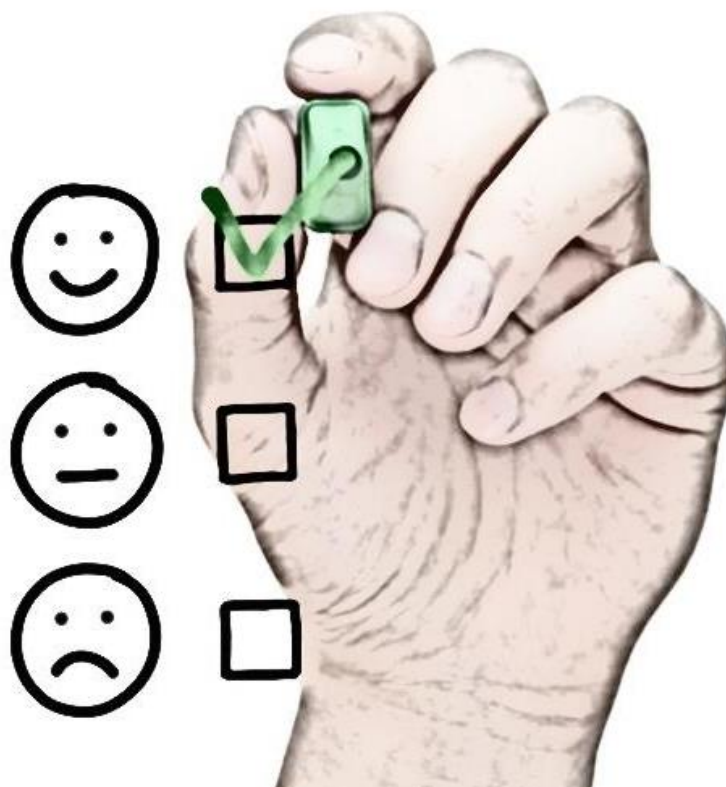




Republika Hrvatska
Ministarstvo uprave

Analize Ministarstva uprave

Broj 3.



Zagreb, listopad 2016.

PRIPREMA I IZDAJE:

Republika Hrvatska, Ministarstvo uprave

Adresa: Maksimirska 63, 10000 Zagreb

Telefon: 01 2357 555, Fax: 01 2357 607

Internet adresa: <http://uprava.gov.hr>

E-mail kontakt: kontakt-uprava@uprava.hr

MOLIMO KORISNIKE DA PRILIKOM KORIŠTENJA PODATAKA IZ OVE PUBLIKACIJE OBVEZNO
NAVEDU IZVOR

Sadržaj

PREDGOVOR.....	4
O AUTORICAMA.....	5
OCJENJIVANJE SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA ZAPOSLENIH U ŽUPANIJAMA I GRADOVIMA SJEDIŠTIMA ŽUPANIJA: ANALIZA SUSTAVA OCJENJIVANJA U RAZDOBLJU 2013. – 2016. GODINE, IZAZOVI ZA POBOLJŠANJE I PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE	6
1. Uvodne napomene	6
2. Propisi koji uređuju područje ocjenjivanja	6
3. Metodologija ocjenjivanja prema razdobljima primjene	7
3.1. Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 2001. do 2008. godine	7
3.2. Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 2008. do danas	8
4. Ocjene službenika i namještenika za razdoblje od 2013. do 2015.	9
5. Izazovi za poboljšanje sustava ocjenjivanja službenika i namještenika u jedinicama lokalne područne (regionalne) samouprave i preporuke za njegovo unapređenje.....	19
5.1. Uloga rukovodećih službenika	19
5.2. Ocjenjivači, kriteriji ocjenjivanja i posljedice ocjenjivanja	19
6. Zaključak.....	22

PREDGOVOR



Nastavno na odlično prihvaćene i citirane Statističke prikaze Ministarstva uprave i drugi broj *Analiza Ministarstva uprave*, u kojem je obrađena tema ocjenjivanja državnih službenika i namještenika, pred vama je treći broj *Analiza*.

Treći broj *Analiza* obrađuje aktualnu temu ocjenjivanja službenika i namještenika u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi odnosno, u širem kontekstu, upravljanje radnim učinkom zaposlenih. Autorice analiziraju sustav ocjenjivanja službenika i namještenika u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2001. - 2016. godine. Posebnu pažnju autorice su posvetile analizi metodologije ocjenjivanja službenika i namještenika u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, na uzorku zaposlenika u županijama i gradovima sjedištima županija u razdoblju 2013. - 2015. godine te napravile komparaciju navedenog sustava ocjenjivanja sa sustavom ocjenjivanja državnih službenika i namještenika i dale kritički osvrt i preporuke za poboljšanje sustava ocjenjivanja.

Moramo biti svjesni činjenice da zaposleni i njihove kompetencije te motivacija za rad moraju biti u fokusu upravljanja ljudskim potencijalima, jer zaposleni stvaraju dodanu vrijednost organizacije. Stoga nam je imperativ u cijeloj javnoj upravi, pa tako i u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, stvoriti pretpostavke za privlačenje i zadržavanje kompetentnih, motiviranih i učinkovitih zaposlenika s integritetom u obavljanju službe. Pri tome posebnu pažnju treba posvetiti uspostavi kvalitetnog sustava upravljanja radnim učinkom odnosno objektivnom, transparentnom i pravednom ocjenjivanju učinkovitosti rada zaposlenika, koji će biti podloga za motiviranje i nagrađivanje zaposlenika.

Vrednovanje učinkovitosti rada zaposlenih ključno je za modernu javnu upravu, kako bi ona bila profesionalna i učinkovita te pružala kvalitetne usluge građanima i drugim korisnicima.

Ukoliko imate prijedloge tema koje bi trebalo obraditi u novim brojevima *Analiza*, molimo da nam se obratite na: kontakt-uprava@uprava.hr

Ministrica uprave
dr. sc. Dubravka Jurlina Alibegović

O AUTORICAMA



Sanda Pipunić je načelnica Sektora za službenički sustav u Upravi za službeničke odnose Ministarstva uprave.

Diplomirala je na Pravnom fakultetu u Sarajevu 1987. godine. U državnoj službi radi od 1992. godine, a u Ministarstvu uprave od 1994. godine. Radeći u državnoj službi stekla je radno iskustvo i kompetencije u svim područjima upravljanja i razvoja ljudskih potencijala te navedene kompetencije dodatno usavršava i primjenjuje u svakodnevnom radu.

Polaznik je edukacija iz područja upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, menadžerskih vještina za državnu upravu, provedbe treninga i nomotehnike.

Sudjelovala je u izradi niza zakonskih i podzakonskih akata kojima se uređuju radno-pravni status i plaće državnih službenika i namještenika te službenika i namještenika u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Koautorica je nekoliko stručnih knjiga i publikacija, autorica i koautorica velikog broja stručnih članaka iz područja službeničkog prava te predavač na brojnim stručnim savjetovanjima i seminarima.

2015. godine izabrana je u naslovno nastavno zvanje predavačice u području društvenih znanosti, polje: pravo, grana: upravno pravo i uprava, na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Na Studijskom centru za javnu upravu i javne financije Pravnog fakulteta u Zagrebu, kao vanjska suradnica i predavačica, sudjeluje u izvođenju nastave u predmetima: Službeničko pravo (na specijalističkom diplomskom stručnom studiju javne uprave) i Upravljanje ljudskim potencijalima s osnovama službeničkog prava (na stručnom studiju javne uprave).

Dugogodišnja je članica Višeg službeničkog suda, Državne ispitne komisije te Zajedničke komisije za praćenje primjene i tumačenje odredaba Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike. Od posebnog interesa su joj područje zapošljavanja, klasifikacije radnih mjesta, disciplinske odgovornosti, ocjenjivanje i plaće.



Mr. sc. Andreja Bakula je voditeljica Službe za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u državnoj službi u Sektoru za službenički sustav, Upravi za službeničke odnose Ministarstva uprave.

Diplomirala je na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu 1994. godine stekavši akademski naziv profesorice psihologije.

Akademski stupanj magistricе znanosti iz znanstvenog područja društvenih znanosti, polja ekonomije, grana: Menadžment i upravljanje, stekla je 2008. godine na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Radeći u državnoj službi stekla je 21 godinu radnog iskustva i kompetencija u svim područjima upravljanja i razvoja ljudskim potencijalima. Od 2009. godine radi u Ministarstvu uprave te navedene kompetencije dodatno usavršava i primjenjuje u području službeničkih odnosa.

Razvila je veći broj programa iz područja upravljanja i razvoja ljudskih potencijala te ih vodi kao trenerica. Članica je Državne ispitne komisije. Od posebnog interesa su joj područja upravljanja radnim učinkom (ocjenjivanja), pribavljanja (zapošljavanja), izrade kompetencijskog okvira te upravljanja promjenama.

OCJENJIVANJE SLUŽBENIKA I NAMJEŠTENIKA ZAPOSLENIH U ŽUPANIJAMA I GRADOVIMA SJEDIŠTIMA ŽUPANIJA: ANALIZA SUSTAVA OCJENJIVANJA U RAZDOBLJU 2013. – 2016. GODINE, IZAZOVI ZA POBOLJŠANJE I PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE

1. Uvodne napomene

Za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao i poslova državne uprave prenijetih na te jedinice, ustrojavaju se upravni odjeli i službe (upravna tijela). Navedena upravna tijela trebaju biti profesionalna i učinkovita u pružanju kvalitetnih usluga građanima i drugim korisnicima, uz zadovoljen uvjet nepristranog i transparentnog funkcioniranja. U ostvarenju tog cilja važnu ulogu imaju ljudski potencijali, odnosno službenici i namještenici zaposleni u upravnim tijelima, jer o njihovim kompetencijama, motivaciji i integritetu ovisi učinkovito i kvalitetno obavljanje poslova.

Prilikom zapošljavanja te rasporeda na radna mjesta potrebno je osigurati zaposlenike odgovarajućih znanja i vještina tj. kompetencija te pratiti njihov daljnji rad i procjenjivati doprinos svakog zaposlenog realizaciji ciljeva organizacije. Također, potrebno je posebnu pažnju posvetiti razvoju kvalitetnog sustava upravljanja radnim učinkom odnosno ocjenjivanju učinkovitosti rada zaposlenih, koji treba biti podloga za nagrađivanje za radne rezultate i učinkovitost iznad očekivanja.

U ovom se radu daje pregled zakonodavnog okvira i metodologije ocjenjivanja službenika i namještenika u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave. Rad sadrži i prikaz ocjena službenika zaposlenih u županijama i gradovima sjedištima županija u razdoblju od 2013. do 2015. godine. Poseban dio rada sadrži komparaciju navedenog sustava ocjenjivanja sa sustavom ocjenjivanja državnih službenika i namještenika, kritički osvrt i izazove prisutne u postojećem sustavu ocjenjivanja. Na kraju rada, na temelju provedene komparacije i analize sustava ocjenjivanja, dane su preporuke za njegovo poboljšanje te navedene predstojeće aktivnosti koje se tiču poboljšanja sustava ocjenjivanja.

2. Propisi koji uređuju područje ocjenjivanja

Pravni temelj za ocjenjivanje službenika i namještenika u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi je Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine“, broj 86/2008 i 61/2011).

Kriteriji za ocjenjivanje službenika i način provođenja ocjenjivanja propisuju se općim aktom lokalne jedinice.

Prije donošenja Zakona, ocjenjivanje se provodilo odgovarajućom primjenom propisa o državnim službenicima i namještenicima.

3. Metodologija ocjenjivanja prema razdobljima primjene

3.1. Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 2001. do 2008. godine

Sustav ocjenjivanja za službenike i namještenike u lokalnoj područnoj (regionalnoj) samoupravi za razdoblje od 2001. godine do 2008. godine uspostavljen je primjenom odredaba o ocjenjivanju iz Zakona o državnim službenicima i namještenicima („Narodne novine“, broj 27/2001).

Zakon o državnim službenicima i namještenicima iz 2001. godine u većem je dijelu preuzeo odredbe o ocjenjivanju iz Zakona o državnim službenicima i namještenicima i o plaćama nositelja pravosudnih dužnosti iz 1994. godine, koji se primjenjivao od 26. listopada 1994. do 30. ožujka 2001. godine kada je stupio na snagu navedeni Zakon o državnim službenicima i namještenicima.

Ocjena je definirana kao ocjena stručnosti i učinkovitosti rada državnih službenika utvrđena na način i po postupku uređenom zakonom. Kriteriji su bili propisani i to: stručno znanje, učinkovitost rada i poštivanje službene dužnosti.

Državne službenike ocjenjivao je čelnik tijela na prijedlog neposredno nadređenog službenika. Bile su propisane četiri vrste ocjena službenika: „naročito uspješan“, „uspješan“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“.

Prijedlog ocjene nadređeni službenik dostavljao je kadrovskoj službi koja je izrađivala rješenje. Prijedlog ocjene nije se razmatrao na višoj razini, već bi čelnik rješenjem „potvrdio“ predloženu ocjenu. Komunikacija sa službenikom provodila se u zadnjoj fazi priopćavanja prijedloga ocjene ili je službenik saznao za ocjenu tek kada mu je rješenje uručeno. Po primitku rješenja, službenik je imao mogućnost podnijeti prigovor čelniku tijela tj. istoj osobi koja je rješenje donijela.

Za razliku od službenika, namještenici nisu mogli biti ocijenjeni ocjenom „naročito uspješan“, već samo „uspješan“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“.

Ocjena službenika bila je povezana s mogućnostima rasporeda na više radno mjesto, uvećanja dana godišnjeg odmora i materijalnog nagrađivanja.

O ocjeni državnog službenika i namještenika se donosilo rješenje, a mogućnosti pobijanja rješenja bile su jednako regulirane kao Zakonom o državnim službenicima i namještenicima i o plaćama nositelja pravosudnih dužnosti iz 1994. godine. Zakon je posebno naglasio obvezu tijela da rješenje mora biti obrazloženo, s obzirom da je uočeno kako se u praksi rješenja ne obrazlažu u skladu s propisima.

Glavna prednost tadašnjeg sustava ocjenjivanja bila je u tome što je po prvi puta državna uprava Republike Hrvatske uvela u poslovnu praksu takav sustav i razradila ga za primjenu sukladno postojećem kontekstu i mogućnostima *te je propisano da se odredbe o ocjenjivanju primjenjuju na službenike i namještenike zaposlene u jedinicama lokalne područne (regionalne) samouprave*. Prednost je bila i korištenje jednostavnog obrasca za procjenu službenika koji je ocjenjivač mogao brzo popuniti.

Nedostaci sustava bili su:

- needuciranost ocjenjivača zbog nepostojanja odgovarajuće edukacije kojom bi stekli nužna znanja i vještine o provedbi postupka te nepostojanje institucije koja bi bila nositelj i organizator edukacije ocjenjivača,
- neobjektivnost u ocjenjivanju zbog nedostatka pojašnjenih i mjerljivih kriterija za procjenu zbog čega su rukovodeći službenici mogli različito tumačiti kriterije ocjenjivanja.

3.2. Sustav ocjenjivanja za razdoblje od 2008. do danas

Danas je u primjeni sustav ocjenjivanja uspostavljen Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 2008. godine („Narodne novine“, broj 86/2008, 61/2011).

Zakon propisuje da se službenici ocjenjuju svake godine najkasnije do 31. ožujka za prethodnu kalendarsku godinu, a ne ocjenjuju se službenici primljeni u službu na određeno vrijeme te službenici koji su u prethodnoj kalendarskoj godini radili manje od šest mjeseci, bez obzira na razloge.

Službenike ocjenjuje pročelnik upravnog tijela. Pročelnika upravnog tijela ocjenjuje općinski načelnik, gradonačelnik, odnosno župan.

Ocjena se temelji na: podacima o stručnom znanju pokazanom u obavljanju poslova, učinkovitosti i kvaliteti rada te poštivanju službene dužnosti.

Kriteriji za ocjenjivanje službenika i način provođenja ocjenjivanja propisuju se općim aktom lokalne jedinice.

Ocjene i opisi ocjena kojima se ocjenjuju službenici jesu:

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

O ocjeni se donosi rješenje, a ocjena mora biti obrazložena.

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

Nedostaci ovog sustava ocjenjivanja su u sljedećem:

- ocjene nisu dovoljno jasno opisane,

- nisu definirani jedinstveni kriteriji ocjenjivanja već je isto „prepušteno“ jedinicama da reguliraju općim aktom (mada se mora istaknuti da većina jedinica ima vrlo slične ili iste kriterije koje su propisali općim aktom),
- nedostatna educiranost ocjenjivača te nedostatak kontinuiranog praćenja rada i učinkovitosti službenika i namještenika tijekom kalendarske godine za koju se provodi ocjenjivanje,
- neuključivanje službenika i namještenika u proces ocjenjivanja prije donošenja rješenja o ocjeni,
- ocjene su paušalne i bez potrebnog obrazloženja utemeljenog na unaprijed utvrđenim mjerljivim kriterijima.

4. Ocjene službenika i namještenika za razdoblje od 2013. do 2015.

U ovom se poglavlju daje pregled ocjena službenika u 20 županija te u gradovima sjedištima županija. Tablice 1. i 2. sadrže usporedni prikaz ocjena za službenike, iskazane zasebno za županije te zasebno za gradove-sjedišta županija, za tri godine, odnosno od 2013. do 2015. Podaci prikazani u ovom poglavlju temelje se na podacima koje je Ministarstvo uprave prikupilo od županija i gradova sjedišta županija u razdoblju od 12. do 17. listopada 2016. godine.

Tablica 1: Usporedni prikaz ocjena za službenike u 20 županija u razdoblju od 2013. do 2015.

Godina	Županija	Ocjene za službenike					
		odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
2013.	Bjelovarsko-bilogorska	35	2	0	0	0	31
	Brodsko-posavska	78	0	0	0	0	0
	Dubrovačko-neretvanska	74	6	0	0	0	0
	Istarska	105	40	8	1	1	16
	Karlovačka	27	38	3	0	0	0
	Koprivničko-križevačka	28	32	0	0	0	6
	Krapinsko-zagorska	58	4	0	0	0	3
	Ličko-senjska	48	8	1	0	0	2
	Međimurska	40	11	0	0	0	0
	Osječko-baranjska	120	4	0	0	0	3
	Požeško-slavonska	21	3	1	0	0	1
	Primorsko-goranska	143	27	3	0	0	14
	Sisačko-moslavačka	51	15	7	0	0	14
	Splitsko-dalmatinska	144	32	3	0	0	17
	Šibensko-kninska	59	2	0	0	0	13
	Varaždinska	60	3	0	0	0	11
Virovitičko-podravska	20	7	0	0	0	8	

Godina	Županija	Ocjene za službenike					
		odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
	Vukovarsko-srijemska	52	10	0	0	0	52
	Zadarska	62	19	1	0	0	3
	Zagrebačka	93	17	8	2	1	6
	UKUPNO	1.318	280	35	3	2	200
2014.	Bjelovarsko-bilogorska	45	11	2	0	0	7
	Brodsko-posavska	80	0	2	1	0	1
	Dubrovačko-neretvanska	82	6	0	0	0	0
	Istarska	102	31	4	1	1	34
	Karlovačka	36	28	1	0	0	0
	Koprivničko-križevačka	30	31	0	0	0	10
	Krapinsko-zagorska	64	2	0	0	0	3
	Ličko-senjska	56	4	0	0	0	1
	Međimurska	41	10	0	0	0	0
	Osječko-baranjska	120	5	0	0	0	7
	Požeško-slavonska	24	0	0	1	0	1
	Primorsko-goranska	146	26	3	0	0	9
	Sisačko-moslavačka	54	11	1	0	0	7
	Splitsko-dalmatinska	137	34	3	0	0	19
	Šibensko-kninska	66	1		0	0	20
	Varaždinska	71	2	0	0	0	18
	Virovitičko-podravska	20	10	1	0	0	3
	Vukovarsko-srijemska	64	8	0	0	0	42
	Zadarska	64	24	0	0	0	3
	Zagrebačka	109	14	4	0	2	22
	UKUPNO	1.411	258	21	3	3	207
2015.	Bjelovarsko-bilogorska	51	4	1	1	0	11
	Brodsko-posavska	87	0	0	0	0	11
	Dubrovačko-neretvanska	82	3	0	0	0	0
	Istarska	94	22	2	1	0	45
	Karlovačka	55	13	0	0	0	0
	Koprivničko-križevačka	27	34	2	1	0	9

Godina	Županija	Ocjene za službenike					
		odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
	Krapinsko-zagorska	60	1	0	0	0	4
	Ličko-senjska	57	3	0	0	0	3
	Međimurska	40	4	0	0	0	0
	Osječko-baranjska	125	2	0	0	0	5
	Požeško-slavonska	24	0	0	1	0	1
	Primorsko-goranska	148	22	0	0	0	12
	Sisačko-moslavačka	67	6	1	1	0	16
	Splitsko-dalmatinska	153	33	3	0	0	7
	Šibensko-kninska	63	2	0	0	0	7
	Varaždinska	81	4	0	0	0	9
	Virovitičko-podravska	26	9	0	0	0	5
	Vukovarsko-srijemska	66	6	0	0	0	42
	Zadarska	63	24	1	0	0	6
	Zagrebačka	115	12	0	2	1	32
	UKUPNO	1.484	204	10	7	1	225
	SVEUKUPNO	4.213	742	66	13	6	632
		5.672					

Napomena: Zakon = Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj područnoj (regionalnoj) samoupravi.

Izvor: Podaci prikupljeni od županija i gradova sjedišta županija od 12. do 18. listopada 2016.

Usporedbom podataka u tablici 1. može se zaključiti sljedeće:

- da je za tri analizirane godine, 2013. – 2015., najveći broj službenika, oko 73 posto, ocijenjen ocjenom „odličan“, potom slijedi oko 13 posto ocjena „vrlo dobar“, dok je oko 1 posto službenika ocijenjeno ocjenom „dobar“,
- u trogodišnjem razdoblju na uzorku od ukupno 5.672 ocjene (podataka o ocjenama) u 20 županija, 6 službenika ocijenjeno je ocjenom „ne zadovoljava“ (oko 0,1 posto ocijenjenih službenika), a 13 službenika (0,2 posto ocijenjenih službenika) ocijenjeno je ocjenom „zadovoljava“,
- u trogodišnjem razdoblju, 2013.-2015., oko 11 posto službenika se nije ocjenjivalo sukladno članku 94. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj područnoj (regionalnoj) samoupravi.

Prezentirani podaci o ocjenama u trogodišnjem razdoblju ukazuju da ima prostora za dodatna poboljšanja u sustavu ocjenjivanja s ciljem što objektivnije provedbe postupka ocjenjivanja, o čemu se detaljnije govori u sljedećem poglavlju.

Tablica 2: Usporedni prikaz ocjena za službenike u gradovima sjedištima županija, u razdoblju od 2013. do 2015.

Godina	Grad sjedište županije	Ocjene za službenike					
		odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
2013.	Bjelovar	63	0	0	0	0	6
	Slavonski brod	1	19	26	18	0	2
	Dubrovnik	136	35	6	0	0	9
	Pazin	0	27	1	0	0	3
	Karlovac	84	11	4	1	0	7
	Koprivnica	3	0	0	0	0	0
	Krapina	nije provedeno ocjenjivanje					
	Gospić	44	0	0	0	0	0
	Čakovec	46	0	0	0	0	1
	Osijek	183	36	1	0	0	12
	Požega	2	16	0	0	0	1
	Rijeka	215	129	27	0	0	45
	Sisak	92	21	0	0	0	6
	Split	132	155	28	4	1	5
	Šibenik	79	0	0	0	0	6
	Varaždin	62	17	2	0	0	10
	Virovitica	42	1	0	0	0	2
	Vukovar	39	6	0	0	0	0
	Zadar	138	8	0	0	0	9
Zagreb	2151	150	23	4	2	86	
	UKUPNO	3.512	631	118	27	3	210
2014.	Bjelovar	63	0	0	0	0	4
	Slavonski brod	3	24	18	4	0	8
	Dubrovnik	143	28	3	0	0	19
	Pazin	0	28	2	1	0	5
	Karlovac	84	11	3	0	0	0
	Koprivnica	6	13	12	0	0	8
	Krapina	nije provedeno ocjenjivanje					
	Gospić	43	1	0	0	0	0
	Čakovec	43	0	0	0	0	2

Godina	Grad sjedište županije	Ocjene za službenike					
		odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
	Osijek	146	44	0	0	0	40
	Požega	2	18	1	0	0	1
	Rijeka	240	110	23	2	0	45
	Sisak	62	27	8	0	0	3
	Split	162	165	42	4	1	35
	Šibenik	85	0	0	0	0	12
	Varaždin	72	12	1	0	0	8
	Virovitica	42	1	0	0	0	2
	Vukovar	51	2	0	0	0	1
	Zadar	143	6	0	0	0	6
	Zagreb	2174	222	14	4	0	203
	UKUPNO	3.564	712	127	15	1	402
2015.	Bjelovar	66	0	0	0	0	1
	Slavonski brod	2	25	18	6	1	24
	Dubrovnik	134	32	4	2	0	25
	Pazin	0	32	1	1	0	4
	Karlovac	85	5	0	0	0	7
	Koprivnica	12	11	1	0	0	6
	Krapina	nije provedeno ocjenjivanje					
	Gospić	48	1	0	0	0	0
	Čakovec	37	6	0	0	0	12
	Osijek	168	28	1	0	0	24
	Požega	5	20	0	0	0	27
	Rijeka	231	120	25	1	1	51
	Sisak	70	29	1	0	0	8
	Split	191	141	36	4	0	45
	Šibenik	86	0	0	0	0	11
	Varaždin	70	12	0	1	0	7
	Virovitica	44	0	1	0	0	2
	Vukovar	52	10	1	0	0	0
Zadar	149	4	0	0	0	3	
Zagreb	2228	185	18	10	1	113	
UKUPNO	3.630	661	107	25	3	370	
	SVEUKUPNO	21.373	2.004	352	67	7	982
		24.785					

Napomena: Zakon = Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj područnoj (regionalnoj) samoupravi.

Izvor: Podaci prikupljeni od županija i gradova sjedišta županija od 12. do 18. listopada 2016.

Usporedbom podataka u tablici 2. može se zaključiti sljedeće:

- da je za tri analizirane godine, 2013. - 2015., najveći broj službenika, oko 86 posto, ocijenjen ocjenom „odličan“, potom slijedi oko 8 posto ocjena „vrlo dobar“, dok je oko 1-2 posto službenika ocijenjeno ocjenom „dobar“,
- u trogodišnjem razdoblju na uzorku od ukupno 24.785 ocjena (podataka o ocjenama) u gradovima sjedištima županija 7 službenika je ocijenjeno ocjenom „ne zadovoljava“ (oko 0,03 posto), a 67 službenika (0,3 posto) je ocijenjeno ocjenom „zadovoljava“,
- u analiziranom trogodišnjem razdoblju oko 4 posto službenika se u gradovima sjedištima županija nije ocjenjivalo sukladno članku 94. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj područnoj (regionalnoj) samoupravi.

Tablica 3: Usporedni prikaz ocjena za namještenike u 20 županija u razdoblju od 2013. do 2015.

	Ocjene za namještenike						
	ŽUPANIJA	odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
2013.	Bjelovarsko-bilogorska	8	0	0	0	0	0
	Brodsko-posavska	11	0	0	0	0	0
	Dubrovačko-neretvanska	3	1	0	0	0	nema podatka
	Istarska	3	6	1	0	0	0
	Karlovačka	0	7	0	0	0	0
	Koprivničko-križevačka	1	4	0	0	0	0
	Krapinsko-zagorska	3	0	0	0	0	0
	Ličko-senjska	2	3	0	0	0	0
	Međimurska	0	0	1	1	0	0
	Osječko-baranjska	8	1	0	0	0	1
	Požeško-slavonska	1	4	0	0	0	0
	Primorsko-goranska	4	2	1	0	0	0
	Sisačko-moslavačka	6	0	0	0	0	0
	Splitsko-dalmatinska	6		1			1
	Šibensko-kninska	2	0	0	0	0	0
	Varaždinska	0	1	1	0	0	0
	Virovitičko-podravska	1	1	0	0	0	0
	Vukovarsko-srijemska	0	10	1	0	0	0
	Zadarska	2	4	0	0	0	1
	Zagrebačka	5	0	0	0	0	0

	Ocjene za namještenike						
	ŽUPANIJA	odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
	UKUPNO 2013	66	44	6	1	0	3
2014.	Bjelovarsko-bilogorska	8	0	0	0	0	0
	Brodsko-posavska	10	0	0	0	0	0
	Dubrovačko-neretvanska	3	1	0	0	0	nema podatka
	Istarska	2	3	2	1	0	0
	Karlovačka	4	3	0	0	0	0
	Koprivničko-križevačka	1	4	0	0	0	0
	Krapinsko-zagorska	3	0		0	0	0
	Ličko-senjska	2	3	0	0	0	0
	Međimurska	0	0	1	1	0	0
	Osječko-baranjska	9	2	0	0	0	0
	Požeško-slavonska	5	0	0	0	0	0
	Primorsko-goranska	4	3	0	0	0	0
	Sisačko-moslavačka	4	2	0	0	0	0
	Splitsko-dalmatinska	9	0	0	0	0	0
	Šibensko-kninska	3	0	0	0	0	0
	Varaždinska	2	0	1	0	0	0
	Virovitičko-podravska	1	0	1	0	0	0
	Vukovarsko-srijemska	0	11	0	0	0	0
	Zadarska	1	5	0	0	0	1
Zagrebačka	4	0	0	0	0	0	
	UKUPNO 2014	75	37	5	2	0	1
2015.	Bjelovarsko-bilogorska	8	0	0	0	0	0
	Brodsko-posavska	9	0	0	0	0	0
	Dubrovačko-neretvanska	4	0	0	0	0	nema podatka
	Istarska	2	2	4	1	0	0
	Karlovačka	8	0	0	0	0	0
	Koprivničko-križevačka	1	4	0	0	0	0

	Ocjene za namještenike						
	ŽUPANIJA	odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
Krapinsko-zagorska	2	0	0	0	0	0	0
Ličko-senjska	2	2	0	0	0	0	1
Međimurska	0	0	0	0	1	1	2
Osječko-baranjska	7	1	0	0	0	0	1
Požeško-slavonska	5	0	0	0	0	0	0
Primorsko-goranska	4	2	0	0	0	0	0
Sisačko-moslavačka	5	0	0	0	0	0	1
Splitsko-dalmatinska	6	0	1	1	0	0	1
Šibensko-kninska	3	0	0	0	0	0	0
Varaždinska	3	0	0	0	0	0	0
Virovitičko-podravska	1	0	1	1	0	0	0
Vukovarsko-srijemska	0	11	0	0	0	0	0
Zadarska	3	2	1	1	0	0	1
Zagrebačka	4	0	0	0	0	0	0
UKUPNO 2015	77	24	7	7	2	1	7
SVEUKUPNO (2013-2015)	218	105	18	18	5	1	11
358							

Napomena: Zakon = Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj područnoj (regionalnoj) samoupravi.

Izvor: Podaci prikupljeni od županija i gradova sjedišta županija od 12. do 18. listopada 2016

Tablica 4: Usporedni prikaz ocjena za namještenike u gradovima sjedištima županija, u razdoblju od 2013. do 2015.

Godina	Ocjene za namještenike						
	Grad sjedište županije	odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
2013.	Bjelovar	6	1	0	0	0	0
	Slavonski brod	0	3	3	0	0	0
	Dubrovnik	11	0	0	0	0	2
	Pazin	0	2	1	0	0	0
	Karlovac	11	0	0	0	0	0
	Koprivnica	nema podataka					

Godina	Ocjene za namještenike						ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
	Grad sjedište županije	odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	
	Krapina	nije provedeno ocjenjivanje					
	Gospić	5	0	0	0	0	0
	Čakovec	nema podataka					
	Osijek	19	3	0	0	0	3
	Požega	1	0	0	0	0	0
	Rijeka	9	5	1	0	0	3
	Sisak	8	0	0	0	0	0
	Split	14	14	1			
	Šibenik	7	0	0	0	0	0
	Varaždin	7	3	0	0	0	0
	Virovitica	1	0	0	0	0	0
	Vukovar	2	2	0	0	0	0
	Zadar	17	0	0	0	0	0
	Zagreb	275	66	7	0	1	10
	UKUPNO	393	99	13	0	1	18
2014.	Bjelovar	6	1	0	0	0	0
	Slavonski brod	0	3	3	0	0	0
	Dubrovnik	10	0	0	0	0	3
	Pazin	0	2	0	0	0	0
	Karlovac	11	0	0	0	0	0
	Koprivnica	0	2	0	0	0	0
	Krapina	nije provedeno ocjenjivanje					
	Gospić	5	0	0	0	0	0
	Čakovec	nema podataka					
	Osijek	22	2	0	0	0	7
	Požega	1	0	0	0	0	0
	Rijeka	12	4	1	0	0	1
	Sisak	1	4	0	0	0	0
	Split	4	17	13	0	0	1
	Šibenik	6	0	0	0	0	0
Varaždin	9	2	0	0	0	0	
Virovitica	1	0	0	0	0	0	
Vukovar	2	2	0	0	0	0	
Zadar	17	0	0	0	0	0	
Zagreb	256	38	2	1	0	9	
UKUPNO	363	77	19	1	0	21	
2015.	Bjelovar	6	1	0	0	0	0
	Slavonski brod	0	3	3	0	0	0
	Dubrovnik	7	5	0	0	0	2
	Pazin	0	1	1	0	0	0
	Karlovac	11	0	0	0	0	0

Godina	Ocjene za namještenike						ne ocjenjuje se - članak 94. Zakona
	Grad sjedište županije	odličan	vrlo dobar	dobar	zadovoljava	ne zadovoljava	
	Koprivnica	0	2	0	0	0	0
	Krapina	nije provedeno ocjenjivanje					
	Gospić	4	0	0	0	0	0
	Čakovec	nema podataka					
	Osijek	23	2	0	0	0	0
	Požega	1	0	0	0	0	0
	Rijeka	10	3	1	0	0	3
	Sisak	2	4	0	0	0	0
	Split	5	30	2	0	0	0
	Šibenik	6	0	0	0	0	0
	Varaždin	6	3	0	0	0	0
	Virovitica	1	0	0	0	0	0
	Vukovar	4	0	0	0	0	0
	Zadar	15	1	1	0	0	0
	Zagreb	252	58	5	0	0	10
	UKUPNO	353	113	13	0	0	15
	SVEUKUPNO	1.109	289	45	1	1	54
		1.499					

Napomena: Zakon = Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj područnoj (regionalnoj) samoupravi.

Izvor: Podaci prikupljeni od županija i gradova sjedišta županija od 12. do 18. listopada 2016

5. Izazovi za poboljšanje sustava ocjenjivanja službenika i namještenika u jedinicama lokalne područne (regionalne) samouprave i preporuke za njegovo unapređenje

5.1. Uloga rukovodećih službenika

Uloga rukovodećeg službenika u procesu ocjenjivanja radnog učinka službenika i namještenika u jedinicama lokalne područne (regionalne) samouprave je vrlo važna, jer je on prvo nadređeni, ali i predlagatelj ocjene. Rukovodeći službenik treba prepoznati koje su prednosti („jake strane“) svakog službenika, ali i prepoznati područja njegovog razvoja (unapređenja kompetencija).

U tom kontekstu ocjenjivanje ima važnu ulogu i bitno je osposobiti nadređene za ulogu ocjenjivača tj. za provedbu postupka ocjenjivanja kako bi se sam postupak učinio što je moguće objektivnijim.

Primjerice, kao potpora osposobljavanju nadređenih za ulogu ocjenjivača Ministarstvo uprave i Državna škola za javnu upravu organiziraju godišnje aktivnosti. Državna škola organizira tematske radionice, a Ministarstvo uprave kontinuirano pruža stručnu podršku, kako državnim tijelima, tako i upravnim tijelima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te prema potrebi priprema upute o postupanju, daje mišljenja i pruža stručne savjete vezano uz konkretne upite o provedbi postupka ocjenjivanja.

Na taj se način rukovodećim službenicima daju korisne informacije i savjeti vezani za ocjenjivanje službenika i namještenika, osiguravaju standardi/dobra praksa u ocjenjivanju i uspostavlja tzv. kultura ocjenjivanja. Time se osigurava postizanje svrhe/cilja ocjenjivanja i izbjegava/ograničava svođenje ocjenjivanja na puku formalnost, kada rukovodeći službenici ocjenjivanje službenika i namještenika doživljavaju kao dodatnu obvezu, od koje nema previše koristi.

Takav način pružanja stručne podrške i organizacije edukacija za ocjenjivače u jedinicama lokalne područne (regionalne) samouprave može se, uz potrebne prilagodbe, razmotriti i za primjenu u lokalnoj područnoj (regionalnoj) samoupravi.

Ima prostora za dodatna poboljšanja u sustavu ocjenjivanja s ciljem što objektivnije provedbe postupka ocjenjivanja, o čemu se detaljnije govori u sljedećem poglavlju.

5.2. Ocjenjivači, kriteriji ocjenjivanja i posljedice ocjenjivanja

Ocjenjivači često nailaze na probleme nedostatnog vremena u kojem se mogu posvetiti praćenju rada i ocjenjivanju svojih suradnika (službenika i namještenika), jer su i sami neposredni izvršitelji niza poslova.

Kriteriji za ocjenjivanje službenika i namještenika upravnih tijela grada i županije te način provođenja ocjenjivanja propisuju se općim aktom lokalne jedinice. No, analizom dostupnih pravilnika o ocjenjivanju može se zaključiti da su županije i gradovi sjedišta županija jednoobrazno propisali navedeno, na temelju članka 96. Zakona o službenicima i namještenicima

u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi ("Narodne novine", broj 86/08) i određenih članaka statuta grada/županije.

Kriteriji za ocjenjivanje službenika i namještenika su:

- stručnosti, kreativnosti i samoinicijativnosti u obavljanju poslova,
- kvalitete i opsega obavljenih poslova i pridržavanja zadanih rokova u obavljanju poslova,
- poštivanje radnog vremena.

Kriteriji su opisani prema razinama iskazane stručnosti, kreativnosti i samoinicijativnosti, kvalitete i opsega obavljenih poslova te odnosa prema radnom vremenu (poštovanje radnog vremena).

Ocjena službenika dobiva se zbrojem broja bodova kojima je njihov rad ocijenjen prema svim kriterijima i može biti:

- a) "odličan", ako je zbroj postignutih bodova službenika od 71 do 80 bodova,
- b) "vrlo dobar", ako je zbroj postignutih bodova službenika od 51 do 70 bodova,
- c) "dobar", ako je zbroj postignutih bodova službenika od 35 do 50 bodova,
- d) "zadovoljava", ako je zbroj postignutih bodova službenika od 25 do 34 bodova,
- e) "ne zadovoljava", ako je zbroj postignutih bodova službenika do 24 bodova.

Čelnici upravnih tijela dužni su s prijedlogom ocjene svakog službenika odnosno namještenika raspoređenog u upravnom odjelu kojim upravljaju upoznati, što službenik odnosno namještenik potvrđuje svojim potpisom na obrascu. Ako službenik odnosno namještenik odbije potpisati da je upoznat s prijedlogom ocjene ili ako zbog njegove odsutnosti iz službe odnosno s rada takav potpis nije moguće osigurati, o tome se sastavlja bilješka.

Popunjeni i potpisani obrazac sastavni je dio obrazloženja rješenja o ocjenjivanju te se službeniku odnosno namješteniku dostavlja istodobno s rješenjem.

Ako službenik odnosno namještenik nije suglasan s predloženom ocjenom, a ocjenjivač ne uvaži njegove primjedbe, ocjenjivač će u obrazloženju rješenja o ocjenjivanju dodatno obrazložiti sporna utvrđenja.

Kada službenik odnosno namještenik zbog zakonom propisanih razloga nije ocijenjen za pojedinu godinu, o tome se sastavlja bilješka, koju potpisuje ocjenjivač i službenik.

U skladu sa svim navedenim, potrebno je nastaviti rad na unaprjeđenju/poboljšanju sustava ocjenjivanja. Kao budući izazovi mogu se istaknuti neka od konkretnih područja poboljšanja sustava ocjenjivanja.

a) edukacija/razmjena iskustava ocjenjivača

Radi poboljšanja ocjenjivanja nužno je minimalno uspostaviti temeljni sustav edukacije kakav postoji za državne službenike (minimalno jednom godišnje organizirati radionicu u Državnoj školi za javnu upravu) te nastaviti rad na edukaciji ocjenjivača i kroz druge aktivnosti, kao npr. putem tematskih okruglih stolovova/sastanaka u udrugama jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Na taj način će se moći dodatno razvijati znanja, sposobnosti i vještine ocjenjivača vezano za proceduru ocjenjivanja te donošenje konačne objektivne procjene rada i učinkovitosti službenika i namještenika.

Sadržaj aktivnosti edukacije i razmjene iskustava mora biti usredotočen na dobru praksu, posebno vezano za postupke praćenja i procjene rezultata rada i učinkovitosti službenika namještenika te davanje povratnih informacija od strane rukovodećeg službenika i namještenika o radu službenika i namještenika koji se ocjenjuje.

b) postupak ocjenjivanja

Preporučuje se zakonom utvrditi jedinstvene kriterije za ocjenjivanje te dodatno propisati proceduru ocjenjivanja.

c) sustav ocjena

Jedan od izazova je razmotriti mogućnost za drugačiji sustav ocjena, koji neće upućivati na razine ocjena u školi, odnosno da se „srednja“ ocjena (sada ocjena „dobar“) ne poistovjeđuje s ocjenom dobar (3) u školi.

Primjerice, moguće je uvesti sustav od četiri ocjene (umjesto postojećih pet ocjena) koje bi upućivale na:

- a) neprihvatljiv učinak,
- b) učinak koji je najvećim dijelom/u potpunosti u skladu sa zahtjevima radnog mjesta,
- c) učinak iznad zahtjeva radnog mjesta ili
- d) izniman učinak koji daleko premašuje zahtjeve radnog mjesta.

6. Zaključak

Upravljanje ljudskim potencijalima u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao i u ostalim organizacijama, od velikog je značaja za ostvarivanje njihovih zadaća.

Prvenstveno, bitno je da se u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave zapošljavaju stručni i motivirani zaposlenici, koji će tijekom svog rada i daljnjeg profesionalnog razvoja (putem formalnog obrazovanja te neformalnih i ostalih oblika stručnog osposobljavanja i usavršavanja) razviti i pokazati svoje kompetencije obavljanjem radnih zadataka/poslova na najbolji način i u interesu krajnjih korisnika.

Poboljšanje sustava ocjenjivanja službenika i namještenika dodatnim ujednačavanjem postupanja, detaljnijim propisivanjem jedinstvenih i mjerljivih kriterija ocjenjivanja, vezanje ocjene za ostvarivanje realnih organizacijskih i individualnih ciljeva zaposlenih te propisivanje ocjene kao uvjeta za nagrađivanje (ukoliko zaposleni svojom efikasnošću i kvalitetom rada premašuje očekivanja vezana uz opis poslova svog radnog mjesta/poslova koje obavlja) bit će snažna motivacija za bolji rad službenika i namještenika i u konačnici osigurati veću kvalitetu pružanja usluga krajnjim korisnicima, građanima i pravnim subjektima.