međusobni odnosi i ponašanje službenika.<sup>15</sup>

Na ovaj način državne službenike potiče se na kvalitetno i učinkovito obavljanje zadataka tj, državne službe. Kako bi mogli mjeriti u kojoj količini državni službenici svoj posao zaista obavljaju efikasno i efektivno potrebno je ocjenjivanje kojim se svake godine prati rad službenika i taj rad se ocjenjuje. Državni službenici zbog ocjenjivanja trebali bi se više truditi svoju zadaću obavljati pravovremeno i uz

---

<sup>12</sup> Ibid. Str. 227

<sup>13</sup> Ibid. Str 227

<sup>14</sup> Etički kodeks državnih službenika, 49/2006, 134/08, 40/11, čl. 3

<sup>15</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, Narodne novine«, br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011, čl. 14

što manje troškove kako bi napredovali ili dobili veću plaću. Jednako tako javnoj službi u interesu je da službenici dobro obavljaju svoj posao kako bi i sama javna služba napredovala u svojoj domeni i povećala svoje sposobnosti.<sup>16</sup>

Ocjenjivanje službenika ima dvosmjernan učinak. S jedne strane imamo povratnu informaciju prema službeniku koji dobiva ocjenu od nadređenog službenika o svom radu te tako ima bolju predodžbu koliko je potrebno još da napreduje u svom poslu te da li dovoljno dobro izvršava zadaće. S druge strane sama državna organizacija može dobiti informacije na temelju ocjenjivanja da li je određenom službeniku potrebno daljnje usavršavanje ili je potrebno određivanje sankcija za državnog službenika.<sup>17</sup>

### **3.3. Važnost ocjenjivanja državnih službenika**

Ocjenjivanje državnih službenika iznimno je važan instrument za unaprjeđenje kvalitete, efikasnosti i efektivnosti rada državne organizacije. Nužno je poticati državne službenike na bolji i brži rad. Također ocjenjivanje državnih službenika doprinosi motivaciji državnih službenika. Tako državni službenici sami odlučuju svoj rad obavljati savjesno i što bolje kako bi ispunili ciljeve organizacije i kako bi bili nagrađeni za radno izvršenje. Također putem ocjenjivanja državnih službenika moguće je utvrditi koji sustavi rada su bolji te promijeniti cijelu organizacijsku kulturu. Ocjenjivanje državnih službenika potpomaže jačanju odgovornosti službenika što dovodi do većeg povjerenja od strane građana u državnu upravu.<sup>18</sup>

Ocjenjivanjem se postiže orijentacija na rezultate rada čime se povećava kvaliteta rada državne organizacije.

### **3.4. Prednosti ocjenjivanja državnih službenika**

Postoje mnogobrojne prednosti sustava ocjenjivanja državnih službenika. Jedna od prednosti je orijentacija na rezultate rada. Ocjenjivanjem državnih službenika jača se orijentacija na rezultate rada sustavnim praćenjem službenika i mjerenjem količine obavljenog posla. Prati se postizanje unaprijed zacrtanih ciljeva što doprinosi razvoju organizacije i samom postizanju ciljeva organizacije kojem službenici doprinose. Tako kao drugu prednost sustava ocjenjivanja možemo navesti bolje

---

<sup>16</sup> Marčetić, Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, 2007., str. 226

<sup>17</sup> Ibid., str. 226

<sup>18</sup> Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea, Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi

razumijevanje ciljeva jer bi se na početku godine državnim službenicima trebali predstaviti planovi i ciljevi kako bi se uopće moglo mjeriti ostvarivanje istih.<sup>19</sup>

Sljedeća prednost je jačanje komunikacije između nadređenog i ostalih službenika. Jačanje komunikacije postiže se ukoliko se redovito održavaju razgovori sa službenicima koji se ocjenjuju. Na razgovorima nadređeni državni službenik može dati savjet ili upozoriti na određeno ponašanje. Takvim načinom jačaju se međuljudski odnosi i organizacijska kultura.<sup>20</sup>

Kao najvažniju prednost i zapravo samu svrhu ocjenjivanja državnih službenika nužno je spomenuti motivaciju i razvoj kompetencija službenika. Kako se ocjenjivanjem dodjeljuju određene nagrade, bile one financijske prirode ili u obliku napredovanja, motivacija službenika raste. Kada službenik zna da će za pozitivno ponašanje i za izvršavanje svojih zadataka dobiti nagradu ukoliko sve dobro obavi, njegova motivacija raste te se trudi obavljati zadatke kvalitetno i u roku. Motivacijom se unaprjeđuje djelovanje organizacije, baš iz razloga što se službenici više trude obavljati zadatke, to čine pravovremeno i kvalitetno.<sup>21</sup>

Pravovremenost i kvaliteta odrađivanja zadataka jača povjerenje građana i legitimitet državne uprave. Možemo zaključiti da ocjenjivanje državnih službenika ima puno prednosti. Prednosti se ostvaruju ukoliko je sustav ocjenjivanja dobro osmišljen te ako je uređen zakonom i ako se njegova primjena poštuje od nadređenih službenika koji provode sam postupak ocjenjivanja, no i u savršenim uvjetima teško je da neće doći do problema.<sup>22</sup>

### **3.5. Nedostaci ocjenjivanja državnih službenika**

Postavlja se pitanje u kojoj mjeri je moguće mjeriti količinu obavljenog posla. U državnim organizacijama obavlja se specifičan posao koji nije moguće mjeriti kao u nekim privatnim organizacijama ili kao na nekim drugim poslovima drugačije prirode od one iz državne uprave. Također se postavlja pitanje u kojoj mjeri je ocjenjivanje državnih službenika objektivno. Ocjenjivanje obično provodi nadređeni službenik. U nekim državama provode se edukacije nadređenih službenika za provedbu postupka i tako se problem subjektivnosti nadvladava. U državama u kojima ne postoji edukacija nadređenih službenika u velikoj mjeri javlja se prevelika subjektivnost u postupku. Nadređeni službenik

---

<sup>19</sup> Koprić, Ivan (2016) Evaluacija, novi zakonski okvir i važnost upravljanja učinkovitošću u lokalnoj i regionalnoj samoupravi te u državnoj i javnoj upravi Republike Hrvatske, str. 22

<sup>20</sup> Ibid., str. 22

<sup>21</sup> Ibid., str. 23-24

<sup>22</sup> Marčetić, Gordana (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi str. 228

ocjenjuje boljim ocjenama službenika s kojima je u boljim međuljudskim odnosima ili jednostavno nije dovoljno educiran kako bi znao koje kriterije ocjenjivati u kojem postotku i kako donijeti završnu ocjenu. Također je problem što se ocjenjivanje ne provodi kroz cijelu godinu već se ocjena donosi u određenom trenutku jednom ili dva puta godišnje. U državama u kojima se ocjenjivanje provodi dva puta godišnje može se dobiti jasniji uvid u stvarno djelovanje i obavljanje posla državnog službenika. Teško je odrediti koju službenik ocjenu zaslužuje ukoliko se njegov rad nije pratio kroz čitavu godinu već se u jednom trenutku donijela ocjena za čitav period. Problem koji se nadovezuje je distribucija ocjena. Nadređeni službenik ima tendenciju davati službenicima uglavnom odlične ili dobre ocjene kako ne bi došlo do svađe, ljutnje i negativnih emocija. Kako bi održao mir daje svima jednake ocjene čime demotivira službenike koji se zaista izdvajaju iz mase i čiji rad je zaista zaslužio nagradu. Same nagrade također mogu biti demotivirajuće. Ukoliko su nagrade preniske ili ako nisu točno propisane službenici se ne trude u tolikoj mjeri jer ili razmišljaju da im se ne isplati ulagati puno truda ukoliko je nagrada niska ili ne znaju kolika je nagrada pa se također ne trude.<sup>23</sup>

### **3.6. Problemi kod ocjenjivanja državnih službenika**

Postupak ocjenjivanja državnih službenika nužno je provoditi prema unaprijed utvrđenim kriterijima, nužno je educirati osoblje koje provodi sam postupak i nužno je imati pravila prema kojima se postupak ocjenjivanja provodi.<sup>24</sup>

Kod postupka ocjenjivanja može doći do mnogobrojnih problema ukoliko svi preduvjeti nisu ispunjeni. Koliko je ocjenjivanje državnih službenika delikatan proces govori nam činjenica da i ukoliko su svi preduvjeti ispunjeni svejedno može doći do problema. Kao problem može se javiti halo efekt. Halo efekt je efekt do kojeg dolazi kada ocjenjivač državnom službeniku daje dobru ocjenu za cijelo ocjenjivačko razdoblje i to samo na temelju jednog ili više zadataka za koje ocjenjivač smatra da je bitan za cijeli posao. Dakle na temelju jednog dijela obavljenog posla daje se dobra ocjena iako drugi kriteriji nisu ispunjeni. Drugi problem koji se može javiti je pitch-fork efekt koji je u suprotnosti s halo efektom, dakle do ovog problema dolazi jer ocjenjivač daje lošu ocjenu na temelju toga što državni službenik nije dobro obavio dio posla za koji ocjenjivač smatra da je bitan za cijeli posao. Javlja se i problem središnje tendencije gdje ocjenjivač svima daje prosječne ocjene. Sljedeći problem je pogreška skorošnjosti gdje ocjenjivač uzima u obzir neki prošli događaj koji je u lošem ili dobro svijetlu te na temelju tog događaja daje ocjenu da cijelo ocjenjivačko razdoblje. Ocjenjivač je pod dojmom neposredno prošlog događaja te

---

<sup>23</sup> Koprić, Ivan (2016) Evaluacija, novi zakonski okvir i važnost upravljanja učinkovitošću u lokalnoj i regionalnoj samoupravi te u državnoj i javnoj upravi Republike Hrvatske, str. 25-27

<sup>24</sup> Marčetić, Gordana (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi str. 228

za cijelo razdoblje daje ocjenu na temelju tog jednog događaja. Do problema može doći i kada ocjenjivač smatra da osoba dobro ispunjava sve zadatke zbog toga što je prethodno dobivala samo pozitivne ocjene te ni ne pregledava njegov rad već smatra da je taj službenik uvijek odličan, također kod ovog problema službenik je obično dugo zaposlen te ocjenjivač smatra da službenik ima puno iskustva. Ovaj problem naziva se predrasuda duljine službe. Do problema može doći i zbog ocjenjivača. Razlikujemo opuštenog ocjenjivača, krutog ocjenjivača i kompetitivnog ocjenjivača. Opušteni ocjenjivač izbjegava konflikt s podređenim službenicima te svima daje dobre ocjene i ne daje konstruktivne kritike iz straha od konflikta ili ljutnje podređenih službenika. S druge strane javlja se kruti ocjenjivač koji ima vlastita očekivanja koja su nerealno visoka te smatra da nitko nije dovoljno dobro ispunio zadatke. Kompetitivni ocjenjivač uspoređuje sebe i svoju ocjenu s ocjenama podređenih i ne želi dati podređenim službenicima veću ocjenu od one koju je sam dobio.<sup>25</sup>

## **4. IRSKA**

### **4.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Irskoj**

U Irskoj je 2000. godine donesen Performance Management Development System (PMDS), tj. sustav razvoja i upravljanja učinkom. Ovaj sistem uključuje sofisticirani sustav ocjenjivanja rada državne uprave. Ovaj sistem je način evaluacije koji uključuje i upravljanje učinkom. Ono što je bitno je to da su evaluacija i upravljanje učinkom neodvojivi i međusobno povezani sustavi. Sama evaluacija utječe na naknade, samu karijeru i profesionalni razvoj samog pojedinca kao i razvoj pojedinca prema vrhu ljestvice u službi, tj. prema napredovanju na više pozicije.<sup>26</sup>

Provedba učinkovitog procesa za upravljanje individualnim učinkom ključna je za postizanje ciljeva modernizacije javnih službi. Sveobuhvatni cilj PMDS-a je doprinijeti stalnom poboljšanju učinka i kvalitete svih ureda državne uprave. Prema istraživanju koje je provedeno 2004. godine ustanovljeno je da većina osoblja smatra proces PMDS-a korisnim. Posebno naglašavaju da je sam sustav PMDS-a doprinio većoj jasnoći uloga i pomogao službenicima da bolje razumiju kako njihov rad doprinosi općim ciljevima njihovih organizacija. Također je ustanovljeno da je sustav PMDS-a doprinio poboljšanju

---

<sup>25</sup> Marčetić, Gordana (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi str. 228

<sup>26</sup> European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 31



komunikacije između službenika i nadređenih službenika što je dovelo do boljeg ukupnog planiranja i uspješnosti poslovanja.<sup>27</sup>

Cijeli sustav državne uprave kao i samo ocjenjivanje državnih službenika u procesu je reforme i prilagođavanja. Tako je 2010. godine provedena dubinska evaluacija sustava te su određene smjernice za izmjenu samog sustava ocjenjivanja.<sup>28</sup>

#### **4.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Irskoj**

U Irskoj za ocjenjivanje državnih službenika i cijeli postupak koji prethodi postoje detaljni vodiči za evaluatore. U vodiču se nalaze informacije kako cijeli postupak treba izgledati, kako postupiti ako radni učinak zaposlenika nije zadovoljavajući, kako će postupiti ako je zadovoljavajući, itd.<sup>29</sup>

Ukoliko je radni učinak zadovoljavajući moguć je daljnji razvoj karijere, tj. napredak u karijeri, moguće je također i daljnje usavršavanje i obrazovanje te povećanje plaće.<sup>30</sup>

Ukoliko je radni učinak ocijenjen kao ne zadovoljavajući neposredno nadređeni službenik slijedi politiku Underperformance koja je dio PMDS sustava, te se nakon toga održava još jedan sastanak za ocjenu učinka. Na tom sastanku neposredno nadređeni službenik i službenik koji je ocijenjen kao nezadovoljavajući mogu dogovoriti plan za poboljšanje učinka.<sup>31</sup>

Ocjenjivanje se provodi dva puta godišnje i obavezno je za sve državne službenike. Sam postupak ocjenjivanja provodi se kroz evaluacijske razgovore. Prvi krug razgovora odvija se sredinom godine, dok se pregledni intervju tj. razgovor odvija na kraju godine. Ovi razgovori uključuju i samoevaluaciju. Na prvom krugu razgovora sudjeluju državni službenik i neposredno nadređeni službenik te na ovom razgovoru neposredno nadređeni službenik državnom službeniku prenosi ciljeve organizacije koji su postavljeni na početku godine. Na drugom krugu razgovora provodi se sam postupak ocjenjivanja.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> O’Riordan, Joanna (2008). A Review of the Civil Service Grading and Pay System, str. 1-2

<sup>28</sup> European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 31

<sup>29</sup> European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 31

<sup>30</sup> Ibid. str. 31

<sup>31</sup> Ibid. str. 32

<sup>32</sup> Ibid, str. 31

### **4.3. Ocjene za državne službenike u Irskoj**

Irski sustav 2016. godine napušta način ocjenjivanja koji se do tada koristio, a koristio se sustav ocjenjivanja u 5 stupnjeva. Što znači da su ocjene bile od jedan do pet.<sup>33</sup>

Prelaze na sustav ocjenjivanja u dva stupnja, koji uključuje samo ocjenu zadovoljava i ne zadovoljava.<sup>34</sup>

U 2017. godini prosječni rezultati ocjenjivanja bili su : 99,75 % zadovoljava i 0,25 % ne zadovoljava.<sup>35</sup>

Sustav od pet stupnjeva koji se ranije koristio doveo je do automatskog prava na povećanje plaće, tj. na financijska sredstva što je dovelo do velikog pritiska za povećanje proračunskih izdataka. Također je bio problem automatskog napredovanja i ostalih nagrađivanja. Zbog toga je napušten ovaj sustav i prešli su na sustav od dva stupnja. Smatraju da bi novi sustav trebao dovesti do poboljšanja kvalitete upravljanja učinkom. Također bi trebao preusmjeriti pažnju s ocjenjivanja na sami sadržaj ocjenjivanja, intervju, te pojednostaviti cijeli sustav PMDS-a.<sup>36</sup>

### **4.4. Kriteriji za ocjenjivanje u Irskoj**

Za ocjenjivanje državnih službenika koriste se kriteriji poput aktivnosti državnih službenika, njihovih poduzetih aktivnosti, tj. poslova, pravodobnost u radu, kvaliteta rada i kvaliteta rezultata, komunikacija s kolegama i s korisnicima, međuljudske vještine i poboljšanje vlastitih kompetencija u obliku dodatnog usavršavanja i obrazovanja.<sup>37</sup>

### **4.5. Za što se koriste ocjene u Irskoj**

U odnosu na druge zemlje OECD-a Irska dosta koristi nagrađivanje prema radnog učinka za odluke iz područja ljudskih potencijala. Ocjenjivanje državnih službenika u najvećoj mjeri nagrađuje se napredovanjem, u manjoj mjeri se primjenjuje nagrađivanje putem novčane naknade, tj. putem nagrade u obliku bonusa na plaću. Nagrađivanje u obliku novčane nagrade koristi se za više službenike i to u obliku jednokratnog bonusa i taj bonus može biti od 11% do 20% osnovne plaće.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid. str. 31

<sup>34</sup> Ibid. str. 31

<sup>35</sup> Ibid, str. 31

<sup>36</sup> European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 31

<sup>37</sup> OECD (2012). Human Resources Management Country Profiles Ireland

<sup>38</sup> OECD (2012). Human Resources Management Country Profiles Ireland

## 5. DANSKA

### 5.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Danskoj

U Danskoj se 1998. godine uveo novi sustav plaća. Od 2002. godine počeo se primjenjivati novi sustav. Uvođenje novog sustava dovelo je do nejednakih plaća u državnoj službi. Otprilike 40 posto zaposlenih u državnoj službi imalo je plaću koja se temelji na novom sustavu, dok je preostalih 60 posto imalo plaću koja se temelji na tradicionalnom sustavu plaća. Sada se plaće ujednačavaju i novi sustav se uvodi kao stalni sustav.<sup>39</sup>

Razlika između novog sustava i tradicionalnog sustava plaća je u tome što u tradicionalnom sustavu plaća, osnovni dio plaće se povećava s vremenom tj. povećanjem staža povećava se i plaća. U novom sustavu plaća postoji osnovni dio plaće na koji se zbrajaju bonusi koji ovise o učinku rada zaposlenika, kvalifikacijama zaposlenika te funkcijama koje se odnose na posao ili grupu poslova koje državni službenik obavlja. Dakle vidimo pomak prema razvoju ljudskih potencijala već od 1998. godine kada se uvodi novi sustav plaća gdje plaća u novom sustavu uvelike ovisi o radnom učinku.<sup>40</sup>

U Danskoj se osnovni mehanizam tržišta rada temelji na kolektivnim ugovorima. Temeljno polazište je da ukoliko se strane mogu dogovoriti Vlada Danske minimalno zadire u uvjete rada zaposlenika. Ovo vrijedi i za zaposlene u privatnom sektoru i za zaposlene u državnom sektoru. Glavni poslodavac za državne službenike je Agencija za modernizaciju državne uprave koja je dio Ministarstva financija. Agencija je odgovorna za definiranje kadrovske politike, koordinaciju i nadzor provedbe strategije ljudskih potencijala, određivanje smjernica, potpora i savjeta u zakonodavstvu vezano uz zapošljavanje i uređenje prava i obveza državnih službenika, širenje vrijednosti javnog sektora, upravljanje mirovinama i starosnim mirovinama.<sup>41</sup>

Također Agencija pregovara i zaključuje kolektivne ugovore s državnim organizacijama gdje su zaposleni državni službenici. Agencija je zadužena i za upravljanje proračunom i potporama u području državnih službi.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Fitzpatrick, Sean (2007). Overview on Civil Service Salary Systems in EU Member States and some Reform Trends, str. 2

<sup>40</sup> Ibid. str. 2

<sup>41</sup> European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 11

<sup>42</sup> Ibid. str. 11

U drugim područjima javnog sektora, tj. državne uprave koje ne regulira Agencija zadužena je danska lokalna vlast i danske regije koje su općinske i regionalne organizacije.<sup>43</sup>

U usporedbi s ostalim državama OECD-a danska ima decentralizirano upravljanje ljudskim potencijalima. Decentralizirano je zato što je u danskoj glavna institucija za uređenje službeničkih odnosa i za sklapanje kolektivnih ugovora spomenuta Agencija.<sup>44</sup>

## **5.2. Kriteriji za ocjenjivanje u Danskoj**

Kod ocjenjivanja bitni kriteriji su realizirane aktivnosti, poštivanje rokova ispunjavanja zadataka, sama kvaliteta rada, poboljšanje kompetencija kod službenika, te dobri međuljudski odnosi određenog službenika s drugim službenicima. Dakle možemo zaključiti da je u Danskoj dosta bitno ponašanje prema drugim službenicima i dobar odnos, te poboljšanje kompetencija. Nije dovoljno da službenik uvijek bude primjeren, bitno je da se razvija te da razvija vlastite kompetencije.<sup>45</sup>

## **5.3. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Danskoj**

Ocjenjivanje državnih službenika provodi se u obliku razgovora i obvezno je za sve državne službenike. Ocjenjivanje se provodi jednom godišnje, a ocjenjivanje provodi neposredno nadređeni službenik.<sup>46</sup>

## **5.4. Za što se koriste ocjene u Danskoj**

Danska koristi susta plaćanja prema učinku tj. PRP. Što znači da ocjena bitno utječe na nagrađivanje službenika. Službenici se nagrađuju kroz jednokratne bonuse ili stalne dodatke plaći. Ograničenje između osnovne plaće i bonusa vezanih za učinak ne postoji.<sup>47</sup>

U danskoj se plaće određuju prema kolektivnim ugovorima, dakle kolektivno pregovaranje bitan je aspekt plaća državnih službenika. Samo kolektivno pregovaranje odvija se između Agencije za

---

<sup>43</sup> European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 11

<sup>44</sup> Ibid. str. 11

<sup>45</sup> Ibid. str. 13

<sup>46</sup> Ibid. str. 13

<sup>47</sup> Ibid. str. 12

modernizaciju javne uprave i Danske središnje federacije državnih službenika. Ti pregovori održavaju se svake dvije ili tri godine. Glavna odrednica za određivanje plaće u kolektivnim ugovorima je razmjer između plaća u privatnom sektoru i plaća u državnom sektoru. Na određenu plaću utječe i radni učinak, radni staž i iskustvo.<sup>48</sup>

Prema istraživanju OECD-a Danska se plaćama prema procjeni učinka koristi u velikom opsegu i nalazi se u gornjem dijelu ljestvice zemalja prema korištenju sustava plaćanja prema radnom učinku.<sup>49</sup>

Nagrade koje se dodjeljuju za dobre ocjene su napredovanje i nagrada u obliku bonusa na plaću. Novčane nagrade razlikuju se s obzirom na to da li se isplaćuju kao bonusi ili kao stalno povećanje plaće, a u Danskoj se koriste oba sustava nagrađivanja. Također što se tiče novčanog nagrađivanja, tj. dodataka na plaću, nema nikakvog ograničenja koliki dodatak može biti.<sup>50</sup>

Ukoliko državni službenik bude dobro ocijenjen on sa time dobiva mogućnost razvoja karijere, tj. napredovanje u karijeri, nagrađivanje kroz plaću te obnovu ugovora za produljenje službe za službenike koji su zaposleni na određeno vrijeme.<sup>51</sup>

U danskom sustavu državni službenici dodatno se obrazuju kako bi razvijali svoje znanje i unapređivali samu službu i organizaciju. Državni službenici u prosjeku se obrazuju pet do sedam dana godišnje.<sup>52</sup>

## **5.5. Ocjene za državne službenike u Danskoj**

Ocjenjivanje je decentralizirano na organizacijsku razinu i kreće se u tri stupnja. U Danskoj se koriste ocjene, no same ocjene prepuštene su organizacijskoj razini jedinice koja vrši ocjenjivanje. U Danskoj se koriste ocjene za promaknuća, za organizaciju treninga za službenike te za unapređenje ciljeva. Ono što je bitno za napomenuti kod ocjenjivanja je to da se ne koriste negativne sankcije za zaposlenike koji ne zadovoljavaju svojim radom u službi. Dakle ne postoji sustav sankcija za nedovoljnu uspješnost.<sup>53</sup>

---

<sup>48</sup> European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 12

<sup>49</sup> OECD, (2012). Human Resources Management Country Profiles Denmark

<sup>50</sup> OECD, (2012). Human Resources Management Country Profiles Denmark

<sup>51</sup> European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 13

<sup>52</sup> Ibid, str. 13

<sup>53</sup> Staroňová, Katarína (2017). Performance appraisal in the EU member states and the European Commission, str. 40

## 6. AUSTRIJA

### 6.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Austriji

U Austriji se pokušalo provesti nekoliko reformskih zahvata kako bi se uprava što više okrenula prema novim konceptima koji bi pridonijeli i povećanju ukupne kvalitete, djelotvornosti, učinkovitosti i profesionalizmu ali za sada se vide mali pomaci.<sup>54</sup>

Austrija ima središnje tijelo za ljudske resurse koje postavlja i prati sustav plaća te broj i vrstu radnih mjesta. Specifično je za Austriju da zbog toga imaju dosta kruti sustav plaća, te napredovanja koja nisu baš česta, a najviše se napreduje na temelju staža. Sukladno tome da je staž najveće mjerilo za promaknuće državni službenici nemaju motivacije razvijati svoje kompetencije te težiti što većoj učinkovitosti. Također ovo dovodi do problema privlačenja u službu mladih zaposlenika čime i opada motivacija mladih državnih službenika te mladih menadžera kojima nije više privlačno raditi u državnom sektoru.<sup>55</sup>

### 6.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Austriji

U Austriji se koristi sustav odjela, tj. department - based system. To je hibridni model u kojem pojedinačni službenici ne dolaze toliko do izražaja kao na primjer u sustavu klasifikacije službenika ili karijernom sustavu. Kod sustava odjela bitan je uspjeh same organizacije. Bitno je da službenici svojim vještinama i znanjem doprinose radu i razvoju organizacije, no na završnoj evaluaciji najbitnije je da državna služba ostvaruje postavljene ciljeve i rezultate.<sup>56</sup>

Sustav odjela raspoređen je u 7 skupina prema zahtjevnosti određenog radnog mjesta. Zahtjevnost radnog mjesta određuje se prema tri kriterija a to su "stručnost i znanje", "logičko razmišljanje" i "stupanj odgovornosti". U popisu su nabrojana radna mjesta koja pripadaju određenom odjelu. Radna mjesta grupiraju se po sličnosti i nabrojanim kriterijima. Postoje i radna mjesta koja ne pripadaju ni u jednu skupinu. Ukoliko određeno radno mjesto nije dodijeljeno niti u jednu skupinu ono pripada tzv. funkcionalnoj skupini. Dva najniža razreda odjela nisu podijeljena u funkcionalne skupine jer tako detaljna podjela nije potrebna već se prilikom njihovog ocjenjivanja u obzir uzima izvršeni rad.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> OECD, Human resource management country profiles, Austria

<sup>55</sup> European Union, (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 45

<sup>56</sup> Marčetić, Gordana. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi u 21. stoljeću, str. 17

<sup>57</sup> European Union, (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 45

Austrija ima tendenciju znatno manje korištenja procjena učinka u odlukama o ljudskim resursima u usporedbi s većinom OECD-a zemljama, no procjena učinka obavezna je za gotovo sve državne službenike čiji su poslovi nabrojani u popisu kojim se određuju funkcionalne skupine. Procjena učinka odvija se u obliku sastanka s neposredno nadređenim državnim službenikom svake godine.<sup>58</sup>

### **6.3. Kriteriji za ocjenjivanje u Austriji**

Ocjenjivanje posebno uzima u obzir kriterije kao što su : poduzete radnje, pravovremenost i kvalitetu rješavanja zadataka, i poboljšanje kompetencija samog državnog službenika. Što većom ocjenom se ocjene ovi kriteriji službenik će dobiti bolju završnu ocjenu.<sup>59</sup>

U Austriji su plaćanje, procedura zapošljavanja, napredovanje, radno vrijeme, obuka kao i druge obveze i prava vrlo detaljno regulirani. Vode se Weberijanskim modelom, gdje je karijera doživotna, gdje su potrebni specifični kriteriji za početnu ulazak u službu i jak je naglasak na razvoj karijere i stažu.<sup>60</sup>

### **6.4. Za što se koriste ocjene u Austriji**

U Austriji se plaća prema Zakonu o plaćama sastoji od platnih razreda i platnih skupina. Platni razredi određuju se za jednu funkcionalnu skupinu i tako prelaskom u višu skupinu dobiva se i veća plaća. Platni stupnjevi mogu se mijenjati samo na temelju radnog staža, gdje se za svaku godinu povećava plaća u određenom postotku.<sup>61</sup>

Prema ovim skupinama stvara se sustav napredovanja koji se koristi u Austriji. Napredovanje na veće stupnjeve ili kako se to naziva u Austriji Vorrückungssystem. Sustav napredovanja skupina odnosno razreda je zapravo austrijski način nagrađivanja državnih službenika. Dodaci na plaću povećavaju se ovisno funkcionalnoj skupini u kojoj se državni službenik nalazi. Prelaskom na hijerarhijski višu i znanjem zahtjevniju funkciju dodatak na plaću se povećava. Ovaj način plaćanja doprinosi povećanoj motivaciji kod državnih službenika kako zbog ostvarenja karijere tako i zbog veće zarade.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> OECD, (2012) Human Resources Management Country Profiles Austria, str. 3

<sup>59</sup> Ibid. str. 2

<sup>60</sup> Ibid. str. 3

<sup>61</sup> European Union, (2020) The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 45

<sup>62</sup> European Union, (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 45

Procjene su srednjeg značaja za napredovanje u karijeri i za obnovu ugovora službenicima koji su zaposleni na određeno radno vrijeme.<sup>63</sup>

Kao što je već spomenuto u Austriji je najveća nagrada ocjenjivanja državnih službenika prelazak u višu hijerarhijsku skupinu i tek na temelju toga plaća se može povećati. Također vidimo naglasak na weberijanskoj upravi pošto plaća raste razmjerno stažu, tj. godinama provedenim u službi što nam daje do znanja da jako cijene karijeru kao životni poziv što je jedna od odrednica weberijanske uprave.

Što se tiče prelaska u višu funkcionalnu skupinu, to se ne događa tako često i čak se može smatrati i iznimkom, a ne pravilom.<sup>64</sup>

## **7. ITALIJA**

### **7.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Italiji**

Italija je zemlja mnogobrojnih reformi, no mnoge reforme nisu doživjele uspjeh zbog podjele političke vlasti. Ipak Italija je uvela reforme OECD-a u drugom valu što je bilo dosta rano, čak 1990. godine u Italiju se počinje uvoditi PRP. Uvodi se reforma pod nazivom Brunetta reforma koja je imala za cilj povećati učinkovitost, djelotvornost, produktivnost i transparentnost. Konkretno joj je cilj bio povezati inpute i outpute kako u privatnim poduzećima tako i u javnim. Fokusirajući se na poticaje, a posebno na novčane poticaje zaposlenicima, poticaji se više ne dijele na jednake dijelove zaposlenicima, već se raspodjeljuju samo zaposlenicima koji postižu bolje rezultate, rangirajući ih prema kriterijima zasluga.<sup>65</sup>

U ovom krugu promjena naglasak je stavljen na PRP , tj. plaćanje prema učinku. Uvodi se sustav plaćanja prema učinku iz razloga što je takav sustav privlačniji državnim službenicima. Omogućuje povećanje njihove odgovornosti, ali isto tako i doprinosa državnoj organizaciji. Bitno je da se rezultati rada državnih službenika prate kroz cijeli rad ali isto tako i naknadno.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> OECD, (2012) Human Resources Management Country Profiles Austria, str. 3

<sup>64</sup> OECD, (2012) Human Resources Management Country Profiles Austria, str. 3

<sup>65</sup> Monetary Incentives in Italian Public Administration: A Stimulus for Employees? An Agent-Based Approach, Research Article

<sup>66</sup> Fabrizi, Michele and Pilonato, Silvia (2017). Does pay for performance work in public organizations ? Empirical evidence from Italy , str. 471



Iako se PRP u Italiju počeo uvoditi ranih godina, PRP nije u potpunosti primijenjen. PRP se primjenjivao samo na razini upravljanja, dakle primjenjivao se samo za vodeće pozicije.<sup>67</sup>

Dugo korištene i standardizirane sheme PRP u Italiji su se razvile u više decentralizirane sustave.<sup>68</sup>

U Italiji se promjene uvode odozgo prema dolje, znači preko zakona sve do najnižeg stupnja. Bitno je da je sve uređeno zakonima i jedino ako se donese zakon promjene se mogu početi događati. Ono što je karakteristično je to da postoji velika razlika između onoga što je napisano u zakonu i onoga što se zapravo događa u zbilji. „ Zakonom je uveden PRP, mjerenje učinkovitosti i orijentacija na ciljeve, no u stvarnosti naglasak ostaje na formalističkom slijeđenju pravila.“<sup>69</sup>

Brunetta reforma odnosila se na reformu javne uprave “Reforma za rast i inovacije, modernizaciju i produktivnost u javnoj upravi”.<sup>70</sup>

Italija je bila u velikoj krizi , a pošto im 20% rashoda iz proračuna odlazi na plaće državnim službenicima morali su osmisliti strategiju kako će smanjiti troškove i poboljšati učinkovitost rada. Tako je talijanska reforma imala za cilj osigurati što veću odgovornost države prema svojim građanima kako u političkim tako i u upravnim funkcijama. Povezano s odgovornosti nužno je povećati učinkovitost rada javnog sektora. Nužno je povećati kvalitetu usluga i kvalitetu samog rada državnih službenika. Nužno je pratiti izvršenje rada. Novi sustav rada usmjeren je na stalno poboljšanje učinka, usvajanje novih standarda, usvajanje benchmarkinga te mjerenje organizacijskog učinka i njegovo povezivanje s rukovodećim osobljem, ali isto tako i s ostalim službenicima na svim radnim mjestima.<sup>71</sup>

## **7.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Italiji**

Zakonom je određeno da se ocjenjivanje mora provoditi i to na način da se prvo gleda u kojoj mjeri su ostvareni rezultati na razini cijele organizacije, što znači da se prvo ocjenjuje rukovodeće službenike jer oni nose najveću odgovornost za djelovanje organizacije kojoj su oni na čelu. Što znači da je najbitnije kolektivno ocjenjivanje, tj. da je organizacija učinkovito radila. Zatim rukovodeći službenici ocjenjuju rad ostalih službenika i njihov doprinos organizaciji.<sup>72</sup>

---

<sup>67</sup> Paying for Performance: Policies for Government Employees, str. 2

<sup>68</sup> OECD, (2010). Modernising the Public Administration A Study on Italy, str. 41

<sup>69</sup> Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea. Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi , str. 150

<sup>70</sup> OECD, (2010). Modernising the Public Administration A Study on Italy, str. 5

<sup>71</sup> Ibid. str. 11

<sup>72</sup> Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea. Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi , str. 150

### **7.3. Kriteriji za ocjenjivanje u Italiji**

Kod ocjenjivanja ostalih državnih službenika u obzir se mogu uzeti zadaci koji su njima povjereni na obavljanje te pregled da li su zadaci obavljeni pravovremeno i kvalitetno, također se može uzeti u obzir ponašanje prema drugim kolegama te razvoj kompetencija.<sup>73</sup>

### **7.4. Za što se koriste ocjene u Italiji**

Ocjene se uzimaju u obzir za više funkcija : a) bonusi za radno izvršenje, b) godišnja nagrada za inovativnost, c) promicanje u plaći, d) napredovanje – pri čemu 50% radnih mjesta mora biti popunjeno javnim natječajem, a ne napredovanjem, e) dodjela posebnih zadataka i dodatnih odgovornosti koje omogućuju razvoj službenika, f) dodatno usavršavanje.<sup>74</sup>

Problemi kod PRP u Italiji su ti što iznos sredstava za PRP ovisi od trenutnog financijskog stanja u državi kao i od kolektivnih pregovora. Prema tome ovisno kakvo je financijsko stanje u državi bonusi mogu biti minimalni što ne potiče državne službenike da više doprinose organizaciji.<sup>75</sup>

## **8. ESTONIJA**

### **8.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Estoniji**

Estonija je zemlja u tranziciji. Godine 1991. odlučuju se za decentralizirani model državne službe. Taj model je otvoren te je prema njemu svako ministarstvo ili agencija odgovorno za odabir, ocjenjivanje, razvijanje i unapređivanje svog osoblja. Estonija ima jedan od naj decentraliziranijih sustava upravljanja ljudskim potencijalima jer je, kao što je već navedeno, svako tijelo odgovorno za svoje zaposlenike, tj. državne službenike.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea. Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi , str. 150

<sup>74</sup> Ibid. str. 150

<sup>75</sup> Ibid. str. 151

<sup>76</sup> European Union, (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 16

U Estoniji je bilo par pokušaja stvaranja cjelovite uredbe ili zakona kako bi se sva pitanja vezana uz državne službenike i pitanja vezana uz ljudske potencijale kao što su način zapošljavanja, usavršavanje, plaće, itd. svela u jedan dokument, no ti pokušaji nisu uspjeli. Sustav je i dalje dosta decentraliziran.<sup>77</sup>

Zbog te decentralizacije sustava imaju dosta tijela od kojih svatko uređuje po nekoliko pitanja. Imaju Ministarstvo financija koje određuje politiku razvoja i usavršavanja državnih službenika. Zatim je tu Vladin ured koji se bavi usavršavanjem vodećih službenika. Ministarstvo pravosuđa ima opću nadležnost u donošenju zakona kojima se regulira pravni status javnih službenika, a Ministarstvo unutarnjih poslova zaduženo je za razvoj i usavršavanje službenika lokalne i regionalne samouprave.<sup>78</sup>

Kako bi sam sustav državne uprave bio uređeniji krenulo se prema centralizaciji. Nužno je bilo uspostaviti jednaka pravila za cijelu državnu upravu. Ono na čemu se radilo od 2004. godine je uvođenje reformi strateškog planiranja, upravljanje temeljeno na rezultatima, postavljanje sustava nagrađivanja te sukladno tome i dobra evaluacija učinjenog. Krenulo se od top menadžera. Njihovim zapošljavanjem, napredovanjem, ocjenjivanjem i nagrađivanjem upravlja Vrhunski centar izvrsnosti. Vrhunski centar izvrsnosti donosi pravila na temelju Zakona o državnoj službi i pravnih standarda. Sukladno tome Vrhunski centar uređuje pitanja zapošljavanja, odabira, ocjenjivanja i razvoja najviših rukovodećih državnih službenika.<sup>79</sup>

## **8.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Estoniji**

Ocjenjivanje državnih službenika provodi se jednom godišnje i to u obliku intervjua. Uz intervju također se izrađuje i izvješće o napretku. Izvješće o napretku nema unaprijed određenu strukturu već je slobodne forme.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> European Union, (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 16

<sup>78</sup> Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea. Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi, str. 84

<sup>79</sup> European Union, (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 16

<sup>80</sup> OECD, Human resource management country profiles, Estonia, str. 3

### **8.3. Kriteriji za ocjenjivanje u Estoniji**

Kriteriji koji su bitni prilikom ocjenjivanja u sustavu Estonije su učinkovitost, što znači da je bitno da državni službenik svoj rad obavlja efikasno i efektivno. Također se ocjenjuje izvršenje dodatnih zadataka što znači da se gleda koje zadatke je službenik ispunio osim svojih redovnih zadataka.<sup>81</sup>

Na ovaj način povećava se proaktivnost službenika i njegovo zalaganje da obavlja zadatke i koji su izvan njegovog redovnog opisa posla. Prilikom ocjenjivanja također se vodi pregled dodatnih postignuća.<sup>82</sup>

Iz pregleda kriterija vidimo da je bitna stavka aktivnost službenika u radu, također bitno je usavršavanje službenika kako bi podigao svoje kompetencije i kako bi se istaknuo s dodatnim postignućima i s obavljanjem dodatnih zadataka.<sup>83</sup>

### **8.4. Za što se koriste ocjene u Estoniji**

U estonskoj državnoj upravi od iznimne je važnosti dodatno usavršavanje. Koliko je bitno da sama državna uprava potiče i organizira dodatna usavršavanja toliko je s druge strane bitno da sam državni službenik ima želju za usavršavanjem i da teži razvijanju svojih kompetencija. Na godišnjorazini za državne službenike izdvajaju se 3-5 radnih dana za provođenje edukacija.<sup>84</sup>

Plaće državnih službenika u Estoniji utvrđene su Zakon o službeničkom pravu. Svake godine Vlada utvrđuje visinu plaće, a dodatno na plaće obračunava se :

- Dodatna plaća utvrđena zakonom : na dodatnu plaću utječe staž i kvalifikacije
- Dodatna plaća prema učinku : temeljem ocjenjivanja službenika dolazi se do dodatka na plaću<sup>85</sup>

Dodatna plaća prema učinku isplaćuje se na temelju posebnih postignuća, učinkovitosti ili za izvršenje dodatnih zadataka.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Ibid., str. 3

<sup>82</sup> Ibid., str. 3

<sup>83</sup> Ibid., str. 3

<sup>84</sup> OECD, Human resource management country profiles, Estonia, str. 3

<sup>85</sup> Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea. Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi, str. 153

<sup>86</sup> Ibid. str. 153

## 9. SLOVAČKA

### 9.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u Slovačkoj

Slovačka je i dalje zemlja u tranziciji. U Slovačkoj se desio problem velikih razlika u plaćama, gdje su zaposlenici u državnim firmama imali puno manje plaće nego zaposlenici iz javnog sektora. To je dovelo do problema privlačenja zaposlenika u državnu službu. Uvidjelo se da je reforma nužna za održavanje sustava državne uprave, te 2003. godine dolazi do reformiranja sustava. Reforma se odnosila na sustave zapošljavanja, regulaciju plaća; da se pokušaju što više izjednačiti plaće u javnom i privatnom sektoru, te se uvodi i pojam nagrađivanja. Sustav i dalje nije bio u dobroj mjeri reguliran pa se 2009. godine priprema novi Zakon o državnoj službi. Zakonom su se ukinuli svi elementi koji su se uveli reformom iz 2003. Tako se ukidaju ocjenjivanje rada i način zapošljavanja. Nakon toga dolazi do velike konfuzije i zbrke između sustava koji se temelji na karijeri i sustava koji se temelji na položaju. Godine 2015. usvojili su Strategiju razvoja slovenske javne uprave za razdoblje od 2015-2020.g. Taj dokument za Slovačku predstavlja najsloženiji dokument koji su donijeli iz područja državne uprave. Strategija razvoja javne uprave usmjerena je na sam razvoj javne uprave, ali i na povezivanje upravljanja ljudskim potencijalima s javnom upravom.<sup>87</sup>

U Strategiji su navedeni pojmovi poput usavršavanja, razvoja karijere službenika i uvođenje sustava upravljanja znanjem. Također u uredbi je navedena važnost karijernog rasta, odgovornosti državnih službenika, podrška vodstvu i mobilnost državnih službenika. Nakon prvotnog Zakona, 2017. godine donesen je Zakon o državnoj službi kojim se ispravljaju nedostaci prošlog Zakona, te se nastoji stvoriti sustav profesionalne javne službe koja će građanima služiti kvalitetno i koja će im biti od povjerenja.<sup>88</sup>

### 9.2. Postupak ocjenjivanja državnih službenika u Slovačkoj

Način ocjenjivanja državnih službenika provodi se na sljedeći način ; službenike se ocjenjuje svake kalendarske godine, obveza je da se službenike ocjeni do 31. siječnja za prethodnu kalendarsku godinu. Osoba koja ocjenjuje državne službenike je neposredno nadređeni službenik ili povjerenstvo za ocjenu službe. Ocjenjivanje se provodi kroz intervjue i državni službenik upoznat je s rezultatima intervjua.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Doc. Staroňová, Katarína (2016). Remuneration of the Civil Service in Slovakia: Transparency and Predictability of the System, str. 10-11

<sup>88</sup> European Union, (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 48

<sup>89</sup> Ibid. str. 51

### **9.3. Kriteriji za ocjenjivanje u Slovačkoj**

Kod ocjenjivanja se posebno uzimaju u obzir kriteriji poput nepristranosti, objektivnosti i pravičnosti. Ono što se ocjenjuje je stručno znanje, učinkovitost, vještine i osposobljenost. Također bitan kriterij je službenikov stav prema osobnom razvoju i obrazovanju.<sup>90</sup>

### **9.4. Ocjene u Slovačkoj**

Same ocjene kreću se u 5 stupnjeva. Razlikuju se ocjene od odličnog, vrlo dobrog, standardni, zadovoljavajući i ne zadovoljavajući. Uspoređujući slovački način ocjenjivanja državnih službenika možemo zaključiti da su ocjene kao i način ocjenjivanja slični hrvatskom sustavu ocjenjivanja. Ono što se razlikuje je stavka da u slovačkom sustavu za dodjelu ocjena nema potrebe za pisanim obrazloženjem ocjena dok je u hrvatskom sustavu bitan dio postupka ispunjavanje obrazaca. U slučaju da neki državni službenik nije ocijenjen, glavni tajnik osniva povjerenstvo za ocjenjivanje koje će izvršiti sam postupak ocjenjivanja.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Ibid. str. 51

<sup>91</sup> European Union, (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries, str. 51

## 10. OCJENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U HRVATSKOJ

### 10.1. Razvoj sustava ocjenjivanja u RH

Uvođenje sustava ocjenjivanja u RH dogodilo se već 1994. godine Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. U to vrijeme ocjenjivanje je vršio ministar, odnosno drugi čelnik tijela državne vlasti i to na prijedlog neposredno nadređenog službenika. Ocjene su se tada kretale u manje stupnjeva nego danas. Predviđene su bile četiri ocjene i to „naročito uspješan“, „uspješan“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“. Također rokovi su bili drugačiji pa se ocjenjivanje provodilo najkasnije do 30. rujna za prethodnu kalendarsku godinu. U ovom sustavu ocjenjivanja nije postojala dobra komunikacija između nadređenog službenika i ocjenjivanog službenika. Ocjenjivani službenik najčešće bi bio informiran o svojoj ocjeni tek prilikom uručivanja rješenja o ocjeni. U rješenju o ocjeni bilo je potrebno obrazložiti datu ocjenu, no većina tijela nije poštovala tu odredbu pa je u obrazloženju bilo navedeno samo pozivanje na odredbe koje uređuju ocjene. Ocjena je i tada utjecala na napredovanje u službi, prestanak službe po sili zakona ukoliko se dobije ocjena „ne zadovoljava“, no ono što je bilo drugačije je da je ocjenjivanje utjecalo na dane godišnjeg odmora; ukoliko bi službenik dobio odličnu ocjenu dani godišnjeg odmora su se produžavali, a ukoliko bi dobio lošiju ocjenu dani godišnjeg odmora su se skraćivali.<sup>92</sup>

Godine 2002. donesen je Pravilnik o ocjenjivanju. Pravilnikom su bili propisani kriteriji koji su važni za ocjenjivanje, tj. kriteriji koji se ocjenjuju. Prema Pravilniku kriteriji su bili razvrstani u tri skupine. Tako su postojali kriteriji koji su se vezali uz osobnost službenika i njegove kompetencije (stručnost, kreativnost i samoinicijativnost), zatim kriteriji koji su bili vezani uz obavljanje posla (kvaliteta, opseg i rokovi) i kriteriji koji su se odnosili na radno vrijeme; da li službenik dolazi i odlazi s posla u pravilima radnog vremena.<sup>93</sup>

S fokusom na ostvarenje cilja unaprjeđenja sustava upravljanja državnim službenicima donosi se Strategija reforme državne uprave za razdoblje od 2008. do 2011. godine. Drugi razlog donošenja Strategije izvire iz potrebe prilagodbe Europskoj uniji. Kako je Hrvatska tih godina provodila pripremne radnje za ulazak u Europsku Uniju morala je poboljšati državnu upravu i reformirati sustav državne uprave. Cilj Strategije što se tiče uređenja ljudskih potencijala bio je donošenje jasnih kriterija za ocjenjivanje državnih službenika. Bilo je potrebno provesti aktivnosti koje su bile usmjerene na jačanje

---

<sup>92</sup> Ratković, Kristina (2010). Razvoj sustava ocjenjivanja državnih službenika u Hrvatskoj, 2010., br. 1, str. 17

<sup>93</sup> Ibid, str. 24

individualne odgovornosti državnih službenika te nagrađivanje za iznadprosječne rezultate i sankcioniranje za nedovoljan angažman u radu.<sup>94</sup>

## **10.2. Postupak ocjenjivanja u RH**

Način ocjenjivanja državnih službenika regulira Zakon o državnim službenicima, dok su kriteriji i postupak ocjenjivanja uređeni Uredbom o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika.

Ocjenjivanje se provodi svake godine, a rješenje o ocjeni mora se donijeti najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu.<sup>95</sup>

Ukoliko državni službenik nije zaposlen duže od šest mjeseci, za njega se ne može provesti ocjenjivanje, također se ne provodi ni za službenike na probnom radu.<sup>96</sup>

Državnog službenika ocjenjuje neposredno nadređeni službenik. Nadređeni službenik dužan je pratiti rad, poštivanje dužnosti i ponašanje državnog službenika. Praćenje se odvija u roku od godine dana, tj. službenik se nadgleda cijelu kalendarsku godinu. Nakon toga nadređeni službenik predlaže ocjenu za državnog službenika na način koji je uređen Uredbom o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika.<sup>97</sup>

Prijedlog se dostavlja na Obrascu 1.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Ibid, str. 31

<sup>95</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, Narodne novine«, br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011, čl. 12

<sup>96</sup> 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, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 82

<sup>97</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, Narodne novine«, br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011, čl. 4

<sup>98</sup> Ibid.,, čl. 4



Obrazac 1 – Prijedlog ocjene

Državno ime - naziv	
Klasifikacija službenika / radnice - naziv	

**PRIJEDLOG OCJENE  
DRŽAVNOG SLUŽBENIKA / NAMJEŠTENIKA  
ZA GODINU**

20

U postupku ocjenjivanja:

	<input type="checkbox"/> Državnog službenika	<input type="checkbox"/> Namještenika
--	---	--

**Ime i prezime državnog službenika / namještenika:**

temeljem provedenog praćenja radnog učinka i pokazane učinkovitosti rada, uzimajući u obzir poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje tijekom kalendarske godine, **predlažem slijedeću ocjenu:**

PRIJEDLOG OCJENE ZA DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izuzetan	Primjeran	Uspješan	Zadovoljava	Ne zadovoljava

Označi jednu od ponuđenih mogućnosti za državnog službenika stavljajući kvadrice u predviđeni kvadrat

PRIJEDLOG OCJENE ZA NAMJEŠTENIKA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primjeran	Uspješan	Zadovoljava	Ne zadovoljava

Označi jednu od ponuđenih mogućnosti za namještenika stavljajući kvadrice u predviđeni kvadrat

Ocjenu predložio:

**Ime i prezime neposredno nadređenog službenika:**

Datum	Vlastoručni potpis
Priloga: <input style="width: 40px;" type="text"/>	

1

a) Obrazac 1, na kojem se dostavlja prijedlog ocjene

Također, uz ovaj obrazac prilaže se i Izvješće o učinkovitosti rada, poštivanju službene dužnosti i osobnom ponašanju državnog službenika.<sup>99</sup>

<sup>99</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, Narodne novine, br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011, čl. 4

Državno tijelo - naziv	
Unutarnja ustrojstvena jedinica - naziv	

**IZVJEŠĆE  
O UČINKOVITOSTI RADA, POŠTIVANJA SLUŽBENE DUŽNOSTI I  
OSOBNOM PONAŠANJU**

**DRŽAVNOG SLUŽBENIKA / NAMJEŠTENIKA**

☒	☐
---	---

<b>Ime i prezime:</b>	
-----------------------	--

**U RAZDOBLJU**

<b>OD</b>		<b>DO</b>	
-----------	--	-----------	--

Izvješće izradio:

<b>Ime i prezime neposredno nadređenog službenika</b>	
---	--

Datum		Vlastoručni potpis

*b) Izvješće o učinkovitosti rada, poštivanja službene dužnosti i osobnom ponašanju*

U postupku ocjenjivanja također sudjeluje i jedinica za ljudske potencijale državnog tijela koje je dužna pružati stručnu pomoć nadređenom službeniku.<sup>100</sup>

Nadređeni službenik mora, prije nego što prijedlog ocjene podnese svim hijerarhijsko višim službenicima, obavijestiti ocjenjivanog državnog službenika o ocjeni i dati mu na uvid. Nakon toga

<sup>100</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, Narodne novine«, br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011, čl. 4

državni službenik ima pravo podnijeti primjedbu u roku od 3 dana. Ukoliko ne podnese primjedbu nadređeni službenik daje prijedlog ocjene svim neposredno nadležnim službenicima. Nadređeni službenici dostavljaju mišljenje o prijedlogu godišnje ocjene i to najkasnije do 31. siječnja tekuće kalendarske godine za prethodnu godinu. Čelnik tijela donosi rješenje o ocjeni službenika i to najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu.<sup>101</sup>

Ocjena za svakog službenika unosi se u osobni očevidnik i Registar zaposlenih u javnom sektoru.<sup>102</sup>

### **10.3. Kriteriji ocjenjivanja u RH**

Kod ocjenjivanja koriste se opći i posebni kriteriji ocjenjivanja. Opći kriteriji ocjenjivanja su oni kriteriji koji se na sve državne službenike primjenjuju bez obzira o radnom mjestu na koje je državni službenik raspoređen. S druge strane kod posebnih kriterija bitan je posao na koji je državni službenik raspoređen.<sup>103</sup>

Ono što je također bitno kod donošenja ocjene je osobno ponašanje državnog službenika te poštivanje službene dužnosti.<sup>104</sup> Kod osobnog ponašanja službenika u obzir se posebno uzima odnos prema radu, tj. motivacija, odnos prema građanima, odnos prema nadređenim službenicima, odnos prema suradnicima, poštivanje radnog vremena, ispunjavanje obveze pohađanja programa izobrazbe i odnos prema izobrazbi.<sup>105</sup>

Kod rukovodećih službenika posebno se u obzir uzima odnos prema službenicima kojima je rukovodeći službenik nadređen.<sup>106</sup>

Opći kriteriji koji se uzimaju u obzir prilikom ocjenjivanja državnih službenika su :

1. djelotvornost u obavljanju poslova,
2. točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova,
3. pridržavanje rokova za izvršavanje poslova,
4. učinkovitost u obavljanju poslova.<sup>107</sup>

---

<sup>101</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, Narodne novine«, br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011, čl. 10

<sup>102</sup> Ibid, čl. 12

<sup>103</sup> Ibid, čl. 13

<sup>104</sup> Ibid, čl. 13

<sup>105</sup> Ibid, čl. 15

<sup>106</sup> Ibid, čl. 15

<sup>107</sup> Ibid, čl. 14

Posebni kriteriji koji se uzimaju u obzir prilikom ocjenjivanja državnih službenika su :

1. stupanj inovativnosti,
2. stupanj kreativnosti,
3. pisano izražavanje,
4. usmeno izražavanje,
5. komunikacijske vještine,
6. sposobnost rada u timu,<sup>108</sup>

Također postoje posebno nabrojani kriteriji za ocjenjivanje rukovodećih državnih službenika, a to su :

1. organizacija i koordinacija obavljanja poslova,
2. donošenje odluka za koje je ovlašten,
3. motiviranje službenika,
4. rješavanje konflikata,
5. praćenje rada i davanje uputa za rad službenicima,
6. implementacija strateških ciljeva (ako je rukovodeći državni službenik odgovoran za ispunjenje ciljeva).<sup>109</sup>

Za rukovodeće službenike primjenjuju se opći i posebni kriteriji kao i kriteriji posebno nabrojani za rukovodeće osoblje.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Ibid, čl. 14

<sup>109</sup> Ibid, čl. 14

<sup>110</sup> Ibid, čl. 14

#### 10.4. Ocjene u RH

Ocjene za državne službenike u RH mogu biti : „izuzetan“, „primjieran“, „uspješan“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“.

Ocjena izuzetan najviša je ocjena koju službenik može dobiti. Takva ocjena dobiva se ukoliko su ispunjeni kriteriji poput razine stručnosti. Također za tu ocjenu potrebno je obavljati službu pouzdano i potrebno je razvijati svoje kompetencije. Nužno je i da službenik ne obavlja samo svoje zadatke na poslu nego da pokazuje i inovativnost i kreativnost. U obzir se uzima i objavljivanje stručnih radova te veći angažman na poslovima koji se obavljaju izvan onih propisanih poslova. Dakle bitno je da razvija svoje kompetencije i da na taj način pridonosi organizaciji.<sup>111</sup>

Druga po redu je ocjena primjieran. Ocjenu primjieran dobiva državni službenik koji ima razvijene kompetencije i koji posjeduje visoku razinu stručnosti. Službenik da bi zaslužio ovu ocjenu mora pokazivati iznimnu motivaciju i davati prijedloge koji bi mogli unaprijediti samu službu.<sup>112</sup>

Ocjena uspješan srednja je ocjena i nju dobivaju službenici koji imaju potrebnu razinu stručnosti, dakle ne pokazuje razinu stručnosti koja bi bila iznad prosjeka. Službenik koji dobije ovu ocjenu također mora svoje zadatke obavljati pravovremeno i u skladu s pravilima struke. Ovaj službenik dobro obavlja svoj posao, no ima određene greške ali one su zanemarive.<sup>113</sup>

Zadovoljava je ocjena koja je niže na rang ocjena i nju dobiva službenik koji obavlja zadatke ali ih ne obavlja dovoljno dobro. Urednost obavljanja zadataka nije na potrebnoj razini. Za ovakvog službenika potrebno je organizirati obuku ili ga premjestiti na nižu poziciju od one na kojoj trenutno radi. Da bi dobio ocjenu zadovoljava službenik je već ranije morao dobivati primjedbe od nadređenog službenika.

114

Ocjena ne zadovoljava najgora je ocjena koju službenik može dobiti i ta ocjena znači otkaz službe. Službenik koji dobije ovu ocjenu ne pokazuje da ima dovoljnu razinu stručnosti. Ovakav službenik ne može obavljati niti minimum potreba službe. U obavljanju posla pokazuje značajne pogreške te zadaće ne obavlja pravovremeno. Kao i službenik koji je dobio ocjenu zadovoljava tako i službenik koji dobije ocjenu ne zadovoljava morao je ranije dobiti primjedbe od nadređenog službenika. Uvjet koji mora biti ispunjen ukoliko se državnom službeniku planira dati ocjenu ne zadovoljava je taj da čelnik tijela mora

---

<sup>111</sup> 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, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22, čl. 84

<sup>112</sup> Ibid, čl. 84

<sup>113</sup> Ibid, čl. 84

<sup>114</sup> Ibid, čl. 84

izjaviti primjedbu službeniku, tj. upozoriti službenika tri mjeseca prije isteka ocjenjivačkog razdoblja pisanim putem da bi mogao dobiti ocjenu ne zadovoljava.<sup>115</sup>

### **10.5. Za što se koristi ocjenjivanje u RH**

U Hrvatskoj se ocjenjivanje državni službenika koristi za nagrađivanje i napredovanje.<sup>116</sup> Državni službenik može napredovati ako ispunjava određene kriterije. Državni službenik koji je jednom ocijenjen jedan put ocjenom „izuzetan“ može napredovati, ali samo ako postoji slobodno radno mjesto na koje se službenik može rasporediti i to ako ispunjava uvjete za to radno mjesto. Također može napredovati i službenik koji je dva puta ocijenjen ocjenom „primjeran“ ili tri puta ocjenom „uspješan“. Nužno je da postoji slobodno mjesto na koje službenik može napredovati i da ispunjava kriterije koji su propisani za to radno mjesto.<sup>117</sup>

## **11. PREGLED KARAKTERISTIKA DRŽAVA U POJMU OCJENJIVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA**

Kako bi dobili jasniji pregled sustava ocjenjivanja državnih službenika u ovom radu izrađene su tablice kojima se nastoji komparativno prikazati kakav sustav ocjenjivanja državnih službenika koja država koristi. Sustav ocjenjivanja prikazat će se kroz tri tablice. Tablice prikazuju elemente ocjenjivanja ; svrha ocjenjivanja, kriteriji ocjenjivanja i posljednji element biti će koliko često se provodi ocjenjivanje. U nastavku su prikazane tablice.

Tablica a) prikazuje svrhu ocjenjivanja državnih službenika

	<b>Nagrađivanje napredovanjem na više radno mjesto</b>	<b>Novčano nagrađivanje prema radnom učinku</b>
<b>Irska</b>	Napredovanje	Novčano nagrađivanje
<b>Danska</b>	Napredovanje, produženje ugovora	Bonusi, povećanje plaće
<b>Austrija</b>	Napredovanje	/

<sup>115</sup> Ibid, čl. 84

<sup>116</sup> Ibid, čl. 82

<sup>117</sup> Ibid, čl. 90

<b>Italija</b>	Napredovanje	Bonusi, godišnje nagrade (ovisno o financijskom stanju države u tom trenutku)
<b>Estonija</b>	Napredovanje	Povećanje plaće, bonusi
<b>Slovačka</b>	/	Nagrade, povećanje plaće
<b>Hrvatska</b>	Napredovanje	/

Tablica b) prikazuje kriterije koji se koriste za ocjenjivanje državnih službenika.

	Poduzete aktivnosti	Pravodobnost	Kvaliteta rada	Međuljudski odnosi	Usavršavanje	Izvršenje dodatnih zadataka	Vještine
<b>Irska</b>	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Danska</b>	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Austrija</b>	✓	✓	✓		✓		✓
<b>Italija</b>	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Estonija</b>	✓		✓		✓	✓	✓
<b>Slovačka</b>	✓		✓		✓		✓
<b>Hrvatska</b>	✓	✓	✓	✓	+/-	✓	✓

Tablica c) prikazuje učestalost provođenja postupka ocjenjivanja državnih službenika

	Jednom godišnje	Dva puta ili više puta godišnje
<b>Irska</b>		✓
<b>Danska</b>	✓	U Danskoj se može provoditi i više puta godišnje, ovisno od jedinice do jedinice jer je sustav decentraliziran
<b>Austrija</b>	✓	
<b>Italija</b>	✓	
<b>Estonija</b>	✓	
<b>Slovačka</b>	✓	
<b>Hrvatska</b>	✓	

## 12. PRIJEDLOG ZAKONA O PLAĆAMA U DRŽAVNOJ I JAVNOJ SLUŽBI I PRIJEDLOG ZAKONA O DRŽAVNIM SLUŽBENICIMA

Veliki problem plaćanja državnih službenika u RH javlja se iz razloga što trenutno postoji veliki broj koeficijenata te se iz tog razloga javlja problem da državni službenici zaposleni na istom radnom mjestu u različitim mjestima, tj. različitim uredima mogu imati poprilično velike razlike u plaćama. Temeljna ideja je promjena mnogobrojnih koeficijenata u 16 platnih razreda kako bi se plaće državnih službenika što više ujednačile. Također ovim Zakonom izmijenio bi se sam sustav ocjenjivanja i nagrađivanja državnih službenika.<sup>118</sup> Trenutni problem u sustavu ocjenjivanja u RH je to što je iz godine u godinu velik broj službenika ocjenjivan ocjenom četiri ili pet, tj. „izuzetan“ i „primjeran“. Jako mali broj službenika ocjenjen je s ocjenom „zadovoljava“ ili „ne zadovoljava“.<sup>119</sup>

Iz ovoga možemo zaključiti kako sustav ocjenjivanja nije objektivan i pošten. Također smanjuje se motivacija službenika jer ukoliko nemaju prigovora od nadređenih svi budu ocijenjeni odličnim ocjenama. Iz tog razloga službenici nemaju potrebu razvijati svoje kompetencije.

Prijedlog Zakon o plaćama u državnim i javnim službama nije zamišljen samo kao Zakon već i kao reforma državne službe. U prijedlogu Zakona navedeni su instituti koji će se mijenjati, neki od njih su način zapošljavanja, novi modeli plaća i rada u državnoj službi, jačanje etičke infrastrukture državnih službenika.<sup>120</sup>

Također je predviđeno uvođenje novog sustava ocjenjivanja učinkovitosti rada. Ono što bi se izmijenilo stupanjem prijedloga Zakona o državnim službenicima na snagu, tj. dopunilo je ocjenjivačko razdoblje. Prijedlogom Zakona o državnim službenicima određeno je koliko službenici moraju biti prisutni na radnom mjestu kako bi ih se moglo ocijeniti, te je propisano u kojim slučajevima će se ocjenjivati službenici koji nisu na radnom mjestu duže od šest mjeseci. Dakle, službenici koji su radili kraće od šest mjeseci ne ocjenjuju se, u uvjetima kada postoji opravdani razlog poput „razdoblja roditeljskog, roditeljskog, posvojiteljskog, očinskog dopusta ili dopusta koji je po sadržaju i načinu korištenja istovjetan pravu na očinski dopust, rada s polovicom punog radnog vremena, rada s polovicom punog radnog vremena radi pojačane njege djeteta, dopusta trudne službenice, dopusta službenice koja je rodila ili službenice koja doji dijete te dopusta ili rada s polovicom punog radnog vremena radi skrbi i njege djeteta s težim smetnjama u razvoju u skladu s propisom o roditeljskim potporama.“

---

<sup>118</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/malenica-zakon-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-prekretnica/38628>

<sup>119</sup> <https://administratiopublica.wordpress.com/2016/02/13/sustav-ocjenjivanja-drzavnih-sluzbenika-treba-mijenjati/>

<sup>120</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/malenica-zakon-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-prekretnica/38628>



Službenici koji iz ovih opravdanih razloga nisu mogli raditi, ukoliko su radili kraće od šest mjeseci dobivaju ocjenu „uspješan“.<sup>121</sup>

Ono što se planira postići prijedlogom Zakona o državnim službenicima je unaprjeđenje sustava ocjenjivanja. Ovim prijedlogom unaprijedilo bi se poticanje državnih službenika na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća. Prijedlogom se propisuje da se ocjenjivanje koristi u svrhu utvrđivanja doprinosa u radu organizacije državnih službenika, te se propisuje da će sami doprinos utjecati na nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi. Dakle doprinos u obavljanju poslova glavni je kriterij za napredovanje i nagrade u službi.<sup>122</sup>

Ocjene za državne službenike izmijenile bi se iz „izuzetan“ u „izvrstan“ i iz „primjeren“ u „naročito uspješan“ . Ocjene „uspješan“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“ ostale bi jednake.<sup>123</sup>

Prijedlog Zakona propisuje da će ocjena imati učinak na napredovanje, uvećanje plaće, nagrađivanje i korištenje plaćenog studijskog dopusta. Ocjenjivanjem će se lakše utvrđivati potreba za izobrazbom državnih službenika i potreba za upućivanje državnog službenika na rad izvan državne službe. Tako će službenici koji budu ocijenjeni ocjenom „zadovoljava“ biti upućeni na dodatno stručno osposobljavanje ili će se premještati na drugo radno mjesto. Za službenike koji budu ocijenjeni ocjenom „ne zadovoljava“ državna služba prestaje po sili zakona kao i do sada.<sup>124</sup>

Postupak ocjenjivanja ostao bi jednak u dijelu koji se odnosi na to da državnog službenika ocjenjuje neposredno nadređeni službenik, ono što se mijenja je sam postupak, kriteriji i način ocjenjivanja učinkovitosti. Taj dio ostavljen je Vladi na odlučivanje, tako da će Vlada uredbom na prijedlog tijela državne uprave nadležne za službeničke odnose urediti ta pitanja.<sup>125</sup>

Prijedlogom Zakona predviđeno je ustrojavanje Povjerenstva za odlučivanje o prigovorima na ocjene. Povjerenstvo će osnivati čelnik državnog tijela.<sup>126</sup>

Dužnost je Povjerenstva da u roku od 30 dana odluči o prigovoru na ocjenu i to od dana dostave prigovora. Tu odluku Povjerenstvo dostavlja čelniku tijela i ocijenjenom državnom službeniku koji ukoliko nije zadovoljan odlukom može zahtijevati zaštitu povrijeđenog prava pred nadležnim sudom. Ukoliko državni službenik nije podnio prigovor Povjerenstvu on ne može niti pred nadležnim sudom tražiti zaštitu povrijeđenog prava.<sup>127</sup>

---

<sup>121</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o državnim službenicima, čl. 90

<sup>122</sup> Ibid, čl. 91

<sup>123</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 10

<sup>124</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o državnim službenicima, čl. 96

<sup>125</sup> Nacrt Zakona o plaćama u državnoj i javnoj službi, čl. 10

<sup>126</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 11

<sup>127</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 11

U prijedlogu Zakona uređeno je i u kojoj visini, tj. u kojem postotku državni službenik dobiva naknadu na plaću i to prema sljedećoj rang listi :

- za ostvarenih najmanje 12 bodova – 3%
- za ostvarenih najmanje 24 bodova – 6%
- za ostvarenih najmanje 36 bodova – 9%
- za ostvarenih najmanje 48 bodova – 12%
- za ostvarenih najmanje 60 bodova – 15%
- za ostvarenih najmanje 72 bodova – 18%
- za ostvarenih najmanje 84 bodova – 21%
- za ostvarenih najmanje 96 bodova – 24%
- za ostvarenih najmanje 108 bodova – 27%
- za ostvarenih najmanje 120 bodova – 30%<sup>128</sup>

Bodovi se skupljaju prema ocjenama. Tako će ocjena „izvrstan“ iznositi 6 bodova, ocjena „naročito uspješan“ 4 boda, ocjena „uspješan“ 2 boda. Dok ocjene „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“ ne nose niti jedan bod.<sup>129</sup>

Ukupan broj bodova i ocjena koju državni službenik dobije upisivati će se u Registar zaposlenih u javnom sektoru.<sup>130</sup>

Kako se više ne bi događalo da skoro devedeset posto službenika ima odlične ocjene, uveo bi se postotak ocjena koje je moguće dati. Ocjenu „izvrstan“ može dobiti pet posto službenika, dok se ocjenu „naročito uspješan“ može dobiti 15 posto službenika.<sup>131</sup> Na ovakav način sustav ocjenjivanja prema učinku bio bi bolje uređen jer se samo mali broj službenika izdvaja iz skupine ovisno o svom trudu, motivaciji i doprinosu. Ovakav način bi trebao biti poticajan za državne službenike, dok je postojeći sustav ocjenjivanja demotivirajući za službenike koji se izdvajaju iz skupine po svojim kvalitetama.

---

<sup>128</sup> Ministarstvo pravosuđa i uprave Nacrt prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama, čl. 20

<sup>129</sup> Ibid., čl. 20

<sup>130</sup> Ibid., čl. 20

<sup>131</sup> Ibid., čl. 31

Ocjena „zadovoljava“ ne nosi sa sobom bodove<sup>132</sup> jer je službenik u svom radu obavljao minimalan udio posla te prema tome ne bi niti trebao skupljati bodove i dobivati uvećanje plaće. Kada bi se i takvim službenicima dodjeljivali bodovi sustav bi bio demotivirajući i opterećivao bi državni proračun jer bi onda svi službenici tokom godina mogli skupiti bodove i dobiti uvećanje plaće.

Za prijedlog Zakona provodi se e-savjetovanje i neki od komentara su :

1. „Jedno od ključnih je kako sustav ocjenjivanja učiniti objektivnim, odnosno, kako spriječiti arbitrarnost i samovolju onih koji ocjenjuju? U posebno nezgodnoj poziciji nalaze se zaposlenici koji zbog nekih razloga uđu u sukob s poslodavcem zbog prijavljivanja nepravilnosti u radu, sindikalnog angažmana ili sličnih stvari. Nužno je da sustav ocjenjivanja bude postavljen na način da i one koji ocjenjuju netko ocjenjuje te da se zna gdje i na kome završava odgovornost za sustav ocjenjivanja, kao i koje su posljedice u slučaju zloupotrebe?“<sup>133</sup>
2. „I na kraju, ako neposredno nadređeni budu ocjenjivali svoje zaposlenike (jer to ne može biti isključivo čelnik javne ustanove), tko će pak njih ocjenjivati i na kraju tko će ocjenjivati samu vertikalu „neposredno nadređenih ocjenjivača“ sve do čelnika javne ustanove !? „<sup>134</sup>

Podosta komentara odnosilo se na samu objektivnost ocjenjivanja. S ovim komentarima morat ću se složiti jer može doći do situacije da neposredno nadređeni službenik da bolju ocjenu državnom službeniku s kojim je u boljim odnosima. No, teško da će ocjenjivanje ikada biti u potpunosti objektivno, sve dok se samo ocjenjivanje rada ne prenese na vanjsku organizaciju ili agenciju ili dok se nadređeni službenici ne počnu educirati o načinu provedbe postupka ocjenjivanja. Ono što smatram velikim problemom jest činjenica da bi se postupak i dalje provodio samo jednom godišnje uz praćenje rada kroz cijelu godinu. Postavlja se pitanje koliko stvarno nadređeni službenici imaju doticaja s ocjenjivanim državnim službenicima i da li oni zapravo kroz cijelu godinu prate rad državnih službenika ili je to samo napatok koji nitko ne provodi.<sup>135</sup>

Smatram da bi se ocjenjivanje zaista trebalo provoditi kroz cijelu godinu, da je nužno da državni službenici imaju sastanke s nadređenim službenicima od kojih bi na tim sastancima dobili povratnu informaciju o svom radu. Nepravedne i netočne ocjene ono su što koči sustav ocjenjivanja državnih

---

<sup>132</sup> Ibid., čl. 20

<sup>133</sup> <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=24358>

<sup>134</sup> <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=24358>

<sup>135</sup> <https://administratiopublica.wordpress.com/2016/02/13/sustav-ocjenjivanja-drzavnih-sluzbenika-treba-mijenjati/>

službenika da služi svrsi radi koje je i donesen i osmišljen. Sama motivacija ne može rasti ukoliko će sustav ocjenjivanja biti nepošten i ukoliko će državne službenike ocjenjivati službenik koji niti ne prati njihov rad niti nije prisutan u organizaciji i ne pruža nikakve povratne informacije službeniku.

U organizaciji mora postojati plan djelovanja koji bi se državnim službenicima trebao na početku godine reći te postupno pratiti njihovo ponašanje i obavljanje dužnosti. Potrebno je pratiti koliko doprinose postavljenim ciljevima i prema tim kriterijima ih i ocjenjivati. Ocjenjuje se ponašanje državnih službenika prema građanima, no tko to ponašanje prati? Ukoliko nema pretpostavki građana nitko ne može znati da se državni službenik ponaša etično prema strankama ili ne.<sup>136</sup>

Također smatra da je otežana situacija i neposredno nadređenim službenicima koji sada ne mogu dati svima odlične ocjene već mogu samo dvadeset posto državnih službenika dati takve ocjene. Može doći do ljutnje i negativnih osjećaja prema nadređenom službeniku ukoliko nekom službeniku da lošiju ocjenu te može doći do toga da iz tih razloga nadređeni službenik daje dobre ocjene službenicima s kojima si je u dobrim odnosima kako taj odnos ne bi pokvario.

Činjenica da nadređeni državni službenik ne može više dati dobre ocjene svima već određenom postotku zapravo je pozitivna, zanemarit ćemo to da može doći do ljutnje i negativnih odnosa jer bi sam rad državnih službenika trebao biti presudan za ocjenu, a ne međuljudski odnosi između nadređenog i ocjenjivanog službenika.

Ukoliko će ocjenjivanje biti pošteno i transparentno smatram da bi novi Zakon mogao doprinijeti povećanju motivacije kod državnih službenika te poboljšanju rada državnih organizacija.

Sustavom ocjenjivanja državnih službenika nije moguće ugoditi svima. Uvijek će biti netko kome određeni sustav neće odgovarati, no bitno je da sustav u što većoj mjeri bude pravedan, transparentan i utemeljen na pravilima.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> <https://administratiopublica.wordpress.com/2016/02/13/sustav-ocjenjivanja-drzavnih-sluzbenika-treba-mijenjati/>

<sup>137</sup> <https://administratiopublica.wordpress.com/2016/02/13/sustav-ocjenjivanja-drzavnih-sluzbenika-treba-mijenjati/>

### 13. ZAKLJUČAK

Ocjenjivanje državnih službenika iznimno je bitan institut, no nije lako odrediti koji sustav je najispravniji. Ono što je bitno da sam sustav bude dobro uređen i da postupci budu opisani i razrađeni zakonom. Bitno je i odrediti odgovarajuće kriterije za ocjenjivanje. Možemo zaključiti da se u svim državama koriste vrlo slični kriteriji za provedbu postupka ocjenjivanja državnih službenika. Kriteriji prema kojima se ocjenjuju državni službenici najčešće se kreću od ispunjavanja službenik dužnosti pa sve do međuljudskih odnosa. Učestalost provedbe postupka ocjenjivanja od iznimne je važnosti za ispravno provođenje postupka. Smatram da nije moguće odrediti preciznu ocjenu za službenika kojeg se ne promatra kroz čitavu godinu već se samo u jednom trenutku ocjenjuje sve što je napravio kroz čitavu godinu, a podatke o tome što je napravio kroz čitavu godinu nitko nema. U nekim državama poput Danske gdje se može koristiti više od jednog puta godišnje, što je delegirano svakoj jedinici da odlučuje za sebe, postupak se puno bolje provodi jer se u dva trenutka kroz godinu službeniku daje ocjena. Smatram da bi Hrvatska trebala preuzeti model češćeg provođenja postupka ocjenjivanja i da bi to trebalo biti propisano zakonom. Zakon u RH trenutno propisuje da se rad službenika prati kroz čitavu godinu, no realnost je takva da većina nadređenih službenika taj dio posla na obavlja već samo ocjenjivanje provode u obliku administrativnog posla koji je nužno provesti jer zakon tako propisuje. Učestalo provođenje postupka dovodi do točnije ocjene jer se službenik ocjenjuje par puta kroz godinu gdje je moguće jasnije odrediti koju ocjenu službenik zaslužuje. Ukoliko se službenik ocjenjuje jednom godišnje smatram da se takav način otežava nadređenom službeniku koji provodi ocjenjivanje da zaista točno i pošteno ocjeni državnog službenika. Spomenuli smo i svrhu ocjenjivanja državnih službenika, u nekim država koristi se samo za napredovanje kao na primjer u Austriji, dok se u drugim državama koristi samo za bonuse ili povećanje plaće kao na primjer u Slovačkoj. Smatram da bi se ocjenjivanje državnih službenika trebalo koristiti i za napredovanje i za nagrađivanje državnih službenika. Na taj način adekvatno bi se potaklo državne službenike za veći angažman i bolje obavljanje posla. Državni službenik imao bi mogućnost napredovanja, ali ukoliko nema trenutno pozicije na koju bi mogao napredovati povećala bi mu se plaća ili bi dobio određeni bonus. Ono što je nužno kod nagrađivanja državnih službenika je to da se samo najbolji službenici nagrađuju. Povećanje plaća državnih službenika izrazito je veliko povećanje troškova na teret državnog proračuna pa bi se samo najbolji trebali nagrađivati. Kao što bi se samo najbolji trebali nagrađivati tako bi se i oni najlošiji trebali disciplinski sankcionirati. Kako je u Republici Hrvatskoj trenutno uređeno da državni službenici koji dobiju ocjenu zadovoljava trebaju ići na dodatno obrazovanje kako bi postali bolji u svom poslu, isto tako je uređeno da državni službenici koji dobiju ocjenu ne zadovoljava trebaju biti udaljeni iz državne službe. Takvi službenici imaju pisane opomene i smatram da je pozitivno što se takve službenike udaljava iz državne

službe pošto je sam upravni aparat dosta skup, nema mjesta za službenike koji svoje zadatke ne provode dobro i kvalitetno. Nužno je povećati povjerenje građana u državnu upravu, a to se može postići jedino ako će državni službenici svoj posao obavljati transparentno, adekvatno i efikasno. Isto tako i ocjenjivanje državnih službenika mora biti transparentno kako se ne bi nagrađivali svi državni službenici već samo oni koji svojim radom opravdavaju nagradu.

## 14. LITERATURA

### Knjige i članci :

1. European Union (2020). The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected european union countries. Češka : Civil Service Section, Ministry of the Interior
2. Fabrizi, Michele and Pilonato, Silvia (2017). Does pay for performance work in public organizations ? Empirical evidence from Italy. Corporate Ownership & Control / Volume 14, Issue 4, Summer 2017, Continued – 2. Italija : Department of Economics and Management, University of Padova, Italy  
<https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/cocv14i4c2art12.pdf>
3. Fitzpatrick, Sean (2007). Overview on Civil Service Salary Systems in EU Member States and some Reform Trends. Irska : Department of Finance  
<https://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/38656029.pdf>
4. Koprić, Ivan (2016) Evaluacija, novi zakonski okvir i važnost upravljanja učinkovitošću u lokalnoj i regionalnoj samoupravi te u državnoj i javnoj upravi Republike Hrvatske. Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u javnoj upravi. Priručnici za stručno usavršavanje, Knjiga 12. Zagreb : Institut za javnu upravu  
[https://iju.hr/Dokumenti/pub\\_37.pdf](https://iju.hr/Dokumenti/pub_37.pdf)
5. Lalić Novak, Goranka (2015) Komparativna metoda u proučavanju javne uprave. Zagreb : Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 15 No. 1  
<https://hrcak.srce.hr/139226>
6. Marčetić, Gordana i Manojlović Toman, Romea (2019) Plaćanje prema radnom izvršenju državnih službenika u teorijskoj i komparativnoj perspektivi. Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka. Priručnici za stručno usavršavanje, Knjiga 15. Zagreb : Institut za javnu upravu  
[https://iju.hr/Dokumenti/pub\\_41.pdf](https://iju.hr/Dokumenti/pub_41.pdf)

7. Marčetić, Gordana, Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi u 21. stoljeću. Zagreb : Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
8. Marčetić, Gordana (2007). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Zagreb: Suvremena javna uprava
9. OECD, (2010). Modernising the Public Administration A Study on Italy  
<https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2014-12/Modernising%20the%20Public%20Administration%20-%20A%20Study%20on%20Italy.pdf>
10. OECD (2012). Human Resources Management Country Profiles  
<https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>
11. O’Riordan, Joanna (2008). A Review of the Civil Service Grading and Pay System. Irska : Institute of Public Administration  
[https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR\\_DP\\_38\\_Review\\_ofthe\\_Civil\\_Service\\_Grading\\_Pay\\_System.pdf](https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR_DP_38_Review_ofthe_Civil_Service_Grading_Pay_System.pdf)
12. Paying for Performance: Policies for Government Employees. Policy Brief (2005). OECD  
<https://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/38708031.pdf>
13. Ponta, Linda ; Cainarca, Gian Carlo ; Cincotti, Silvano (2020). Italija : Monetary Incentives in Italian Public Administration: A Stimulus for Employees? An Agent-Based Approach, Research Article  
<https://www.hindawi.com/journals/complexity/2020/6152017/>
14. Ratković, Kristina (2010). Razvoj sustava ocjenjivanja državnih službenika u Hrvatskoj. Zagreb : Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 10 No. 1, 2010.  
<https://hrcak.srce.hr/135469>
15. Staroňová, Katarína (2017). Performance appraisal in the EU member states and the European Commission. Slovačka : Government Office of Slovakia



[https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016\\_2\\_SK\\_Performance\\_Appraisal\\_in\\_the\\_EU\\_Member\\_States\\_and\\_the\\_European\\_Commission.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf)

16. Staroňová, Katarína (2016). Remuneration of the Civil Service in Slovakia: Transparency and Predictability of the System, Slovačka : Comenius University in Bratislava

[https://en.frankbold.org/sites/default/files/tema/remuneration\\_of\\_the\\_civil\\_service\\_in\\_slovakia\\_final\\_28\\_6.pdf](https://en.frankbold.org/sites/default/files/tema/remuneration_of_the_civil_service_in_slovakia_final_28_6.pdf)

#### **Pravni izvori :**

1. Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o plaćama u državnoj službi i javnim službama (2023)
2. Ministarstvo pravosuđa i uprave, Nacrt prijedloga zakona o državnim službenicima (2023)
3. Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, Narodne novine«, br. 92/2005, 107/2007, 27/2008 i 49/2011
4. 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, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22

#### **Internetski izvori :**

1. <https://mpu.gov.hr/gradjani-21417/iz-djelokruga/drzavni-sluzbenici-i-namjestenici-24634/ocjenjivanje-drzavnih-sluzbenika/22339>
2. <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=24358>
3. <https://administratiopublica.wordpress.com/2016/02/13/sustav-ocjenjivanja-drzavnih-sluzbenika-treba-mijenjati/>
4. <https://vlada.gov.hr/vijesti/malenica-zakon-o-placama-u-drzavnoj-sluzbi-prekretnica/38628>