

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**MJERENJE EFIKASNOSTI U PERFORMANSAMA UPOSLENIH U
ORGANIMA UPRAVE BOSNE I HERCEGOVINE**

Sarajevo, juli 2024.

SARA SMAJIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Sara Smajić, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5125-74197 na programu Menadžment i informacione tehnologije, smjer Menadžment izjavljujem da sam završni rad na temu:

MJERENJE EFIKASNOSTI U PERFORMANSAMA UPOSLENIH U ORGANIMA UPRAVE NA NIVOU BOSNE I HERCEGOVINE

pod mentorstvom Prof. Dr. Mirza Kršo izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, juli 2024.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Elaboracijom tematskih pitanja u završnom redu su prezentirane determinante organa uprave, kao dijela javnog sektora, te karakteristike upravljanja u organu uprave. Nadalje, izvršena je eksplanacija važnosti upravljanja performansama, te su identifikirani neki izazovi kako bi proces mjerenja performansi ostvarivao svoju punu opravdanost. Manifestacijom mjerenja performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine je potvrđeno da je ocjenjivanje rada uposlenih kompleksan sadržaj, jer implicira sistematičan pristup, počev od planiranja radnog učinka, pa do načina praćenja, i potrebe da se unaprijedi sistem mjerenja performansi. Provedeno istraživanje stavova kroz anketu upućuje da mjerenje performansi treba biti kontinuirano u fokusu kako bi se kreirale osnove za unapređenje istog. U radu su tretirane neke ideje, kao što je postupak formulisanja ciljeva, te načina za monitoring i evaluaciju, kao i dilema započinjanja procesa, odozdo na nagore ili suprotno. Stoga, izazovi u narednom periodu su kako osigurati pokazatelje, uz odgovarajući monitoring i izvještavanje, radi sistematičnog pristupa ka „realizaciji posla“. Pored toga, neophodno je posvetiti pažnju o principima i indikatorima za mjerenje performansi uz primjenu „balansne bodovne kartice“ ili metoda 360° u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine. Prezentirane ideje potrebno je daljnje analizirati i razmotriti za regulisanje u formalno pravnom okviru.

Ključne riječi: organ uprave, mjerenje performansi, ocjenjivanje, upravljanje, upravljanje ljudskim resursima, produktivnost rada, efektivnost rada, efikasnost u radu.

ABSTRACT

By elaborating thematic questions the determinants of the administrative body, as part of the public sector, and the characteristics of management in the administrative body are presented in the final line. Furthermore, the importance of performance management was explained, and some challenges were identified in order for the performance measurement process to realize its full justification. The manifestation of performance measurement in the administrative bodies at the level of Bosnia and Herzegovina confirmed that the evaluation of the work of employees is a complex content, because it implies a systematic approach, starting from the planning of work performance, to the way of monitoring, and the need to improve the performance measurement system. The research of attitudes conducted through the survey suggests that performance measurement should be continuously in focus in order to create the basis for its improvement. Some ideas are treated in the paper, such as the procedure for formulating goals, and methods for monitoring and evaluation, as well as the dilemma of starting the process, from the bottom up or the opposite. Therefore, the challenges in the coming period are how to ensure indicators, with appropriate monitoring and reporting, for the sake of a systematic approach to "realization of work". In addition, it is necessary to pay attention to the principles and indicators for measuring performance with

the application of the "balanced scorecard" or the 360° method in the administrative bodies at the level of Bosnia and Herzegovina. The presented ideas need to be further analyzed and considered for regulation in a formal legal framework.

Keywords: administrative body, performance measurement, evaluation, management, human resource management, work productivity, work effectiveness, work efficiency.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1. 2. Istraživačka pitanja.....	2
1. 3. Ciljevi istraživanja.....	2
1. 4. Metodologija istraživanja	3
2. PREGLED LITERATURE U VEZI MJERENJA PERFORMANSI UPOSLENIH U ORGANU UPRAVE, KAO DIJELU JAVNOG SEKTORA.....	4
3. DETERMINANTE UPRAVLJANJA U ORGANU UPRAVE, U TEORIJI I PRAKSI NA NIVOU BOSNE I HERCEGOVINE	7
3. 1. Organ uprave, kao dio javnog sektora, i iskustva Bosne i Hercegovine.....	7
3.2. Upravljanje u organu uprave na nivou institucija Bosne i Hercegovine	10
3. 3. Izazovi upravljanja i mjerenja performansi u organu uprave	13
4. MANIFESTACIJA I OBIM MJERENJA PERFORMANSI UPOSLENIH U ORGANIMA UPRAVE NA NIVOU BOSNE I HERCEGOVINE.....	16
4.1. Šta se mjeri u evaluaciji rada u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine.....	17
4.2. Bazični element u mjerenju performansi u organu uprave-utvrđivanje radnih ciljeva	19
4. 3. Kriteriji u ocjeni rada uposlenih u organu uprave na nivou Bosne i Hercegovine, uz komparacija mjerenja performansi u privrednim društvima	26
4.4. Komuniciranje u procesu ocjenjivanja i mjerenja performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine.....	29
5. STAVOVI UPOSLENIH O OCJENJIVANJU U ORGANIMA UPRAVE NA NIVOU BOSNE I HERCEGOVINE	37
5.1. Metodologija istraživanja stavova	37
5.2. Nalazi i preporuke provedenog istraživanja stavova uposlenih u organu uprave	38
6. ZAKLJUČAK	50
REFERENCE	54

POPIS TABELA

Tabela 1. Pregled ključnih riječi za opis radnih dužnosti u pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i za utvrđivanje radnih ciljeva	20
---	----

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Stav prema ocjenjivanju u državnoj službi	39
Grafikon 2. Stavovi učesnika obuke o pravnom okviru za ocjenjivanje	40
Grafikon 3. Saradnja ocjenjivača i ocjenjivane osobe u procesu ocjenjivanja	41
Grafikon 4. Ko bi trebao donijeti propis o ocjenjivanju	42
Grafikon 5. Period ocjenjivanje svih uposlenika	42
Grafikon 6. Stavovi učesnika ankete o periodu ocjenjivanja	43
Grafikon 7. Praćenje objektivnosti razgovora u procesu ocjenjivanja	44
Grafikon 8. Da se radnom stolu na vidnom mjestu odloži materijal u vezi ocjenjivanih lica	45
Grafikon 9. Sa kojeg nivoa otpočeti proces ocjenjivanja	46
Grafikon 10. Utvrđivanje decidnih uvjeta za promjenu platnog razreda	46
Grafikon 11. Dodjela počasne titule u državnoj službi sa ocjenom naročito uspješan	48
Grafikon 12. Dostavljanje ličnog izvještaja o radu uporedo sa mjesečnom satnicom rada	49
Grafikon 13. Evaluacija nadređenih od strane saradnika	50

POPIS SHEMA

Schema 1. Proces ocjenjivanja u državnoj službi	32
---	----

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

U osnovi, svako djelovanje je usmjereno da se postigne maksimum, odnosno da se ispune predstavljene ciljevi kroz utvrđene planove. Takav pristup implicira da se vlastiti rad, ili u saradnji sa drugim, nastoji optimizirati do maksimalno mogućeg nivoa. A to znači da je bazirano na postulatima: efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti. Navedeni postulati se apliciraju u svakoj organizacionoj strukturi koja je opredijeljena da opravda svoju svrsishodnost. Ta potreba se manifestuje, kontroliše i unaprijeđuje kroz mjerenje performansi, odnosno radne uspješnosti uposlenih. To je proces koji predstavlja jedan od ključnih elemenata u upravljanju ljudskim resursima, a time i upravljanja u cjelini.

Evaluacija rada i ocjenjivanje uposlenih u organu uprave, kao dijelu javnog sektora je, konceptualno i kontekstualno, kompleksan proces. Implicira sistematičan pristup, počev od planiranja radnog učinka, pa do načina praćenja, i to sve u specifičnom radno-pravnom kontekstu i organizacionoj kulturi. Cjelokupan proces se zasniva na definisanim procedurama. To uključuje objektivni pristup od strane onih koji upravljaju procesom, te valorizaciju rada prema indikatorima koji imaju svoju opravdanost sa kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima. Nadalje, to je proces koji se kontinuirano provodi, ali se u određenim vremenskim periodima sintetiziraju dostignuća i pokazani odnos prema izvršenju dodijeljenih zadataka i radnom okruženju. Rad uposlenih u organu uprave ima svoje specifičnosti, jer su za funkcionalnost uposlenih izražena očekivanja od različitih faktora i interesnih grupa. Bilo unutar organizacije, ili od vanjskih aktera. Rezultati rada su vidljivi, podaci dostupni, a dijelom provođenja funkcija i transparentni.

Dosadašnja istraživanja aspekata evaluacije rada uposlenih (u javnom sektoru) u Bosni i Hercegovini su ograničenog opusa i uglavnom su bila su predmet istraživanja za potrebe završnih radova na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu, kao što su: Mjerenje individualnih performansi zaposlenih u preduzeću, Motivacija i radna učinkovitost zaposlenih u obrazovnim institucijama ili Ocjenjivanje performansi zaposlenih radi unapređenja radne motivacije: primjer JZU Dom zdravlja Živinice. Navedena istraživanja su tretirala određeni spektar pitanja, te su dostignuća, ocjene i preporuke bili predmet analize kako bi se ponudila unapređenja u mjerenju efikasnosti performansi.

Evaluacija rada u organu uprave nije u potpunosti elaborirana, kao ni specifičnosti u odnosu na druge organizacije. Posebno, ako se imaju u vidu manifestacije različitosti u pogledu realnog, odnosno proizvodnog i uslužnog sektora. Iz toga i proizilazi problemska situacija za istraživanje, odnosno definisan je i problem istraživanja završnog rada. Nedostatna praksa i postojanje strukturiranih i formalizovanih okvira mjerenja efikasnosti u performansama uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine vjerovatno

implicira gubitke u efikasnosti na individualnom i/ili kolektivnom nivou, u realnom i/ili oportunitetnom nivou.

Slijedom toga, predmet istraživanja je formalno-pravni okvir, praksa i uticaj provedenog mjerenja performansi na rezultate rada u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine.

1. 2. Istraživačka pitanja

Na prezentiranoj osnovi iz prethodnih razmatranja identifikirana su istraživačka pitanja, koja su omogućila rasvjetljavanje funkcija i značaja mjerenja performansi uposlenih u javnom sektoru. Posebno, kada se ima u vidu da mjerenje performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine predstavlja jedan od aspekata upravljanja ljudskim resursima koji doprinosi rezultatima rada organa Vijeća ministara Bosne i Hercegovine u cjelini. U tom kontekstu, istraživanje je usmjereno da se predstavi eksplanacija slijedećih istraživačkih pitanja:

- Da li se, zašto, kada i kako provodi mjerenje performansi uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine?
- Da li se postojanje prakse mjerenja performansi uposlenih u organima uprave Bosne i Hercegovine odražava na uspješnost ciljeva određene organizacije u cjelini, te na efikasnost procesa i outputa zaposlenih?
- Zašto je važno da mjerenje performansi uposlenih u organima uprave Bosne i Hercegovine treba biti na objektivnim kriterijima?
- Da li je adekvatna uključenost i rukovodioca i osobe koja se ocjenjuje u provođenju procesa mjerenja efikasnosti performansi uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine?
- Da li postoji uticaj zakonodavnog tijela vlasti na mjerenje performansi uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine?
- Postoje li potreba i prijedlozi za unapređenje mjerenja performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine?
- Da li je moguća komparacija mjerenja performansi u organima uprave u Bosni i Hercegovini sa privatnim sektorom?

1. 3. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja proizilaze iz potrebe da se predstave, analiziraju, objasne i projektiraju unapređenja u procesu mjerenja performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine. U tom kontekstu, definisani su sljedeći ciljevi istraživanja:

- ✓ Sistematizacija ranijih istraživanja o značaju upravljanja ljudskim resursima;
- ✓ Isticanje važnosti procesa mjerenja performansi uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine;

- ✓ Unapređenje mjerenja performansi uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine, i time provođenje misije organizacije;
- ✓ Uključenje nosioca procesa u postupke mjerenja performansi, pojedinačno na nivou uposlenika i menadžera u institucijama;
- ✓ Poboljšanje procesa mjerenja performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine kroz efektivno planiranje i realizaciju;
- ✓ Korelacija mjerenja performansi u organu uprave u odnosu na izvještaj o radu koji razmatra zakonodavni dio vlasti;
- ✓ Korelacija nalaza revizije, bilo interne ili eksterne, na proces mjerenja performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine.

1. 4. Metodologija istraživanja

U skladu sa postavljenim ciljevima istraživačkog fokusa, kako bi se izvršila prezentacija pravnog okvira za mjerenje performansi u organima uprave, metodologija istraživanja se bazira na apliciranju normativno-dogmatskog metoda.

Slijedom predstavljanja pravnog okvira, kako bi se istražili i predstavili elementi organizacione infrastrukture organa uprave, te upravljanja ljudskim resursima, posebno u pogledu evaluacije o radu i drugim mehanizmima koji su zastupljeni u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine, aplicirani su induktivno-deduktivni metod, te analitičko-sintetički metod. U tom smislu su predmet analize kapaciteti i efekti provođenja revizije poslovanja organa uprave. Analiza će biti bazirana na rezultatima i praksi u organima uprave na nivou institucija Bosne i Hercegovine. Isti ili slični principi su zastupljeni i na nivou entiteta, te kantona.

U istraživanju su aplicirani podaci Agencije za državnu službu institucija Bosne i Hercegovine, koja u skladu sa nadležnostima priprema i dostavlja cjeloviti izvještaj Vijeću ministara Bosne i Hercegovine o provedenom ocjenjivanju u organima uprave na nivou institucija Bosne i Hercegovine. U okviru istraživanja su analizirani pokazatelji za 2022. godinu, te zaključci Vijeća ministara BiH u vezi predmetnog materijala.

U okviru istraživanja su uključeni i pokazatelji o valorizaciji rada organa uprave koju provodi Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine koji dostavlja godišnje izvještaje Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine. Ured za reviziju na bazi međunarodnih računovodstvenih standarda provodi kontrolu poslovanja u javnom sektoru. U tom kontekstu, bit će analiziran uticaj tih nalaza na proces mjerenja performansi u organima uprave Bosne i Hercegovine.

Analiza stavova uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine bit će sagledana provođenjem ankete na bazi anketnog lista, *Preporuke za unapređenje*

ocjenjivanja u državnoj službi, predstavljenim u prilogu broj 1. Stavovi su prikupljeni na anonimnoj osnovi u periodu april-septembar 2023. godine. Istraživanje stavova je realizirano anketiranjem u slijedećim institucijama: Agencija za javne nabavke; Agencija za državnu službu; Agencija za predškolsko i školsko obrazovanje APOSO- Mostar; Agencija za visoko obrazovanje (Banja Luka); Agencija za sigurnost hrane (Mostar); Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije; Agencija za lijekove i medicinska sredstva BiH (Banja Luka); Direkcija za evropske integracije; Fond za povratak; Institut za standardizaciju BiH; Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika; Komisija za deminiranje (BHMAC); Ministarstvo odbrane; Ministarstvo finansija i trezor; Ministarstvo sigurnosti; Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa; Služba za zajedničke poslove institucija BiH; Ured za razmatranje žalbi; Ured koordinatora za reformu javne uprave i Uprava za indirektno oporezivanje (sva četiri regionalna centra).

Dakle, zastupljen je teritorijalni princip prema sjedištu organa uprave u Bosni i Hercegovini, te su prema vrsti zastupljeni organi uprave (ministarstva) i samostalni organi uprave (direkcije i agencije).

Istraživanje stavova putem anonimne ankete je provedeno je na uzorku od 130 učesnika i učesnica, a dobijena su 102 odgovora koji su analizirani i obrađeni.

Metode deskriptivne statističke analize su aplicirane u predstavljanju rezultata.

2. PREGLED LITERATURE U VEZI MJERENJA PERFORMANSI UPOSLENIH U ORGANU UPRAVE, KAO DIJELU JAVNOG SEKTORA

Rezultati rada, odnosno radni učinak uposlenih u fokusu je upravljanja bilo koje organizacione strukture. Dostizanje vizije organizacije omogućava se kroz praćenje radne uspješnosti u svakoj organizacionoj strukturi. Prema Bahtijarević-Šiber (1999) mjerenje performansi je „formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih članova i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj.“ Iz navedenog stava uočava se da elaboracija individualnog rada u konačnici se manifestira na sveukupnost djelovanja organizacije, jer su prema Campbell (1990) individualno ponašanje ili akcije upravo relevantne i za ciljeve organizacije. Evaluacija performansi u teorijskom fokusu je analizirana kroz realizaciju zadataka koji proizilazi iz opisa radnog mjesta (Campbell,1990a). Prema godini objavljivanja takav pristup datira iz zadnje dekade XX stoljeća. Kasnije, etablira se i pristup da je ponašanje element u okviru performansi rezultata rada. Važnost ponašanja u ostvarivanju rezultata rada Rotundo i Sacket (2002) predstavili su kao kontekstualne performanse i kontraproaktivno radno ponašanje. To se manifestira, pored ostalog, kroz ulaganje napora, funkcioniranje tima, odnosno rad i saradnja sa saradnicima.

Dinamika promjena, uslijed tehnoloških dostignuća i potrebe za društvenim prilagođavanjima, uticala je na pristup u teorijskom okviru identifikaciju adaptivne performanse u okviru elemenata mjerenja radnog učinka. (Griffin *at al*, 2007). U poslovnom okruženju, odnosno proizvodnim i uslužnim kompanijama orijentiranim na profitno poslovanje, mjerenje performansi se bazira na: rezultatima rada, ponašanju, disciplini i nivou posvećenosti. (Schermerhom,1985). Na tim kriterijima se na određen način mogu identificirati i valorizirati mjerni podaci o količini rada, odnosno postoji okvir za metriku efekata i efikasnosti rada individue.

Uloga javnog sektora je multifunkcionalna, i ista je opredijeljena različitim faktorima. Prema Stiglitz (2008) uloga javnog sektora je „ a.) proizvodnja dobara i usluga; b.) regulisanje i subvencionisanje privatne proizvodnje; c.) nabavke dobara i usluga, od raketa do čišćenja ulica; i d.) preraspodjela nacionalnog dohotka.“ Rezultati rada javnog sektora su, upravo iz prethodno navedenog obuhvata funkcija, primjetni u svakodnevnom životu, od ekonomije, socijalne politike i socijalnog staranja, zdravstva, obrazovanja i drugim djelatnostima. Funkcije, obim i značaj javnog sektora implicira i obavljanje poslova koji trebaju omogućiti provođenje zakonskih nadležnosti radi zadovoljavanja interesa i potreba, kako države, tako i kompanija ili privatnih potreba. Slijedom navedenog i širokog spektra funkcija javnog sektra potrebni su i resursi, te se iz razloga kontrole utroška sredstava provodi monitoring, bilo metodom interne ili eksterne revizije. U osnovi, revizija kroz „naknadni pregled, nezavisno, stručno i prema prihvaćenim standardima“ predstavlja ocjenu finansijskog stanja i rezultata u godišnjim izvještajima.“ (Kešetović, Đonlagić i Rička, 2012).

Jedan od faktora koji doprinosi ostvarivanju uloge koju ima javni sektor jeste i upravljanje ili menadžment. U teorijskim analizama menadžment se razmatra sa različitih aspekata. Različito ga tumače teoretičari, a i praksa. Najčešći oblik njegovog tumačenja je s aspekta donošenja odluka i preduzimanja adekvatnih radnji sa ciljem da se realizuju planirani zadaci, odnosno donijete odluke. Menadžment, kako to precizira Adizes (2008) izvršava slijedeće uloge: „(P) proizvodnja rezultata, druga uloga je (A) administriranje, zatim uloga (E) kombinacija kreativnosti i spremnosti, te četvrta uloga menadžmenta je da integrira (I). Važnost menadžmenta ističe i Draker (2009), te zaključuje da je „menadžment specifično i svojstveno sredstvo svake organizacije.“ U kontekstu tematskog opredijeljenja završnog rada bitno je istaći da jedan od alata koji trebaju aplicirati menadžeri je i praćenje performansi, odnosno radne uspješnosti uposlenih. Pitanje evaluacije rada je tretirano u dijelovima djela koja analiziraju upravljanje ljudskim resursima. Inače, fenomen upravljanja ljudskim resursima Lojić i Kulić (2009) predstavljaju da je to „nova teorijsko-naučna i nastavna disciplina, nova poslovna filozofija i upravljačke mjere i aktivnosti“ sa širokim spektrom funkcija. Pored ostalog, to uključuje planiranje, prijem i selekciju osoblja, njegovu motivaciju i nagrađivanje, obrazovanje i profesionalni razvoj uposlenika sa ciljem ostvarivanja misije organizacije.

Značajne promjene, ne samo tehnološke, već i proces demokratizacije i ekonomskih aspekata (privatizacija i ugovaranje, marketing usluga javnog sektora) na kraju XX stoljeća odrazile su se i na promjene u teorijskom pristupu upravljanja javnim sektorom. Posebno je to izraženo u anglosaksonkom geografskom području, gdje se, uslijed tih promjena, pojavljuje i koncept Novi javni menadžment (Pollitt, 2003b.). Ciljevi Novog javnog menadžmenta su da javni sektor unaprijedi ostvarivanje svojih funkcija, te u tom kontekstu, sve više dolazi do potrebe da se rad organa javnog sektora učini transparentnijim. Jedan od elemenata Novog javnog menadžmenta je i upravljanje radom, odnosno mjerenjem efikasnošću performansi uposlenih u javnom sektoru. Provedena istraživanja u javnom sektoru pokazala su da se kroz implementaciju upravljanja učinkom organizacije javnog sektora kreiraju osnove da te organizacije pruže bolje usluge građanima i kompanijama i poboljšaju svoju ukupnu efikasnost. (De Waal, 2010).

Evaluacija uspješnosti uposlenih u javnom sektoru, posebno u organu uprave, predstavlja kontinuiran proces. Taj proces je bitan i za održavanje standarda profesionalnog ponašanja u javnoj službi, razvijanje kontinuiranog dijaloga između rukovodioca i uposlene osobe, te uspostavljanje razumijevanja o očekivanim rezultatima rada. Evaluacija individualnog rada uposlenog je zahtjevna, što Rahimić (2010) predstavlja kao „proces u kojem se ocjenjuje doprinos zaposlenih ostvarenju organizacijskih ciljeva u određenom vremenskom periodu.” U tom smislu, mjerenje performansi uposlenih u organu uprave implicira organizaciju i kapacitete za provođenje. Iz tog proizilazi, da bez odgovarajućg sistema praćenja radne uspješnosti reducirane su mogućnosti za objektivno sagledavanje rezultata, individualno i organizacije u cjelini. Upravo je to sadržaj koji upućuje da mjerenje performansi uposlenih je bazična forma upravljanja ljudskim potencijalima, i da na određen način predstavlja poveznicu uspješne organizacije i uspješnosti uposlenih. Budući da je svrha evaluacije rada i podržati profesionalni razvoj zaposlenih, što doprinosi poboljšanju performansi organizacije, time praćenjem njihovog rada dobija na opravdanosti. Stoga, može se konstatovati da praćenje i poboljšavanje ukupne organizacijske uspješnosti važan sadržaj i u korelaciji je sa upravljanjem i razvojem individualnih kapaciteta uposlenih u organizaciji. Sa pravom Rahimić (2010a) konstatuje da ta “aktivnost predstavlja «kamen temeljac djelotvornog sistema ljudskih potencijala» i od vitalne je važnosti u svakom sistemu koji želi povezati uspješnost organizacije i uspješnost ljudi.”

Evaluacije rada u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine predstavlja jednu od najvažnijih determinanti upravljanjem uposlenih u javnom sektoru. Proces se bazira na implementaciji bitne funkcije u upravljanju, a to je planiranje. Pusić (1978) razmatra planiranje kao „stalan proces svjesnog predviđanja, odabiranja i razrade ciljeva i zadataka, kao i prethodnog utvrđivanja kriterija za kontrolu i ocjenjivanje rezultata.“ Važnost i potrebu provođenja planiranja naglašava i Smajić (2020), jer se kroz“ skup međusobno povezanih procesa, kojim se definiraju izazovi, rizici, ciljevi, prioriteti, misije, kao i raspodjela resursa, a koji rezultira sveobuhvatnim i konzistentnim setom dokumenata koji podržavaju postavljene ciljeve.” Iz prethodno predstavljenog pregleda

literature, teorijski postulata i empirijskih nalaza identificirana je osnova za kreiranje i elaboraciju istraživačkih pitanja završnog rada.

3. DETERMINANTE UPRAVLJANJA U ORGANU UPRAVE, U TEORIJI I PRAKSI NA NIVOU BOSNE I HERCEGOVINE

3. 1. Organ uprave, kao dio javnog sektora, i iskustva Bosne i Hercegovine

Javni sektor je obuhvatom veoma bitan, ali i kompleksan, segment društvenog organizovanja i djelovanja. Na tu konstataciju upućuju kriteriji Government Finance Statistics (GFS), Međunarodnog monetarnog fonda, budući da javni sektor uključuje opšti sektor države, odnosno organe uprave, bilo da su centralni nivo, regionalni nivo ili lokalni nivo. Nadalje, javni sektor uključuje vanbudžetske fondove, koji su također državna tijela, sa visokim stepenom samostalnog odlučivanja o visini i strukturi izdataka. U osnovi, uspostavljanje vanbudžetskih fondova se bazira na zakonu, a radi određenih funkcija za opšte dobro, kao što su izgradnja cesta i obrazovnih usluga. U tom kontekstu su administrativna tijela koja su determinisana na određena geografska područja radi obavljanja funkcija, kao što su: obrazovanje, primarna zdravstvena zaštita, komunalna privreda, kulturna dobra i sportski kapaciteti.

U okviru javnog sektora su i javna društva (preduzeća) kao nefinansijska i finansijska organizacija. Nefinansijska društva predstavljaju javna društva ili preduzeća čija je djelatnost proizvodnja roba ili pružanje usluga. Ilustracije radi, tu su preduzeća kao što je slučaj u Bosni i Hercegovini, elektroprivrede, transport gasa i telekom operateri, barem kada je Federacija BiH u pitanju. U okviru druge vrste javnih društava (preduzeća), finansijskih društava nalaze se monetarna finansijska javna društva (Centralna banka), nemonetarna finansijska društva (nezavisni regulatori) i druga finansijska društva.

Dakle, iz navedenog se može uočiti da je misija javnog sektora proizvodnja i servis za javno dobro, i da uključuje sve organizovane strukture kojima je vlasnik država. Kao sociološko-pravni fenomen, država je opredijeljena da razvija funkcije sigurnosti i zaštite. Prema B. Raičević (2005,41) razlozi za funkcionisanje javnog sektora, a time i države, su: potreba za uspostavljanje pravnog poretka koji će omogućiti nesmetano funkcionisanje tržišnih institucija i mehanizama konkurencije; obezbjeđivanje javnih dobara; plaćanje dodatnih poraza ili subvencija za proizvode koji zagađuju okolinu; sprovođenje politike raspodjele dohotka i imovine; i obezbjeđenje stabilnosti u ekonomskim kretanjima (visoka zaposlenost i niska inflacija kao i stope privrednog rasta koja odgovara društvenim preferencijama.

Razumijevanje funkcija javnog sektora bit će potpunije ukoliko se da osvrst i na segment koji uključuje i privatna dobra. Karakteristike privatnog dobra su, prema Kešetović, Đonlagić i Rička (2012), isključivost i rivalitet. Isključivost karakteriše situaciju gdje osobe koje nisu spremne platiti korišćenje tog dobra isključene su iz njegovog

konzumiranja, dok je rivalitet odraz benefita plaćanja korištenja nekog dobra. Iz navedenog proizilazi da privatno dobro omogućava zadovoljavanje potreba na tržištu, na kojem dolazi do dobrovoljne razmjene proizvoda i usluga.

Funkcionalnost organa uprave, kao dijela javnog sektora se zasniva na realizaciji budžeta. Sam budžet je odraz svih prihoda i rashoda za određeni period, najčešće godinu dana. Budžet, bez obzira na nivo organizovanja (država, entitet, lokalna zajednica) sastoji se iz opšteg i posebnog dijela, kao i plana razvojnih programa. Funkcije organa uprave manifestiraju se kroz prikupljanje javnih prihoda i njihovo usmjeravanje u smislu osiguranja kapaciteta za funkcionalne potrebe državnih struktura, izgradnju i održavanje objekata i drugo. Izvršavanjem funkcija prikupljanja javnih prihoda, te njihovom distribucijom kroz javne rashode vlada preko organa uprave osigurava i stabilizaciju u državi na način da podržava stabilnost cijena, zaposlenost, ekonomski rast i balansirani platni bilans. Pored toga, država osiguranjem sredstava kroz budžet „djeluje na ukupnu potrošnju i njenu strukturu, i to: nabavkama za vojne potrebe, policiju, škole, zdravstvene ustanove; javnim izdacima za pomoć nezaposlenim, socijalno nezbrinutim i ostalim socijalno izdržanim kategorijama; povećanim izdacima kroz lična primanja (plate) zaposlenih u javnom sektoru.“ (Kešetović, Đonlagić i Rička, 2012,232). Načelno, za jedan nivo teritorijalno-političkog organizovanja budžet donosi najviše zakonodavno tijelo. Na nivou države Parlamentarna skupština BiH, entiteta također, a na nižem nivou, kantona skupština, te za lokalne zajednice gradsko ili opštinsko vijeće. U Bosni i Hercegovini budžetska godina je podudarna sa kalendarskom godinom. U pojedinim državama budžetska godina je različita od kalendarske godine, i ista je od aprila (Kanada) umjesto januara.

Organizacijska struktura države je polazni element koji opredjeljuje uspostavljanje, strukturu i funkcionalnost organa uprave. Prema Ustavu, Bosna i Hercegovina se sastoji od entiteta Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske, i nakon Arbitražne odluke ustanovljen je i Distrikt Brčko. Budući da je Federacija Bosne i Hercegovine sastavljena od kantona, to daje jednu vrlo bitnu karakteristiku Bosne i Hercegovine kao decentralizirane države. Iz navedenog, može se konstatirati da Bosna i Hercegovina ima specifično i vrlo složeno unutarnje ustrojstvo. Specifičnost Ustava Bosne i Hercegovine je i činjenica da Ustav inauguriira (*član VI i VII*) uključenost međunarodnih agencija i organizacija koje imenuju članove u sastav Ustavnog suda i, u jednom periodu Centralne banke Bosne i Hercegovine. Dodatna specifičnost Bosne i Hercegovine jeste u ulozi i uticaju Visokog predstavnika za Bosnu i Hercegovinu. Na osnovama ovlaštenja, zbog evidentnih zastoja ili opstrukcija u realizaciji mirovnog procesa, donesene su odluke koje su imale presudan uticaj na mnoge aspekte u Bosni i Hercegovini. Sve procese u Bosni i Hercegovini, bilo da se radi o ekonomskim pitanjima, o državnim obilježjima (zastavi, grbu i himni) ili o drugim pitanjima na državnom, entitetskom i lokalnom nivou, su pratili mukotrpani i beskonačno dugi pregovori i usaglašavanja. Organizacijska struktura (na 14 nivoa se donose zakoni) i prisustvo međunarodnih organizacija, Bosnu i Hercegovini i njenu kompoziciju moguće je predstaviti hiperdecentraliziranom državom u kojoj obiluje

mnoštvo institucionalnog neracionalizma. Kada se uzme u obzir ukupna situacija u Bosni i Hercegovini, međusobni odnosi entiteta, te status Brčko Distrikta, daleko je da se može naći podudarnost sa tezom Maxa Webera (1999,68) o mjestu, ulozi i značaju efikasne države.

I bez obzira na potrebe i izazove u procesu priključenja Bosne i Hercegovine ka Evropskoj uniji, u prethodnom periodu, nija izražena politička spremnost za pristup ka racionalnijoj organizacionoj strukturi organa uprave u Bosni i Hercegovini. Naprotiv, multipliciranje broja organa uprave na svim nivoima društveno-političkog ustrojstva je odraz nedostatka političke volje, i vjerovatno nedostatka adekvatne analize funkcionalnosti organa uprave. Ilustracije radi, u Republici Hrvatskoj djeluje jedan organ uprave pod nazivom Ministarstvo vanjskih poslova i evropskih integracija, dok u Bosni i Hercegovini dva tijela, i to Ministarstvo vanjskih poslova i Dirkecija za evropske integracije. Pregledom ukupnog broja budžetskih korisnika u Bosni i Hercegovini uočava se da postoje 74 budžetska korisnika (u Republici Hrvatskoj 46), što je u odnosu na broj stanovnika i decentralizirani strukturu vlasti izazov kada se govori o potrebi reforme javne uprave. Inače, reforma javne uprave koju provodi Bosna i Hercegovina je pokrenuta dokumentom Evropskog partnerstva sa BiH, kao dio instrumenta Evropske unije sa državama koje su iskazale namjeru pridruživanja Evropskoj uniji, i to donošenjem Strategije za reformu javne uprave 2006. godine. Potom su Vijeće ministara BiH, vlade entiteta i Brčko Distrikt kroz akcijske planove za periode 2006-2010, 2010-2014, 2014-2018 i 2018-2022. Reforma javne uprave u Bosni i Hercegovini. uključuje reformske oblasti: 1.) Strateško planiranje, koordinacija i izrada politika;2.) Javne finansije; 3.) Upravljanje ljudskim potencijalima; 4.) Upravni postupci i upravne usluge; 5.) Institucionalno komuniciranje i 6.) Informacione tehnologije- E-uprava.

Bosna i Hercegovina, kao tranzicijska država, je provodila brojne reforme, pa i reformu javne uprave. Svakako da obim reforme ima direktnog i indirektnog uticaja na funkcionisanje javnog sektora. Pitanje upravljanja procesom evaluacije rada u državnoj službi bilo je predmetom analize Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine koji je proveo neophodne aktivnosti i publikovao materijal „Rezultati reforme javne uprave-Studija slučaja: Reforma upravljanja učincima u državnoj službi“, broj: 01-09-16-1899/13. S obzirom na period kada je provedena analiza, i prema tada objavljenim nalazima konstatirano je da „reforma uspostave efektivnog sistema upravljanja učincima nije završena, reformski cilj nije postignut.“ Sumirajući te nedostatke je konstatovano da je izostalo „praćenje postignutih reformskih rezultata“, niti da su prepoznate mjere koje bi omogućile potrebne korekcije u postupanju. I što je najvažnije, uočeno je da Vijeće ministara Bosne i Hercegovine „nije pružilo neophodnu podršku za uspješno okončane započete reforme.“ U početnoj fazi implementacije Pravilnika, provedenom revizijom Ureda za reviziju, utvrđeno je da isti nije u zadovoljavajućoj primjeni. Uočene nedosljednosti su procjena da „više od 10% obuhvaćenim izvještajima nije ocijenjeno.“ Nadalje, uočeno je da ocjenjivanje nema motivacijski efekat, jer izostaju nagrađivanje ili sankcija, jer se povećanje plate i napredovanje nisu primjenjivali.

Izazovi društveno-ekonomskih promjena i tehničko-tehnološkog razvoja se odražavaju na promjene i adaptacije u svim sferama organizovanog djelovanja. Uslijed svega toga i javni sektor ima potrebu da odgovori sadržajima koji će organizaciju prilagoditi savremenim izazovima. U Bosni i Hercegovini u cjelini, a ne samo na državnom nivou, izazovi se mogu sublimirati u četiri kategorije: izgradnja efikasnog sistema, izražena partijska/stranačka involviranost, još uvijek zastupljenoest administrativnog stila u radu, te usporenom digitalizacijom proces u funkcionisanju organa uprave.

Zahtjevi da javni sektor postane ekonomičniji, efikasniji i efektivniji u ostvarivanju svojih zadataka, sa sveukupnim karakteristikama identificiraju u okviru New Public Management, odnosno ili Reinventing Government. (Gruening G., 2001). U tom smislu, Gruening smatra da su upravljanje i mjerenje učinka postali važan dio administrativnih reformi motiviranih ideologijom novog javnog upravljanja (NPM). Ideja da organizacije treba da mjere i aktivno upravljaju svojim učinkom je jedan od ključnih elemenata reformi javnog sektora, ne samo tamo gdje se razvio razradio koncept NPM, Ujedinjeno Kraljevstvo Velike Britanije i Sjeverne Irske, SAD i Australije, već i u mnogim drugim zemljama. Aplikativnost proizilazi iz spoznaje da upravljanje učinkom ima značajan potencijal za promoviranje najvažnijih principa modernog upravljanja, posebno transparentnosti, odgovornosti i efikasnosti.

3.2. Upravljanje u organu uprave na nivou institucija Bosne i Hercegovine

Ima li specifičnosti u upravljanju u organu uprave? Kako se manifestuju i koje su preferencije tih specifičnosti? Koji je njihov obim? Ovo su samo neka pitanja, pored primarnih o upravljanju uopšte, koja će se nastojati rasvijetliti u okvir ovog tematskog pitanja završnog rada.

Upravljanje u organu uprave predstavlja jedan od oblika djelatnosti ljudi. U osnovi, u organu uprave upravljanjem se usmjeravaju individue, organizacijsku dijelovi i organizacije kao cjelina u ostvarivanju utvrđene misije, određenih ciljeva i postizanja planiranih zadataka koje je pred subjekte organa uprave postavio formalno-pravni okvir i najviši organ upravljanja. U organu uprave kojeg čini više organizacionih jedinica, upravljanjem se osigurava međusobna usklađenost rada posmatrane grupe sa ostalim cjelinama. Proces povezivanja radnih grupa neophodan je u čitavoj organizacionoj strukturi, bez obzira da li se radi o proizvodnoj, neproizvodnoj, teritorijalnoj, vojnoj ili drugoj organizaciji koja predstavlja organ uprave kao dio javnog sektora, kojim upravlja vlada ili neko vladino tijelo po ovlaštenju.

U skladu sa prethodnim konstatacijama može se reći da je upravljanje u organu uprave djelatnost povezivanja više osoba u akciji na obavljanju konkretnih društvenih poslova. Djelatnost upravljanja se odvija u skladu sa pravilima kojima se, s jedne strane, utvrđeni njezini postupci i definisane metode, a s druge strane interesi kojima trebaju služiti.

Ključna karakteristika organizacione strukture organa uprave jeste način angažmana i rada uposlenih. U pitanju je profesionalnost. Uposlenici su profesionalci na bazi profesionalnih znanja u zakonski definiranom okviru, na način da samostalno obavljaju poslove za koje su profesionalno obučeni. Specifičnost je i da su u okviru poslova nastoji izvršiti standardizacija znanja, bilo da se radi o znanju stečenom kroz odgovarajuću edukaciju ili kroz operativne procedure funkcionisanja. U tom kontekstu razvija se koordinacioni-kontrolni mehanizam, gdje je osposobljenost uposlenih i njihovo profesionalno djelovanje ključna organizaciona sila u organu uprave ili organizaciji kojom upravlja vlada, fond ili preduzeće.

Radna mjesta su strukturirana pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji. U zavisnosti od djelatnosti, uposlenici imaju status državni službenik, policijski službenik, profesionalno vojno lice, zaposlenik, te imenovane osobe. Organizaciona struktura u organu uprave prepoznatljiva je grupisanjem prema dijelovima koji imaju funkcionalnu povezanost, i strukturirana je sa dva ili tri nivoa vertikalne organizacije. Dinamički aspekt organizacione strukture u organu uprave predstavljaju lateralne veze, koje uključuju plansko-kontrolni mehanizam (aktivnosti, aktere i resurse), te funkcionalni mehanizmi sa različitim formama djelovanja (radne grupe, sastanci, projekti i dr). Kada je u pitanju organizaciona struktura u organu uprave sa aspekta karakteristika njenog organigrama, može se konstatovati da ista pripada konfiguraciji divizionih organizacija, pri čemu Vijeće ministara, sublimira sve organe uprave, tako da su ta tijela divizionih organizacija. Organi upravi (ministarstva i agencije) u tom smislu čine diviziju), a u okviru njih je organizaciona struktura definisana pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji.

Upravljanje kao djelatnost u organu uprave, uslijed specifičnosti političko-pravnog ustrojstva Bosne i Hercegovine, distribuirana je na različitim nivoima vlasti, te shodno tome se razvijaju funkcije upravljanja. Posmatrano u cjelini, sve se to odražava na funkcionisanje javnog sektora i ciljeva koje provodi vlada ili organ izvršne vlasti, preko upravljačkih struktura organa uprave, fonda ili privrednog društva. Upravljačka mjesta opredijeljena su vrstom djelatnosti ili oblikom funkcionisanja organa uprave. Uobičajeni su nazivi: ministar, direktor, upravnik, načelnik, šef, komandant. Također, postoje i cijela radna tijela za upravljanje, kao što su uprava, direkcija, upravni odbor, štab i dr. U teoriji, ali i u praksi u grupnoj strukturi podršku upravljanju predstavljaju sa različitim kompetencijama i tijela, kao što je kolegij.

Organ uprave u organizacionom kontekstu ima piramidalnu strukturu koja ide sa vrha do izvršilaca, te je i samim time upravljanje zasnovano na hijerarhijskom lancu. Rukovodilac organa uprave (ministar ili direktor), rukovodi organom uprave, predstavlja organ uprave, organizuje i osigurava zakonito i efikasno obavljanje poslova, donosi propise i izdaje druge akte za koje je ovlašten i preduzima druge mjere iz nadležnosti organa uprave, te odlučuje u skladu sa zakonom o pravima, obavezama i odgovornostima državnih službenika i zaposlenika u vršenju službe (Zakon o upravi, „Službeni glasnik BiH“, br. 32/02, 102/09 i 72/17, član 61. Budući da je hijerarhijski lanac upravljanja, slijedeći nivo

su rukovodeći državni službenici (Zakona o upravi, Član 57). Rukovodeći državni službenici su sekretar ministarstva, pomoćnik ministra, pomoćnik direktora i glavni inspektor (Zakon o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine, "Službeni glasnik BiH", br. 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09, 8/10, 40/12 i 93/17). Upravljanje u organu uprave utvrđeno je i u Zakonu o ministarstvima i drugim organima uprave Bosne i Hercegovine (Zakona o ministarstvima i drugim organima uprave Bosne i Hercegovine "Službeni glasnik BiH", br. 5/03, 42/03, 26/04, 42/04, 45/06, 88/07, 35/09, 59/09, 103/09, 87/12, 6/13, 19/16 i 83/17, čl. 20. i 21.)

Dužnosti državnih službenika regulisane su Zakonom o državnoj službi u institucijama BiH, a Zakonom o upravi za pojedine rukovodeće državne službenike (Član 58. Zakona o upravi i član 9. Zakona o državnoj službi u institucijama BiH). Ilustracije radi, poslovi sekretara ministarstva su rukovodnog karaktera, i uključuju koordinaciju rada organizacionih jedinica, te odgovornost za korištenje finansijskih, materijalnih i ljudskih potencijala dodijeljenih instituciji. (Zakon o državnoj službi u institucijama BiH, član 8. stav 1.) Za svoj rad i upravljanje odgovara rukovodiocu institucije. Nadalje, u hijerarhiji upravljanja dužnost rukovodnog karaktera ima pomoćnik ministra. Pored ostalog, pomoćnik ministra rukovodi organizacionom jedinicom, te shodno tome odgovoran je za korištenje finansijskih, materijalnih i ljudskih potencijala dodijeljenih osnovnoj organizacionoj jedinici. Pomoćnik direktora rukovodi organizacionom jedinicom, odnosno određenim područjem rada, te obavlja druge poslove iz određene oblasti koje mu odredi direktor upravne organizacije. Ulogu u upravljanju organom uprave ima i glavni inspektor koji organizira i rukovodi radom inspektorata u određenoj oblasti inspeksijskog nadzora.

Naredni prilikom izvršavanja poslova, odnosno prvi nivo upravljanja u organu uprave su državni službenici koji rukovode unutrašnjom organizacionom jedinicom (šef odsjeka). Oni su odgovorni za korištenje finansijskih, materijalnih i ljudskih potencijala dodijeljenih unutrašnjoj organizacionoj jedinici. Za svoj rad odgovaraju pomoćniku ministra, odnosno sekretaru ministarstva.

Poslove u organu uprave obavljaju državni službenici koji imaju nazive: stručni savjetnik, viši stručni saradnik i stručni saradnik. Pored državnih službenika, u organima uprave poslove obavljaju i policijski i ostali službenici, dok pomoćne i tehničke poslove obavljaju zaposlenici, čiji se status reguliše Zakonom o radu u institucijama Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", br. 26/04, 7/05, 48/05, 60/10, 32/13 i 93/17), drugim posebnim zakonima ili propisima koje donosi Vijeće ministara shodno čl. 69. i 70. Zakona o upravi. Nadalje, poslove u organu uprave obavljaju i savjetnici koji nisu državni službenici, i to su osobe od povjerenja koje imenuje i razrješava lice koje savjetuju (Član 18. Zakona o državnoj službi u institucijama BiH), i oni ne podliježu obavezi ocjenjivanja rada.

Slijedom prethodnih opservacija, odnosno manifestacija upravljanja u organu uprave proizilaze i slijedeće karakteristike:

a.) Zakonitost. Budući da je uspostavljanje i funkcionisanje organa uprave, kao organizacije koja predstavlja javni sektor, bazirano na zakonu i propisima koji proizilaze iz pravnog okvira.

b.) Transmisioni karakter. Upravljanje se pojavljuje kao posrednik između postavljenih ciljeva ciljeva, odnosno nadležnosti organa uprave koji predstavlja dio javnog sektora, te njihove praktične realizacije.

c.) Dinamičnost. Uslijed aktivnosti koje se permanentno obnavljaju i realizuju određeni ciljevi u postavljenim vremenskim okvirima.

d.) Kontinuitet. Aktivnostima se neprekidno upravlja radi ostvarivanja osnovne djelatnosti organa uprave.

e.) Dvojaki karakter pravila. Manifestira se kroz postavljene nadležnosti organa uprave i mogućnosti drugih lica, odnosno sa kakvim i kojim sredstvima se realizuje misija ili zadatak, budući da postoje interesne norme koje determiniraju ili limitiraju određeno pravo i mogućnosti.

Prethodna zapažanja upućuju na zaključak da je upravljanje u organu uprave sistem koji predstavlja korelaciju međusobno povezanih i usklađenih odnosa organizacionih jedinica u organizaciji. U svemu tome, svaki pojedinac ili organizacioni dio daje doprinos realizaciji postavljenih ciljeva, odnosno da se proces upravljanja odvija na način da svaki rukovodilac ima adekvatnu količinu ovlasti koja je definirana sa nadležnostima nivoa upravljanja. Time se upravljanje u organu uprave može smatrati i sociološkim fenomenom, jer rukovodilac organa uprave, ili organizacione jedinice, posjedovanjem ovlasti, ima i društvenu moć, bilo da se radi izdavanjem zadatka ili da omogući stimulaciju za rezultate ili da sankcioniše ponašanje koje ne predstavlja kodeks uposlenih u organu uprave.

3. 3. Izazovi upravljanja i mjerenja performansi u organu uprave

Organi uprave, kao dio javnog sektora, kontinuirano su pod pritiskom da opravdaju svoje postojanje kroz unapređenje uslugu prema potrošačima, građanima ili javnosti. Zbog te potrebe neophodno je da prate trendove i redizajniraju svoje funkcije kako bi postigle ciljeve na optimalan, efikasan i isplativ način. Slijedom toga, organi uprave imaju potrebu da odgovore sadržajima koji će organizaciju prilagoditi savremenim izazovima. U tom kontekstu, ljudski resursi su ključni faktor, pa uposleni trebaju biti spremni da se prilagode promjenama, te da kontinuirano budu adaptivni potrebnim izazovima. Time, na značaju dobiva jedna od funkcija upravljanja u cjelini, a to je upravljanje performansama uposlenih u organu uprave.

Kada se diskutuje o mjerenju performansi u organu uprave neizbježna su pitanja šta se mjeri i kako to treba mjeriti, odnosno određivanje kvaliteta podataka o radu i mjerenju

rezultata rada. U vezi te dileme je i izazov kako pristupiti prikupljanju podataka koji opredjeljuju mjerenje performansi provođenjem ciljanih aktivnosti u pogledu definisanja objekta mjerenja, formulisanje indikatora, prikupljanje podataka, analizu podataka i izvještavanje (Van Dooren *at al.* 2010).

Upravljanje performansama ima za cilj osigurati da organizacija i svi njeni podsistemi (procesi, odjeli, timovi, zaposleni, itd.) rade zajedno na optimalan način kako bi postigli rezultate koje organizacija želi. Prema Akindeleu (2007), upravljanje performansama se provodi iz dva glavna razloga, evaluacija i povratne informacije. Kada se koristi za evaluacije, daje input za odluke o unapređenjima, transferima, degradacijama, raskidu i nadoknadi, dok za povratne informacije menadžment se fokusira na individualni razvoj uposlene osobe, uključujući identifikaciju potreba za obukom i obukom.

Funkcionalnost organa uprave se valorizuje po rezultatima, koji se produciraju na dodijeljenim inputima organu prema budžetskim programima, a zatim se obrađuju u aktivnostima. Inputi su ljudski, fizički i finansijski resursi koji se koriste za implementaciju zakonskih nadležnosti, odnosno proizvodnju rezultata. Outputi su sredstva i usluge koje proizvode organi uprave, odnosno to su rezultati, koji mogu biti opipljivi (npr. broj izgrađenih puteva) ili nematerijalni (npr. analize i izvještaji nadležnim organima vlasti, koji općenito nisu svrha za javni sektor. Stoga je učinak organa uprave višedimenzionalan, jer uključuje manifestaciju efikasnosti, efektivnosti, odgovornosti, prikladnosti, i pravičnosti (Brewer i Walker, 2010). Ishodi ili efekti rada se smatraju ključnim za procjenu učinka organa uprave. Ishodi se mogu razlikovati na srednje (ili kratkoročne) i konačne (ili dugoročne) ishode. Na krajnje ishode utiču faktori okoline (npr. socio-ekonomski uticaji ili vladine politike), sa kojima je organ uprave ili program ograničen ili nema kontrole (van Dooren, Bouckaert i Halligan 2010).

Iz navedenog proizilazi da je mjerenje performansi fokusirano da osigura postizanje pravih ciljeva i korištenje pravih načina koji vode do njihovog postizanja. Pri tome treba uvažavati i na neke nedostatke mjerenje performansi, a da provedena evaluacija rada se fokusira na ishode, i da je za neka radna mjesta ili specifične organizacije teško identificirati mjerljive rezultate, te da mjerljivi rezultati ne čine i rezultata organizacije ili kompletan sadržaj posla uposlenika.

O rezultatima i mjerenju performansi uposlenih u organu uprave može raspravljati i po nivoima. Mikro učinak je na nivou pojedinačnog organa uprave, ili neke organizacione jedinice (odsjeka) i njenog povezivanja sa građanima ili drugim organizacijama. Fokus je na direktnim rezultatima organa uprave na korisnika/klijenta/gradžanina. Performanse se mogu analizirati i na nivou oblasti. Ilustracije radi su indirektni porezi, i to broj obrađenih zahtjeva za carinsku fakturu i drugo. Ili, izdavanja ličnih dokumenata, broj zaprimljenih i obrađenih zahtjeva za lične dokumente (pasoš, lična karta, vozačka dozvola). Makro učinak je na nivou organa izvršne vlasti (Vijeće ministara), i može se predstavljati na lokalnom, regionalnom i centralnom nivou.

U pogledu nekih sadržaja koji karakterišu proces upravljanja u javnom sektoru, na bazi češkog iskustva autori studije Špalkova D, Špaček D, Nemeč J. (2015) te sadržaje i karakteristike, kao odraz cjelokupnog društveno-ekonomskog konteksta sublimirali su u eksterne i unutrašnje faktore. U okviru eksternih faktora, uključili su elementi razvoja nivoa konkurentnosti, socio-ekonomski razvoj, vladavinu prava, postojanje sistema provjera i ravnoteže unutar javne uprave, tradicija odgovornosti javne uprave u generalno, nivo (percipirane) korupcije u javnom sektoru i upotreba sistema zasluga ili „političkog plijena“ u zapošljavanju javnih službenika. Nadalje, u okviru unutrašnjeg faktora uključili su stepen spremnosti i kapacitete javne uprave za sprovođenje reformi i instrumenata, kao što su kontrola korupcije, profesionalnost javne uprave, funkcionalnost vlade i nepristrasnost javne službe.

Mjerenje performansi u organu uprave je složeno pitanje, jer se zbog prirode posla pojavljuje mjerenje društvenih i nefinansijskih troškova i koristi. Da je to složen set aktivnosti, jer uključuje objektivne i subjektivne mjere, a mjere često spajaju podatke iz brojnih izvora konstatuju i Andrews *at al.* (2006). Izazovi u upravljanju, a time i mjerenju performansi, su u korelaciji sa dilemom kako mjeriti rezultate, te kako koristiti dobijene informacija za poboljšanje performansi. Moynihan i Pandey (2010) tvrde da su se vlade posvetile izuzetan napor u kreiranju podataka o performansama, ali je i dalje mnogo toga ostaje nepoznato o faktorima povezanim s korištenjem tih informacija. Ilustracije radi je podatak da organi uprave na nivou Bosne i Hercegovine u skladu sa Pravilnikom o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br. 59/11, 24/21 i 79/22) dostavljaju izvještaje Agenciji za državnu službu BiH. Agencija sačinjava i dostavlja Vijeću ministara BiH zbirni izvještaj, koji predstavlja samo sintezu dostavljenih elemenata, bez posebne analize ocjena u vezi sa drugim parametrima. I O tome će biti više diskusija u trećem dijelu rada.

Izazovi upravljanja performansama impliciraju slijedeće kategorije mjerljivosti i manifestacija:

- a.) Efektivost prezentira stepen do kojeg je rezultat procesa (radni proizvod) u skladu sa nadležnostima organa uprave i zahtjevima korisnika. Najjednostavnije se sublimiraju sa pitanjem, rade li se prave stvari?
- b.) Efikasnost pokazuje stepen do kojeg proces rada proizvodi tražene rezultate uz minimalne troškove resursa, odnosno pitanje je, rade li se stvari kako treba.
- c.) Kvalitet označava stepen u kojem proizvod ili usluga zadovoljavaju zahtjeve i očekivanja korisnika usluga ili proizvoda.
- d.) Pravovremenost mjeri da li je jedinica posla obavljena ispravno i na vrijeme. Svakako da je prethodno potrebno uspostaviti kriterije koji će definisati šta predstavlja blagovremenost za datu jedinicu rada.

e.) Produktivnost implicira vrijednost dodatu procesom podijeljene vrijednosti utrošenog rada i kapitala.

f.) Sigurnost označava sveukupno okruženje koje predstavlja mogućnosti za funkcionisanje organizacije i radnog okruženja njenih zaposlenih.

I na kraju, mjerenje performansi uposlenih u organu uprave je od važnosti i za održavanje standarda profesionalnog ponašanja u javnoj službi, razvijanje kontinuiranog dijaloga između rukovodioca i uposlene osobe, za uspostavljanje razumijevanja o očekivanim rezultatima rada. Pored toga, moguće su i koristi za rukovodioce u javnoj službi, jer mjerenje performansi uposlenih omogućava bolje njihovo korištenje identificirajući njihove sposobnosti i slabosti. Također, mjerenje performansi daje sliku uposlenih kojima je potrebna veća pomoć u radu kako bi ostvarili postavljene zadatke, te se na taj način daje introspekcija o vlastitim menadžerskim kompetencijama kroz evaluaciju rada svojih podređenih. Slijedom prethodno elaboriranog dolazi se do zaključka da je upravljanje učinkom ključna komponenta efektivnog upravljanja u organu uprave kojim se ostvaruju misija i ciljevi organa uprave. Uostalom, kao i svake druge organizacije.

4. MANIFESTACIJA I OBIM MJERENJA PERFORMANSI UPOSLENIH U ORGANIMA UPRAVE NA NIVOU BOSNE I HERCEGOVINE

Upravljanje i evaluacija rada uposlenih postali su važan dio administrativnih reformi koje su pokrenute u Bosni i Hercegovini kroz proces priključivanja u Evropsku uniju, a koja aplicira koncept novog javnog upravljanja (NPM). Budući da je jedna od reformskih oblasti upravljanje ljudskim resursima, bilo je potrebno da se unaprijedi upravljanje radom i rezultatima državnih službenika. Evaluacija rada, odnosno mjerenje performansi državnog službenika je obavezno Zakonom o državnoj službi u institucijama BiH. Čak je za neocjenjivanje predviđeno i sankcionisanje, odnosno prekršajna odgovornost. Slijedom odredbi Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine, članovi 29.,30 i 64, Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine je donijela Pravilnik o načinu ocjenjivanju rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine. Time je došlo je do određenih unapređenja u provođenju "informacija o učinku", prema centralno dizajniranom formatu. Standardizacija forme, uz izvještaj o provedenom ocjenjivanju, je olakšavajuće sredstvo koje omogućava bolje provođenje, ali i upoređivanje različitih izvještaja, te će postupak biti predstavljen u narednim tematskim pitanjima.

Mjerenje performansi uposlenih u organu uprave će biti u fokusu ovog tematskog poglavlja, uz evaluacija ključnih elemenata postupka i procedura u vezi tog važnog segmenta upravljanja ljudskim resursima.

4.1. Šta se mjeri u evaluaciji rada u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine

Prema Zakonu o radu u institucijama Bosne i Hercegovine, odnosno Zakonu o državnoj službi u institucijama BiH kroz evaluaciju rada ili ocjenjivanju podliježi svi uposleni, bez obzira na status, kada su u pitanju državni službenici i zaposlenici. Također, ocjena rada je obavezna za pripadnike Oružanih snaga Bosne i Hercegovine shodno Zakonu o službi u Oružanim snagama BiH, kao i za policijske službenike prema Zakonu o policijskim službenicima na nivou BiH.

Ocjenjivanje rada u organu uprave fokusira se na stepen u kojem pojedinac izvršava dodijeljene dužnosti, kao i na zajedničke akcije koje mogu preduzeti i supervizor i podređeni da se upravlja uočenim razlikama između postavljenih standarda i manifestovanih performansi. U tom kontekstu, upravljanje učinkom je fokusirano na procese i aktivnosti organizacije koji unapređuju dizajn, razvoj i implementaciju performansi, te sintetizira formalne i neformalne metode koje su potrebne da se unaprijedi posvećenost, individualna i timska efikasnost. Stoga, evaluacija rada uključuje skup odgovornosti i radnji koje poduzimaju osobe u procesu mjerenja performansi, i na određen način čine međusobno povezane strukturne elemente koji pružaju okvir za podršku funkcionisanja organizacije u cjelini. U tom smislu, evaluacija rada u organu uprave predstavlja metodološki okvir za određivanje snaga i slabosti uposlenih, jer se odnosi na upravljanje učinkom zaposlenika u smislu planiranja, razvoja, praćenja, ocjenjivanja i nagrađivanja doprinosa zaposlenika.

Načelno, ocjenjivanje rada provodi neposredno nadređeni u ulozi ocjenjivača, dok se nadređeni neposredno nadređenom pojavljuje se kao supervizor ocjenjivaču. Konačnu ocjenu ovjerava rukovodilac organa uprave. Iz navedene strukuralne linije ocjenjivanja rada, jer je uključena cjelokupna hijerarhija organizacije, proizilazi da je ocjenjivanje rada proces koji doprinosi efektivnom upravljanju individualno i grupno sa ciljem postizanja visokog nivoa rezultata rada organizacije u cjelini. To je proces kojim se uspostavlja zajedničko razumijevanje o tome šta se želi postići i uključuje zajednički pristup upravljanju i razvoju osoblja koje će osigurati da se to postigne.

Izreka je „ako se nešto ne može izmjeriti, onda se ne može i upravljati njime“ se manifestuje u procesu mjerenja efikasnosti performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine. Izazov u mjerenju performansi uposlenog u organu uprave je šta se mjeri i kako se to može izmjeriti. Kada su u pitanju uposlenici organa uprave Bosne i Hercegovine, u skladu sa članom 5. Pravilnik o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, to su slijedeći elementi, a koji navedeni u obrazcu za ocjenjivanje prezentiranim u prilogu broj 2:

1. Stepem ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva, koji ilustrira „mjerljivost kvaliteta, tačnosti i preciznosti ispunivanja radnih ciljeva shodno utvrđenim vremenskim rokovima. Nadalje, u kojem rasponu je manifestirana preciznost da, uz minimalne greške u radu, te tačnost i temeljitost posvećivanja pažnje detaljima, bez potrebe za naknadnim

dopunjavanjem od strane nadređenog lica.“ (Član 6. Pravilnika o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine)

2. Samostalnost u radu, prema članu 7. Pravilnika o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, prezentira sposobnosti uposlenika da planira i ispunjava utvrđene radne ciljeve samostalno i bez kontinuirane pomoći nadređenih ili ostalih saradnika. Također, neophodno je izbjeći ekstremni slučaj kada uposlenik obavlja poslove i zadatke bez ikakve konsultacije sa nadređenim licem u toku perioda ocjenjivanja. Pri tome, bitno je da nadređeni treba kontinuirano imati uvid u rad uposlenika i da vrši nadzor.

3. Odnos prema poslu manifestuje „radnu etiku uposlene osobe u pogledu radinosti i odgovornosti uposlenog, efikasnosti u radu, poštovanju radnog vremena, dosljednosti u radu i odnosa prema sredstvima rada“ (član 8. Pravilnika o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine). U tom kontekstu, efikasnost u radu demonstrira sposobnost da se radni zadaci ostvare uz minimum utrošenih sredstava, vremena i napora.

4. Stvaralačke sposobnosti i inicijative manifestiraju se u „kapacitetima iznalaženja rješenja i davanja ideja kojima se unapređuje proces rada“ (član 9. Pravilnika o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine). Naravno, i ovdje treba izbjeći slučaj da stvaralačka sposobnost i inicijativa idu u pravcu eksperimentisanja od strane uposlenika, često na uštrb kvaliteta i obima urađenog posla, promjena radi promjene nije uvijek najbolje rješenje.

5. Odnos prema drugim u obavljanju poslova i zadatka i vještine komunikacije pokazuje „sposobnost harmonije usmene i pismene interakcije sa kolegama i strankama prilikom obavljanja poslova i zadataka“ (član 10. Pravilnika o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine). Ogleda se i kroz posjedovanje i ispoljavanje entuzijazma i pozitivne energije, takta i samokontrole, kao i kroz razvijenost osjećaja za timski rad i pripadnost organizaciji (lojalnost).

6. Spremnost prilagođavanja promjenama, prema članu 11. Pravilnika o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, izražava stepen fleksibilnosti koju uposlenik pokazuje u pogledu prihvatanja i afirmisanja novih rješenja koja služe unapređenju radnih procesa. Spremnost na kontinuirano profesionalno usavršavanje i primjenu stečenih znanja je jedan od važnih pokazatelja spremnosti prilagođavanja promjenama.

Ocjenjivanje u organima uprave na nivou BiH se provodi periodično, svakih šest mjeseci za državne službenike, i to u roku od 30 dana od dana isteka perioda ocjenjivanja. Za uposlenike u kategoriji zaposlenika jedanput godišnje. Dakle, to potvrđuje da mjerenje efikasnosti u performansama u organima uprave je kontinuirani proces, a ne jednokratni događaj.

Iz navedenog obuhvata mjerenje performansi u organu uprave Bosne i Hercegovine je proces kojim se valorizuje individualni doprinos uposlenog u ostvarivanju ciljeva organizacije u određenom vremenskom periodu. U tom procesu, značajno je da se inkorporiraju i harmoniziraju lični ciljevi uposlenog (stabilnost zaposlenja, usavršavanje, napredovanje, veća zarada) sa ciljevima organizacije (izvršavanje misije, razvoj i stav javnosti). Stoga, organi uprave definiše dugoročne i kratkoročne ciljeve za organizacione jedinice. Pri tome, kreiranjem kratkoročnih ciljeva se kreiraju pretpostavke za realizaciju dugoročnih ciljeva, što je bazirano na formalno-pravnom okviru koji se utvrđuju zaduženja za pripremu programa rada u institucijama Bosne i Hercegovine. (Odluka o godišnjem planiranju rada i načinu praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 80/22).

Prema tome, mjerenje performansi u efikasnosti uposlenih je proces za uspostavljanje zajedničkog razumijevanja radne snage o tome šta treba postići na nivou organizacije. Radi se o usklađivanju organizacionih ciljeva sa dogovorenim mjerama, vještinama, zahtjevima kompetencija, planovima razvoja i isporukom rezultata.

4.2. Bazični element u mjerenju performansi u organu uprave-utvrđivanje radnih ciljeva

U prethodnom tematskom pitanju je naznačena važnost početnog koraka u mjerenju efikasnosti u performansama uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine, a to je utvrđivanje radnih ciljeva. Svakako, prije nego se radni ciljevi definiraju neophodno je prethodno analizirati ciljeve organa uprave u cjelini, a potom osnovne organizacione jedinice, na nač, koj su dugoročni i kratkoročni ciljevi, te koje su osnovne pretpostavke ostvarivanja tih ciljeva, kao i aktivnosti i procesi koji zahtjevaju unapređenje.

Mjerenje efikasnosti u performansama uposlenih u organu upravu bazira se na planiranju radnog učinka. U kojoj mjeri je i moguće mjeriti radni učinak uposlenih u organu uprave ukoliko se isto provodi bez osnove koja se očekuje da se realizuje, odnosno radnih ciljeva. Postojanje adekvatnih ciljeva je ključni korak u provođenju procesa ocjenjivanja u organu uprave.

Radni cilj predstavlja željeno stanje, ono što se treba dostići u periodu između dva postupka valorizacije performansi uposlenog. To je u biti rezultat koji je odraz obavljenog posla koji ima svoj proizvod (cilj). Stoga radni cilj ne predstavlja listu koraka na tom putu, odnosno aktivnosti koje samo predstavljaju redoslijed kojim se odvijaju mjere radi ispunjenja cilja. Uostalom, takmičaru na nekom takmičenju, može biti cilj da prođe određeni kvalifikacioni ciklus, ili da bude sa nekom od medalja, a njegove vježbe, trening i režim rada i ishrane su samo aktivnosti koje doprinose ostvarivanju nekog cilja. U tom kontekstu u procesu valorizacije performansi uposlenog radne ciljeve treba razlikovati od aktivnosti ili procesa, koji su samo dio koji vodi do ostvarivanja ciljeva. Ciljevi na

individualnom nivou obično se postavljaju u skladu sa višim ili strateškim ciljevima institucije. Njihova svrha je da omoguće zaposlenima da shvate šta treba da postignu kako bi ispunili očekivanja.

Osnovna načela za postavljanje ciljeva, odnosno ciljevi sa zasnivaju na SMART principu:

S- (Specific) Specifičan

M- (Measurable) Mjerljiv

A- (Achievable, Attainable) Adekvatni/Ostvarljiv

R- (Realistic,Relevant) Realni, Relevantni

T- (Timely) Tačni/Pravovremeni da imaju realne rokove

Svakako da je potrebno ciljeve kreirati sa usmjerenjem zašto je neophodna neka aktivnost, koje će rezultate polučiti, i zašto je važna. Naredni element prilikom utvrđivanja radnih ciljeva uključuje opis radnog mjesta, glavne dužnosti i odgovornosti uposlene osobe. U tom kontekstu, ključne riječi koje se mogu koristiti u kreiranju ciljeva rada, odnosno glagoli koji opisuju određene aktivnosti, a koji bi trebali sadržani u pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji su prezentirani na tabeli 1.

Tabela 1. Pregled ključnih riječi za opis radnih dužnosti u pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i za utvrđivanje radnih ciljeva

KREIRAN JE NEČEGA	PISANJE	ODGOVORNOS T	OPISIVANJE	KONTROLISA NJE
Uspostavljanje	Registriranje	Računanje	Pisanje	Odlučivanje
Planiranje	Bilježenje	Sravnavanje	Rezimiranje	Odobranje
Odabir	Dijeljenje	Poređenje	Projektovanje	Vođenje
Započinjanje aktivnosti	Isporuka	Sastavljanje		Sprovođenje
Organizovanje	Objavljivanje	Navođenje		Rukovođenje

Definisanje	Priprema	Valoriziranje		Menadžment
Formulisane	Objedinjavanje	Preciziranje		Odabir
Priprema	Uključuju nešto			Dodjela
Postizanje	Predavanje			Dioba
	Uspostavljanje redoslijeda			Učestvovanje
				Ispravljanje
				Nadzor
SAVJETOVANJE	PREGLED	PREDVIĐANJE	KONTAKTIRANJE	IZVOĐENJE
Informisanje	Kontrolisanje	Zatvaranje	Informisanje	Izgradnja
Konsultiranje	Mjerenje	Posmatranje	Usmjeravanje	Uticanje
Predlaganje	Testiranje	Održavanje kontakata	Odgovaranje	Garantiranje
Davanje sugestija	Analiziranje	Primanje	Sudjelovanje	Inspirisanje
Promovisanje	Valorizacija	Upravljanje		Motivisanje
Tumačenje	Procjena			Instruiranje
Omogućavanje	Posmatranje			Upravljanje
				Iniciranje
				Promovisanje
				Planiranje

				Predlaganje
				Slušanje

Izvor: Autor završnog rada

Iz prezentiranog pregleda u tabeli 1. utvrđivanje radnih ciljeva uposlenog je diskutabilno radi dileme, da li su opisi radnog mjesta potpuni i precizni, jer uvidom u neke od pravilnika o unutrašnjoj organizaciji, analizirani su pojedini opisi poslova radnih dužnosti u nekoliko organa uprave na nivou Bosne i Hercegovine. Fokus analizu su radnje, odnosno glagoli koji impliciraju radne zadatke, iz kojih proizilaze i osnove za postavljanje radnih ciljeva u procesu ocjenjivanja rada uposlenih u organu uprave na nivou Bosne i Hercegovine.

Na bazi dostupnosti javnosti konkursa za prijem u državnu službu (www.ads.gov.ba), ilustracije radi, je konkurs za prijem u Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa-Uprava Bosne i Hercegovine za zaštitu zdravlja, pozicija stručni saradnik za zaštitu zdravlja bilja, opis poslova i radnih zadataka je sljedeći: radi na uspostavljanju i vođenju registara, evidencija i listi, učestvuje u izradi izvještaja, analiza, informacija i drugih materijala za službena tijela, priprema uvozna odobrenja, priprema druge dozvole i rješenja, priprema obavještenja za zemlje izvoznice o zadržanim pošiljkama zbog neispunjenja fitosanitarnih zahtjeva, obavlja i druge poslove po nalogu šefa odjeljenja. Za svoj rad odgovoran je šefu odjeljenja. Ili za radno mjesto viši stručni saradnik za vanjskotrgovinsku politiku i kontrolu, opis poslova i radnih zadataka: prati i proučava zakonske i podzakonske akte iz nadležnosti Sektora i Odsjeka, a po potrebi inicira njihovo donošenje ili izmjene i dopune; saraduje i po potrebi izrađuje jednostavnije pravne propise koji se javno objavljuju; uz nadzor šefa Odsjeka vrši usklađivanje legislative iz oblasti vanjskotrgovinske politike s legislativom i standardima EU, prati provođenje legislative i kontrolu primjene, te učestvuje u harmonizaciji propisa sa standardima i pravilima EU; pruža stručnu pomoć Odsjeku i Sektoru u izradi nacрта i prijedloga akata iz njihove nadležnosti; učestvuje u izradi analitičkih, informativnih i drugih stručnih materijala iz nadležnosti Odsjeka; po potrebi obavlja i druge poslove iz nadležnosti Odsjeka, a koji su slični poslovima tog radnog mjesta. Za svoj rad odgovoran je šefu Odsjeka.

Također, navodi se i Ministarstvo komunikacija i prometa, pozicija šef Odsjeka za normativnu djelatnost, gdje je opis poslova i radnih zadataka sljedeći: rukovodi Odsjekom i osigurava blagovremeno i zakonito izvršavanje poslova iz djelokruga Odsjeka; organizuje obavljanje poslova u okviru Odsjeka, dodjeljuje u rad i daje stručna uputstva neposrednim izvršiocima; izrada analiza, izvještaja i informacija iz nadležnosti Odsjeka; donosi mjesečni i predlaže godišnji plan rada Odsjeka i podnosi mjesečni i godišnji izvještaj o radu Odsjeka; neposredno izvršava određene najsloženije poslove iz djelokruga Odsjeka; saraduje i pruža stručnu

pomoć drugim organizacionim jedinicama u dijelu koji se odnosi na normativne poslove.

Nadalje, navodi se i Ministarstvo za ljudska prava, pozicija viši stručni saradnik za informisanje, opis poslova i radnih zadataka je slijedeći: saraduje sa organizacijama bh iseljenika, naročito u dijelu koji se odnosi na informisanje, prati njihove aktivnosti uključujući i praćenje web strana organizacija, elektronskih i printanih medija u iseljeništvu, radi na redovnom informisanju iseljeničtva, vodi web stranu sektora i stara se o njenom redovnom ažuriranju aktuelnostima od značaja za iseljeničtvo, prati aktivnosti institucija u regionu koje se bave pitanjem saradnje sa iseljeničtvom i radi na razvijanju regionalne saradnje, priprema programe, izvještaje, informacije, analize, učestvuje u izradi zakonskih i podzakonskih akata koji se odnose na iseljeničtvo i obavlja druge poslove koje mu odredi neposredni rukovodilac.

U Ministarstvu sigurnosti, ilustracije radi je pozicija stručni savjetnik za borbu protiv privrednog kriminala, opis poslova i radnih zadataka je: prati, proučava, analizira i procjenjuje ukupno stanje u oblasti borbe protiv privrednog kriminala, finansijskog kriminala, pranja novca, krivotvorenja novca, vrijednosnih papira, krijumčarenja roba pranja novca te poreskih i carinskih prijevara. Prati i analizira međunarodne konvencije, međunarodne sporazume i druge pravne instrumente iz oblasti borbe protiv organizovanog privrednog kriminala. Prati, proučava i analizira zakonska i podzakonska rješenja u BiH, cijeni njihovu usaglašenost sa međunarodnim pravnim standardima, te predlaže potrebne izmjene i dopune domaćeg zakonodavstva. Prati primjenu i provođenje zakona iz predmetne oblasti i podnosi izvještaje o njihovoj primjeni. Saraduje i koordinira aktivnosti odgovarajućih organa entiteta i Brčko Distrikta, te saraduje sa odgovarajućim tijelima Vijeća Evrope, Evropske unije, Ujedinjenih naroda, SECI centrom i odgovarajućim organima država sa kojima BiH ima potpisane bilateralne sporazume za borbu protiv krivotvorenja i pranja novca. Sudjeluje u kreiranju mjesečnih, polugodišnjih i godišnjih planova aktivnosti u oblasti borbe protiv predmetnih pojava oblika krivičnih djela, te podnosi mjesečne, polugodišnje i godišnje izvještaje o radu i implementiranju planiranih aktivnosti. U okviru radnih zadataka pruža stručnu pomoć Agencijama iz sastava Ministarstva, nadležnim za provedbu poslova iz predmetne oblasti, te u skladu sa potrebama i sa dobijenim nalogom vrši neposredan uvid u način izvršenja zadataka i provođenje zakona na terenu.

U Uredu za zakonodavstvo Vijeća ministara Bosne i Hercegovine, pozicija stručni savjetnik za propise iz oblasti pravnog sistema i uprave, opis poslova i radnih zadataka uključuje da: obavlja najsloženije poslove sa visokim stepenom odgovornosti, stručnosti i samostalnosti u radu na pripremi i izradi pravnih mišljenja za prijedloge zakona i prijedloge propisa koje Vijeće ministara predlaže

Parlamentarnoj skupštini, uključujući i usaglašenost tih propisa sa Ustavom i zakonima Bosne i Hercegovine; priprema i izrada pravnih mišljenja na nacрте i prijedloge međunarodnih sporazuma, protokola i memoranduma i pravnih mišljenja na odluke o ratifikaciji međunarodnih sporazuma; u okviru djelokruga odsjeka priprema i izrada pravnih mišljenja na prijedloge odluka, pravilnika, uputstava, zaključaka, rješenja i drugih normativnih akata koje donosi Vijeće ministara; priprema i izrada pravnih mišljenja na programe, planove, analize, informacije, strategijska dokumenta, izvještaje, izjašnjenja i zaključke koji se upućuju Vijeću ministara; vrši pregled uporednog prikaza usklađenosti i izjave usklađenosti pri izradi mišljenja za sve propise koji nose oznaku „EI“ iz djelokruga odsjeka; pravna redakтура tekstova odluka, drugih propisa i općih akata koje donosi Vijeće ministara, prije upućivanja na potpis predsjedavajućem Vijeća ministara, obavlja i druge poslove po nalogu neposredno nadređenog. Stručni savjetnik za svoj rad neposredno odgovara šefu odsjeka.

U okviru pregleda je i Ministarstvo odbrane Bosne i Hercegovine, pozicija viši stručni saradnik za koordinaciju izrade i pregled politika, opis poslova i radnih zadataka je: koordinira izradu politika na nivou Ministarstva odbrane BiH, vrši pregled i osigurava da su politike koje se trebaju implementirati usklađene sa politikama koje su na snazi u Ministarstvu odbrane BiH i odbrambenom sistemu, osigurava kompatibilnost politika sa Zakonom o odbrani BiH, Zakonom u službi u Oružanim snagama BiH, zakonima BiH i NATO standardima, daje prijedloge i učestvuje u izradi, ažuriranju i dogradnji politika Ministarstva odbrane BiH i politika u odbrambenom sistemu s ciljem osiguranja njihove kompatibilnosti, vrši izradu planova i programa za provođenje usvojenih politika u dijelu koji se odnosi na sigurnost i odbranu zemlje, prati i proučava stanje u ovoj oblasti i izrađuje informativne i izvještajno-analiitičke materijale, priprema i izrađuje smjernice za koordinaciju izrade i pregled politika u oblasti odbrane, uspostavlja i vodi evidenciju o izradi i implementaciji politika iz oblasti odbrane, obavlja i druge poslove i zadatke po nalogu šefa Odsjeka, za svoj rad odgovoran je šefu Odsjeka.

I na kraju pregleda je Ministarstvo vanjskih poslova, pozicija III sekretar u Odsjeku za Ujedinjene narode, međunarodne organizacije i mirovne operacije, opis poslova i radnih zadataka je slijedeći: odgovara za aktivnosti i veze BiH i entiteta sa ILO, INCB, CND, ITU, UNEP, UPU, WIPO, WMO, WTO i drugim međunarodnim organizacijama i agencijama UN prema rasporedu unutar Odsjeka; obavlja korespondenciju u svom djelokrugu rada; priprema dopise, podsjetnike, informacije i nacрте manje složenih dokumenata. Učestvuje u sastavu delegacija BiH u svojstvu desk officera; po potrebi radi i druge poslove iz domena svog rada po nalogu šefa Odsjeka; za svoj rad odgovoran je šefu Odsjeka.

Iz prethodno navedenih opisa radnih pozicija, bez obzira na različite nadležnosti organa uprave, vidljivo je da su isti sa obuhvatom ključnih riječi, odnosno glagola slični,

i da imaju jedan zajednički sadržilac sa opisom da obavljaju i druge poslove po nalogu šefa. Nadalje, uočljiva je dualnost sa upotrebom radnji upotrebom glagola priprema i izrada, koji u suštini predstavljaju istu radnju. Svakako da je opis radnih dužnosti specifikiran prema upotrebi ključnih riječi u okviru određenih funkcija da bi i radni ciljevi u procesu mjerenja efikasnosti performansi uposlenih bili potpuniji i usmjereniji na konkretne aktivnosti. Posebno, što radni ciljevi, radi njihove implementacije uključuju i elemente za efikasnu implementacije, kao što su: pregled troškova, primarna ili sekundarna legislativa; organizacijske kapacitete, kapacitete u smislu ljudskih resursa, te procedure monitoringa i evaluacije. Iz toga proizilazi i procjena da se može za mjerenje performansi u organu uprave, posebno za određene poslove, normirati rad u smislu broja obrađenih predmeta. Ilustracije radi su poslovi, u Upravi za indirektno oporezivanje, upravno-pravni ili poslovi informisanja.

Prilikom provođenja istraživanja, obavljene su konsultacije i uvidi u ocjene omogućile su uočavanje da se ne provodi razgovor o radnim ciljevima ili da utvrđeni radni ciljevi ne korespondiraju Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji, niti planovima rada organizacije. Sve to upućuju na nedostato provođenje utvrđenih propisa i upućuje na potrebu za nastavkom osposobljavanja, kako onih koji imaju ulogu ocjenjivača, ali i samih državnih službenika.

Postojanje adekvatnih ciljeva je ključni korak u provođenju procesa ocjenjivanja u organu uprave. U provođenju anketu uočena je praksa ponavljanja ciljeva za tekući period ocjenjivanja zasnovano je i na učinku iz prethodnog perioda. Ova praksa ohrabruje rukovodioce organa uprave ili organizacionih jedinica u okviru organa uprave da zanemare ciljeve za tekuću godinu, ili da postavljaju relativno nezahjevne ciljeve iz bojazni da li će kasnije biti ostvareni.

Nadalje, u pogledu radnih ciljeva, potrebno je specificirati obavljanje glavnih dužnosti uposlene osobe u vidu rezultata koji se očekuju, te utvrditi standarde izvršenja: kvantitet, kvalitet i vrijeme. To implicira vremenski okvir u kome rad treba da bude obavljen, krajnji datum i vremenske rokove. Zasnovani na slijedećim elementima: 1. informacijama odnosno analizama stanja, 2. definiciji problema, 3. identifikaciji propusta ili nedostataka, 4. predloženoj opciji i 5. obrazloženju. Svakako da je bitno da su radni ciljevi finansijski izvedivi, uvažavajući fiskalna ograničenja i trogodišnji budžetski ciklus, koji se prepoznaje kao Dokument okvirnog budžeta (DOB). Utvrđivanje radnih ciljeva implicira međusobnu komunikaciju u formi dijaloga ocjenjivača i ocjenjenog, odnosno to je i dio dužnosti rukovodioca, odnosno nadređenog, te uposlenika kao izvršioca kod planiranja radnog učinka.

Iz prethodnog tematskog dijela proizilazi i svrha utvrđivanja radnih ciljeva da se jasno utvrde zadaci i dužnosti koje uposlenik treba da izvršava u periodu evaluacije rada. Bitno je istaći da uposlenik učestvuje u utvrđivanju ciljeva, jer će time dati doprinos i što će uticati na njegovu motivaciju da ih izvršava. Sa jasno postavljenim zadacima daje se osnova za praćenje i pružanje povratnih informacija o toku realizacije zadataka, što se

odražava na sam čin mjerenja performansi uposlenog. U tom smislu, od strane nadređenog bitno je da se prepoznaju individualne razlike uposlenih, njihovim osobinama, kao i potrebama. Dakle, da sumiramo ciljevi učinka predstavljaju vremenski ograničene ciljevi postavljeni u dijalogu između nadređenog i zaposlenog u organu uprave Bosne i Hercegovine.

4. 3. Kriteriji u ocjeni rada uposlenih u organu uprave na nivou Bosne i Hercegovine, uz komparacija mjerenja performansi u privrednim društvima

Koji su izvori informacija za mjerenje performansi, te kakav je odnos između kvantitativnih i deskriptivnih pokazatelja su neka od pitanja koja će biti tretirana u ovom tematskom naslovu završnog rada.

U svim organima uprave zaposleni se ocjenjuju prema definisanim kriterijumima, razrađenim u obliku modela kompetencija u skladu sa formalno-pravnim okvirom. Mjerenje performansi predstavlja se ocjenom o radu, i to je na neki način formalna ocjena radnog učinka zaposlenog sa stanovišta ispunjenosti ciljeva postavljenih u prethodnom periodu, te u odnosu na skup standardnih kriterijuma.

U osnovi podaci i način ocjenjivanja mogu biti objektivni i subjektivni. Objektivni se odnose na mjerljiva svojstva nečijega rada. Međutim, radna uspješnost obuhvata različite aspekte individualnog rada koji nadilaze domete jednostavno mjerljivog, kao što su inicijativa, kreativnost, fleksibilnost i sl.

Neuporedivo teži je postupak procjene subjektivnih pokazatelja. Uobičajeni način za pružanje poticaja kada je teško precizirati sve aspekte poslova zaposlenih je korištenje subjektivnog vrednovanja učinka, možda uz neke objektivne procjene. Takve subjektivne procjene imaju prednost da mogu biti, a potpunije zaokružena mjera učinka. Međutim, postoje prostor da subjektivne procjene također izazivaju pristrasnosti. Vjerovatnije je da će zaposleni trošiti vrijedne resurse (na primjer, radno vrijeme) tražeći uslugu kod svog šefa. Drugi problemi mogu biti „pristrasnost u pogledu popustljivosti“, gdje supervizori nerado daju loše ocjene, i „pristrasnost centralnosti“, gdje supervizori komprimiraju ocjene oko neke norme.

Percepcija javnosti je da ocjenjuju učinak javne službe, komparacijom sa proizvodnim i privatnim sektorom. Budući da organ uprave pruža javne usluge, uzimajući javni interes kao vrijednosnu orijentaciju, stoga i standardi ili aktivnosti moraju odražavati kvalitet i kvantitet u skladu sa nadležnostima i očekivanjima javnosti. Bez obzira što se javni sektor, a posebno organi uprave, suočavaju sa transformacijom i modernizacijom, te složenim političko-pravnim sistemom mjerenje performansi bi trebalo biti indikator povjerenja u funkcionisanje istih. Ukoliko se nastoji prezentirati kvalitet rada, kao odraz javnog interesa i jačanja svijesti da javnost treba biti upoznata od odnosu „troškova i

koristi“ organa uprave. Time se iskazuje manifestacija moći javnosti, jer organ uprave i jeste radi servisiranja građana i pravnih lica, prihvatanje nadtora i saradnje sa javnošću.

Stoga, čini se potrebnim izvršiti komparaciju sa praksom u realnom sektoru (privredi). Svrha mjerenja uposlenih u realnom sektoru je kao i u javnom sektoru, podsticanje kvalitetnog i profesionalnog obavljanja poslova i zadataka, te motivisanje uposlenih na kontinuirano unapređenje znanja i vještina, uz podsticanje napredovanja u službi i nagrađivanje.

U realnom sektoru kriteriji za mjerenje performansi ključuju elemente: metrika kvalitete ili kvantitetu rada odnosno rezultate po satu ili unapređenju po kvalitetu rada. Pored toga, uključeni su mjerni podaci o količini rada, disciplina, nivo posvećenosti, te na kraju metrika organizacijske uspješnosti. Inače, sistem upravljanja učinkom u realnom sektoru kombinuje proces upravljanja u jedinstven, interaktivni i kolaborativni radni prostor koji uključuje finansije, poslovanje i radnu snagu. Upravljanje učinkom organizacije u realno sektoru implicira tačne finansijske informacije o svakodnevnim aktivnostima ljudi, opreme i procesa, kako bi se podržao profitabilan kapacitet. To je i krajnji cilj organizacije u realnom sektoru. U javnom sektoru, to je pružanje javnih usluga.

U organu uprave, kako bi se pratila realizacija postavljenog radnog cilja, potrebno je utvrditi bar jedan standard izvršenja, tako da i zaposleni i ocjenjivač imaju što manje nedoumica kako će procijeniti da li je cilj ostvaren ili ne. U tom kontekstu moguće je govoriti o slijedećim standardima:

- 1.) standard kvantiteta (norma, broj obrađenih predmeta, pripremljenih analiza, informacija, izvještaja);
- 2.) standard kvaliteta (dogovor o sadržini, okvirnom broju stranica, broj grešaka, broj predmeta vraćenih sa više instanci, itd); i
- 3.) standard vremena (npr. utrošeno vrijeme po zadatku)

Sistem organa uprave, vrijednosti u manjem obimu i dinamici za razliku od realnog sektora, valorizuju performanse na bazi pokazatelja produktivnosti uposlenog u organu uprave. Konzument su glavni razlog postojanja svake organizacije u realnom sektoru. Uspjeh organizacije definiran kroz postizanje slijedećih ciljeva: dosljedno pružati konzumentima usluge koje odgovaraju najpovoljnijim cijenama, efektivno i efikasno isporučenje rezultata za konzumente, osigurati da je personal osposobljen za pružanje usluga, trenutno i u budućnosti, te upravljati resursima. Poslovni proces fokusira se na interne operacije organizacije, omogućavajući menadžerima da efikasno procijene svoje poslovanje. Pokazatelji se mogu dobiti na različite načine: opažanjem, utvrđivanjem značajnih postignuća i problema odnosno kritičnih slučajeva, razgovora s drugim ljudima i osobom koja se procjenjuje, postupkom procjenjivanja relevantnih oblika ponašanja koji

bitno određuju radnu uspješnost i čine njezine kriterije, iz objektivnih podataka o kvantiteti i kvaliteti rada, ostvarivanja postavljenih ciljeva, pridržavanja rokova i sl.

U organu uprave, a posebno u realnom sektoru, produktivnost i promjene za poboljšanje kvaliteta manifestiraju se unapređenjem rezultata rada, odnosno uz moguće troškove da budu opravdani postignutom, a to znači podsticanje uposlenika za posvećenost. Indikator učinka je mjerljiva vrijednost koja pokazuje napredak koji pojedinac ostvaruje prema određenom cilju ili očekivanju rezultata. Pokazatelji učinka (koji se često nazivaju ključnim pokazateljima učinka proizlaze iz ciljeva učinka. Ako ciljevi nisu dobro definirani (npr. nerealni ili nemjerljivi), definiranje indikatora može se pokazati kao vrlo teško ili, u nekim slučajevima, čak i uzaludno (npr. praćenje napretka nečega što uopće nije trebalo učiniti). Kriteriji za mjerenje u efikasnosti performansi u organima uprave, odnosno za ocjenjivanje su:

- Tačnost (opisuje li dokaz/podatak tačno ono što se tvrdi da se opisuje);
- Relevantnost (jesu li dokazi pravovremeni i imaju li implikacije na efektivnost u rad);
- Dostupnost (postojanje kvalitetnih dokaza);
- Realnost (jesu li dokazi zasnovani u stvarnosti);
- Praktičnost (da li ocjenjivač/ocjenjivana imaju pristupa dokazima u korisnom obliku i jesu li implikacije rada iz postavljenih ciljeva izvedivi i prisuštivi)
- Objektivnost (kvalitet pristupa koji se koristio pri postavljanju ciljeva, ali i dokaza, te objektivnost izvora podataka kao i razmjere u kojoj su dokazi potvrđeni/provjereni);
- Kredibilitet (pouzdanost dokaza, može li se na njih osloniti prilikom monitoringa, evaluacije i ocjene uticaja;
- Generaliziranje (postoje li sveobuhvatne i široko zasnovane informacije ili se radi isključivo o selektivnim ili pilot slučajevima).

U realnom sektoru, upravljanje učinkom je posebno važno u proizvodnoj oblasti, jer menadžeri na taj način sagledavaju kuda organizacija ide, koliko je tačan smjer i koliko brzo se organizacija kreće u tom smjeru. Kaplan i Norton (2006), ističu važnost postojanja strategije organizacije, sa kojom se namjerava kreirati vrijednost za svoje dioničare, kupce, i zainteresovane strane. Kaplan i Norton (2001) su zaključili da se mjerenjem strategije postiže sedam osnovnih principa: 1.) Sposobnost prevođenja strategije u operativne termine; 2.) Sposobnost usklađivanja i integracije organizacije sa strategijom; 3.) Sposobnost da strategija postane svačiji svakodnevni posao, povećavajući učešće na svim nivoima; 4.) Sposobnost da se strategija učini kontinuiranim procesom; 5.)

Sposobnost mobiliziranja promjena kroz izvršno rukovodstvo; 6.) Sposobnost poboljšanja participativnih i konsultativnih stilova upravljanja; i, 7.) Sposobnost pokretanja organizacijske kulture ka kulturi postignuća.

Mjerenje performansi u realnom sektoru aplicira koncept Balanced Scorecard-Balansne bodovne kartice“ (BSC), koji su kreirali Kaplan & Norton. BSC nije samo sistem mjerenja performansi, već i kontrolni sistem koji je u stanju da se nosi sa problemom implementacije strategije (Kaplan & Norton, 2006). Obuhvata četiri perspektive, i to finansije, odnose s klijentima, interni poslovni proces i na kraju učenje i rast. BSC odražava ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, finansijskih i nefinansijskih mjera, zaostalih i vodećih indikatora, te eksternih i internih mjera. Naglašava povezivanje i usklađivanje više mjera sa strateškim ciljevima, te konceptualiziranje strateškog usklađivanja između poslovnih ciljeva i specifičnih taktika. Finansijska perspektiva igra dvostruku ulogu u definisanju finansijskih performansi organizacije sa implementacijom i izvršenjem strateških planova, kao i vrijednovanje profitabilnosti organizacije pomoću alata. Uprkos povećanom nivou interesovanja, izraženom u mjerenju i evaluaciji performansi, još uvijek u Bosni i Hercegovini se ne aplicira u mjeri u u kojoj je to potrebno.

Slijedom prethodne eksplanacije proizilazi da svrha mjerenja i upravljanja radom je izvještavanje i odgovornost koji se međusobno analiziraju i dopunjavaju, jer se provodi valorizacija rezultata rada i balansa sa utrošenim sredstvima. Pored toga, to je mehanizam za delegiranje zaduženja i usmjeravanje pojedinaca koji omogućava i motivisanje i nagrađivanje prema učinku. Kao rezultanta upravljanja radnim procesima, jeste usmjeravanje aktivnosti koje vode ka postavljenim ciljevima, i uz eventualanu preraspodjelu sredstava, usklađivanju, odnosno adaptivnost svrhe organizacije. Ukoliko se mjerenje performansi postavi u kontekst medicinske terminologije to je onda dijagnoza razloga za uspjeh ili neuspjeh, te kroz blagovremeno upozoravanje terapijskim djelovanjem rezultati rada mogu biti manifestirani individualno, ili generalizirani u cjelini organizacije.

4.4. Komuniciranje u procesu ocjenjivanja i mjerenja performansi u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine

Valorizacija rada u organu uprave predstavlja objektivna i transparentan proces koji omogućava prezentaciju rada. To je na određen način dodatna vrijednost za unapređenje poslovnog procesa u javnoj službi. Razgovor o ocjeni rada predstavlja manifestaciju kontinuiranog praćenja rada uposlenog u organu uprave u toku perioda ocjenjivanja. Na određen način predstavlja metod koji omogućava istraživanje objektivne mjere u valorizaciji rada. U osnovi, to jeste i argumentacija rada, odnosno zapažanja koje nadređeni ima o svom podređenom, jer daje kapacitet za prevazilaženje linije manjeg otpora.

Svakako da je jedna od bitnih razlika u valorizaciji performansi uposlenih u organu uprava formalizovana mogućnost dijaloga između uposlenog i nadređenog, koji je u ulozi ocjenjivača. Mjerenje performansi u organu uprave na nivou Bosne i Hercegovine, prema zakonskom okviru, i provedbenim pravilnicima, predstavlja kontinuirano fokusiranje i analizu rezultata. Performanse se posmatraju kao stalni proces, a ne kao jednokratni događaj. Ocjenjivanje na određen način manifestuje i doprinos ciljevima organizacije, ali i podržava stalnu komunikaciju, povratne informacije i dijalog o ciljevima organizacije. Ocjenjivanja rada u organu uprave, također podržava komunikaciju između zaposlenika i supervizora, te depersonalizuje probleme, jer fokus supervizora treba biti na konkretno ponašanje i rezultate, a ne na percepcije ličnosti.

Dijalog o valorizaciji performansi uposlenog u organu uprave jeste odraz potreba da se predstave elementi rada i učinka ocjenjenog lica. Imajući u vidu značaj koji predstavlja razgovor o valorizaciji performansi uposlenog u organu uprave, bitno je aplicirati neke principe koji doprinose funkcionalnosti te radnje. To se odnosi na neka pravila, uključujući da se osiguraju odgovarajući uslovi za provođenje istog (bez ometanja i prekidanja). Nadalje, važno je kreirati atmosferu koja će biti produktivna, jer je i svrha razgovora da su učesnici na ravnopravnoj osnovi sa iznošenjem stavova. Stoga je komunikacija značajna u provođenju ocjenjivanja, i ne predstavlja neki kuriozitet, već manifestaciju kontinuiranosti i prilike da podređeni izrazi svoj stav o svome radu. S obzirom na navedeno, funkcije i potrebe komunikacije i nadređeni i ocjenjeni trebaju iskazati kapacitet za aktivno slušanje i razgovor bazirati na činjenicama (neverbalna komunikacije u smislu ohrabrivanja sa gledanjem u oči, ili bez naglih pokreta i u komunikaciji koristiti „mi“ umjesto „Vi“ i veznik „i“ umjesto „ali“, te prodiskutovati prvo pozitivne elemente, te nedostatke kroz konstruktivnu kritiku potkrijepljenu sa što više dokaza. U slučaju iskazanog neslaganja sa stavovima aplicirati tehnike za prevazilaženje konflikta, što uključuje da se kritika odnosi na rad, a ne na ličnost uposlenog, izbjegavati nametanje vlastitih viđenja i rješenja. Faktor vremenskog okvira treba biti apliciran radi efikasnosti (posvetiti jednaku pažnju i vrijeme na sve elemente valorizacije performansi uposlenog, kao što radni ciljevi, lične kompetencije, prijedlozi za stručno usavršavanje). Kako bi razgovor bio efikasan potrebno je da nadređeni izvrši adekvatne pripreme za razgovor radi dokumentovanja rada državnog službenika tokom cjelokupnog perioda ocjenjivanja. Prilikom provođenja razgovora zastupljeni su uobičajeni principi i tehnike za dobru komunikaciju, kao što su: jasna i prilagođena poruka; odgovarajući komunikacijski medij; jasan i nesmetan feedback, upotreba jezika koji je opće prihvaćen i razumljiv većini ljudi; nastojanje da poruka bude kratka, jednostavna i konkretna; objašnjavanjem glavnih zamisli na primjerima i usporedbama; ponavljanjem i sažimanjem, ako komunikacija traje duže vrijeme.

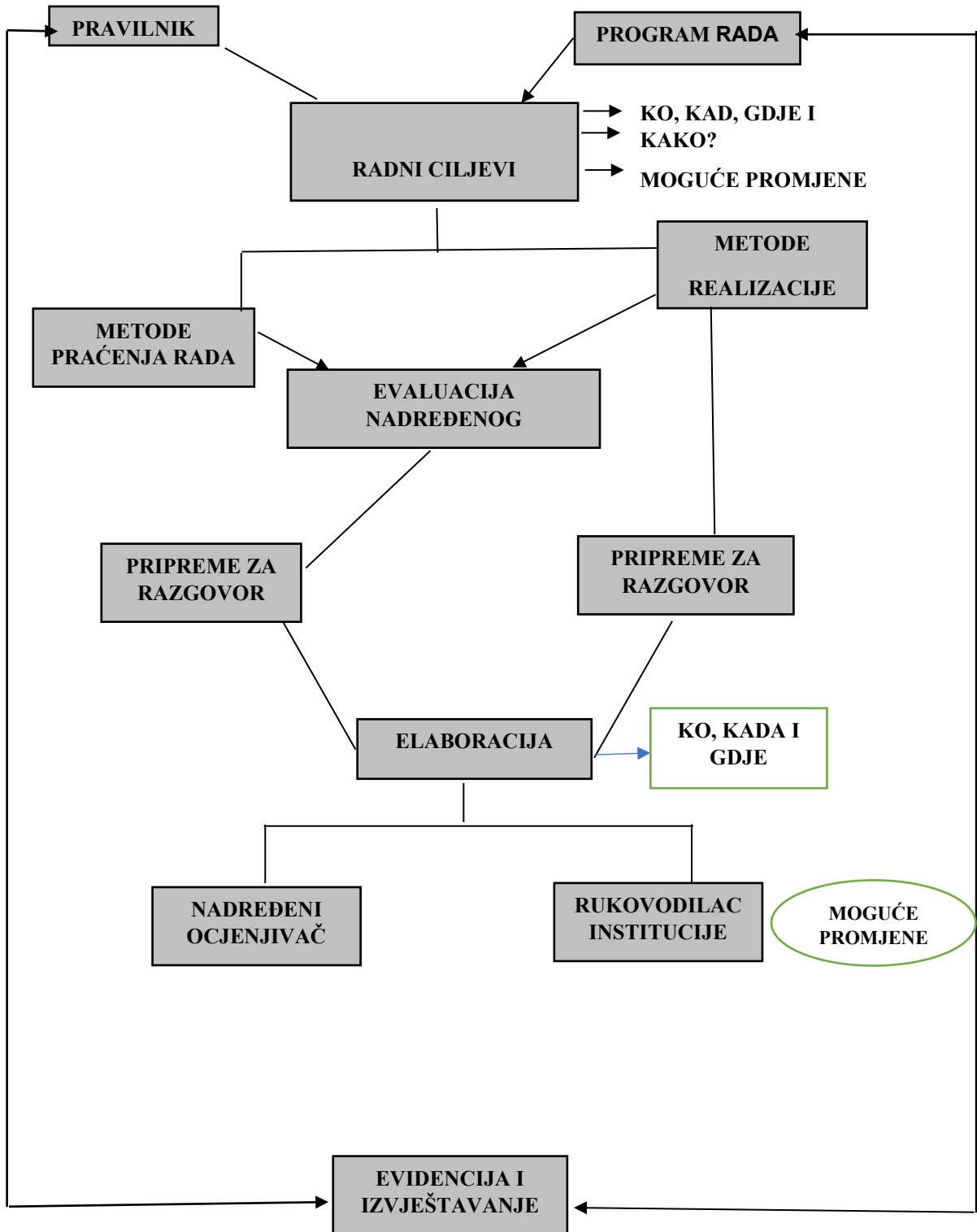
Prilikom provođenja ankete za potrebe završnog rada, obavljene su konsultacije, razgovori sa uposlenim prilikom provođenja ankete, te uvidi u konkretne ocjene prezentirale su da postoji praksa i da se ne provodi razgovor o radnim ciljevima ili rezultatima rada, već se ocjena dostavlja u personalni dosije, a ocjenjeno lice ima

mogućnost uvida. Iz tih razloga i ne čudi da je prosječna ocjena "naročito uspješan" kod većine organa uprave. Međutim, ono što je zanimljivo kroz izvršeni uvid u ocjene uposlenih uočeno je da komentari na ocjene „4“ za radne ciljeve ili ostale kriterije uopšte nisu dati, a što je bilo nužno učiniti. Pored toga, uočljivi su komentari na ocjene „4“ za radne ciljeve ili ostale kriterije površni ili neodređeni. Primjera radi: „Radni cilj je postignut u okviru zadatih rokova“, „Premašila zahtjeve r/m“ ili „Službenik traži moju pomoć“ ili „Službenica je ostvarila svoj cilj“.

Slijedom prethodnih zapažanja može se reći da je nedostatno provođenje procedura koje impliciraju pravne norme za ocjenjivanje uposlenih u organima uprava na nivou Bosne i Hercegovine. Stoga, proizilazi potreba da osposobljavanjem uključenih u proces mjerenja performansi, jer obuka je prvi korak radi apliciranja određenih propisa. Monitoring provođenja propisa je naredna faza, koja uz adekvatne evaluacije treba biti predmet korektivnih mjera, pa i onih kojima se sankcioniraju oni koji ne provode propise.

Sumirajući prethodno elaborirano proces mjerenja performansi uposlenih u organu uprave Bosne i Hercegovine moguće je sublimirati kroz shemu koja identificira postupke i procedure u ocjenjivanju.

Shema 1. Proces ocjenjivanja u organu uprave na nivou Bosne i Hercegovine



Izvor: Autor završnog rada

4.5. Uticaj nalaza revizije o funkcionisanju organa uprave na proces ocjenjivanja uposlenih

Upravljanje procesom mjerenja performansi u organu uprave i uticaj na rezultate rada organa uprave je pitanje koje će biti u fokusu ovog tematskog pitanja. U tom smislu, uticaj upravljanja mjerenja performansi na rezultate rada organe uprave bit će analiziran pristupu koji demonstrira Vijeće ministara, te da li se izvještaji o provedenom ocjenjivanju koriste kao dio pravne obaveze da organi uprave ispune zahtjev za eksternim izvještavanjem nego za postizanje internih poboljšanja.

Jedna od bitnih komponenti u funkcionisanju javnog sektora jeste i nadzor u ostvarivanju funkcija. Ti sadržaji provode radi ostvarivanja „tri E, a što označava ekonomičnost, efikasnost i efektivnost“ (Kešetović i dr., str.284). U tom smislu, kada su u pitanju finansijski pokazatelji provodi se revizija koja ima mehanizme internog i eksternog nadzora. Finansijski aspekti poslovanja i korištenja javnih sredstava predmet je revizije koju provode posebni uredi za reviziju ili inspekcije.

Revizija ima oblike modele provođenja na internom ili eksternom nivou. Interna revizija pokriva računovodstveno i finansijsko poslovanje, kao i ostale funkcionalne aspekte. Provodi se na principima nezavisnosti i nepristrasnosti u analizama i zaključcima. Isključivo je provodi unutarnji kapacitete i predstavlja podršku menadžerskim kapacitetima, bilo u savjetodavnom ili korektivnom smislu.

Eksterna revizija predstavlja naknadni pregled prema računovodstvenim standardima finansijskog stanja i rezultata organizacije javnog sektora. Taj pregled znači objektivan prikaz kako bi javnost stekla uvid u rad i rezultate organa uprave, ili fonda ili preduzeća kojim upravlja država. Bitna komponenta eksterne revizije koja se provodi u javnom sektoru je izražavanje tačnog i istinitog mišljenja o poslovanju i bilansu organa uprave, te da li su odobrena sredstva trošena na odobrene namjene, odnosno da li su poštovane procedure i da li kroz poslovanje bilo nedomaćinskog odnosa prema sredstvima.

Uvidom u Godišnji revizorski izvještaj o glavnim nalazima i preporukama za 2022. godinu, (<https://www.revizija.gov.ba/Content/Read/godisnji-izvjetaji-revizije-o-glavnim-nalazima-i-preporukama>) uočljivo je da Ured za reviziju konstatira 610 preporuka koje su identificirane u 74 institucije koje su obuhavćene revizijom finansijskog poslovanja. Preporuke u skladu sa principima funkcionisanja predstavljaju na određen način dijagnozu nedostatka u funkcionalnom radu institucije. Te preporuke predstavljaju i mehanizam nadzora utroškka javnih resursa, jer se iste na objektivan način sagledavaju prema međnarodnim računovodstvenim standardima. Nadalje, njihovo objavljivanje slijed je mogućnosti da institucija se prethodno očituje, ponudi dodatnu argumentaciju za uočene nepravilnosti, pto posebno daje težinu i ispravnost takvog postupka i potvrde objektivnosti u postupanju revizora.

Publikovanjem, bilo na WEB stranici Ureda za reviziju, ili kroz izvještavanje prema Parlamentarnoj skupštini BiH, daje se mogućnost transparentnog prezentiranja funkcionisanja organa uprave, te elemenata za nadzor od strane zakonodavnog tijela. Preporuke daju i mogućnost za praćenje rezultata rada organa uprave, jer izvještaji o radu odraz su subjektivnog posmatranja onih koji pripremaju izvještaj, i odraz su namjere rukovodioca da marketinški predstavi i popularizuje svoje upravljanje. U tom smislu, nalazi koje identificira Ured za reviziju institucija BiH predstavljaju i alat kojim se mogu efikasnije nadzirati rezultati rada, posebno u pogledu finansijskih pokazatelja. Praktično to može biti indikator kojim Vijeće ministara BiH ili Parlamentarna skupština BiH valorizuju postupanje rukovodioca organa uprave, i djelovanje na otklanjanju nedostataka prema nalazima revizorskih mišljenja. Posebno, tamo gdje su identificirani nedostaci koji su odraz subjektivnog djelovanja, ili propusta pojedinca u organu upravu. Time se nedvosmisleno ne uzimaju u razmatranje objektivne okolnosti koje prevazilaze nadležnost i kapacitete organa uprave. Ured za reviziju institucija te oblasti tretira kao ključna pitanja, i prema Godišnjem izvještaju za 2022. godinu navedena su 3 ključna pitanja, i to: Ministarstvo odbrane BiH-Status nepokretne perspektivne i nepokretne neperspektivne vojne imovine, Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije-Nedonošenje Strategije i Akcionog plana za borbu protiv korupcije 2020- 2024, te Ured koordinatora za reformu javne uprave BiH-Funkcionisanje Fonda za reformu javne uprave.

Ilustracije radi, da preporuke trebaju predstavljati metod kojim se treba da unaprijedi finansijsko upravljanje i kontrola, navodi se i u Godišnjem izvještaju da Parlamentarna skupština BiH “realizaciji preporuka Ureda za reviziju, može dati znatan doprinos podizanju stepena ozbiljnosti i odgovornosti sa kojim institucije pristupaju preduzimanju mjera kako bi realizovale preporuke revizije.”

Analizom broja preporuka i stepenom otklanjanja nedostataka Ured za reviziju je utvrdio „da je oko 52% preporuka datih u prošloj i ranijim godinama realizovano ili je njihova realizacija u toku.“ Nadalje, u poređenju sa 2021. godinu utvrđeno je povećanje procenta realizovanih preporuka, smanjenje procenta preporuka čija realizacija je u toku i povećanje nerealizovanih preporuka. „

Kada je u pitanju finansijska revizije prema Godišnjem izvještaju o obavljenoj reviziji u 74 institucije evidentirane 473 preporuke. U odnosu na taj broj 244 preporuke uočene tokom 2022. Godine, dok se 229 preporuke ponavlja iz prethodnih godina.

Zašto je posvećena pažnja revizorskom izvještaju, i koji efekti se mogu identificirati u pogledu tematskog fokusa završnog rada. Predmetni izvještaj predstavlja indikator funkcionisanja određenih institucija, te se na bazi izvještaja može dati i opravdanost prosječne ocjene, odnosno prilikom mjerenja performansi uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine. Nadalje, kroz razmatranje revizorskih izvještaja zakonodavni dio vlasti ima objektivne pokazatelje o poslovanju organa uprave, te na osnovu istih zauzimati stavove i davati smjernice.

Međutim, pokazatelji i praksa nije zastupljena u mjeri kojom bi se mogli valorizovati nalazi provedenih revizija, te na taj način implicirati uticaj kako bi mjerenje performansi imalo efektivnost i realnije sadržaje. Izvještaj revizije pokriva ne samo pokazatelje o broju preporuke, već i na određen način oslikava stanje po određenim pitanjima, kao što su: zapošljavanje, javne nabavke, plate i naknade, vlastiti prihodi organa uprave, korupcija, sudski sporovi, upotrebu službenih vozila i druga bitna pitanja. Kontekstualno i činjenični predstavlja elemente koji prezentiraju organ uprave javnosti, te daje sliku ne onu kojom se svako želi marketinški promovirati, već objektivno sagledavanje funkcionisanja i odgovornosti organa uprave. Naravno, da prilikom sagledanja revizorskih izvještaja treba razmotriti objektivne okolnosti na koje organ uprave ne može odgovoriti bez podrške zakonodavne vlasti, ili organa izvršne vlasti (Vijeća ministara BiH). Ali, subjektivni nedostaci trebaju se sagledati i odgovornosti ukoliko se ne poduzimaju radnje da se iste otklone i prevaziđu.

Kao što ni revizorski izvještaji ne izazivaju pozornost, niti su predmet potrebni analiza, u istoj korelaciji nezapaženo se razmatraju i izvještaji o provedenom ocjenjivanju državnih službenika.

Analizom Zbirnog izvještaja o ocjenjivanju u institucijama Bosne i Hercegovine za period januar-juni i juli-decembar 2022. godine može se uočiti da su državni službenici ostvarili veoma zapažene rezultate, jer je upravo najveći broj njih ocjenjen sa ocjenom „naročito uspješan“. Prema podacima iz predmetnog izvještaja za period januar-februar naročito uspješnih je 2009, sa ocjenom „uspješan“ 306, ocjena „zadovoljava“ njih 18, te 1 uposlenik sa ocjenom „nezadovoljava“. Kod jednog broja organa uprave je prosječna maksimalna ocjena 4,0, ili preko 3,9. Konačna srednja ocjena za sve ocjene je 3,70. Dakle, „naročito uspješan“.

Za period juli-decembar 2022. godine, od ukupnog broja ocijenjenih 2509 za njih 2336 je ocjena „naročito uspješan“, ocjena „uspješan“ 260, 6 ocijenjenih je sa ocjenom „zadovoljava“, dok je 1 osoba ocijenjena „nezadovoljava“. Veći broj ocijenjenih u ukupnom broju, ali i sa ocjenom naročito uspješan reflektirao se i na srednju ocjenu za sve ocjenjene, koja je 3,76.

Najviša ocjena koja je zajednička za sve državne službenike u konstelaciji sa nalazima revizorskih izvještaja otvara dilemu u pogledu efektivnosti i efikasnosti funkcionisanja organa uprave u cjelini.

Da li su ocjene manifestacija objektivne sveukupne efektivnosti rada organa uprave, ili su ocjene odraz subjektivnog evaluiranja koje se provodi unutar organa uprave u kojem je zastupljen pristup „nezamjeranja“. Kada se sagledaju revizorski izvještaji da li se isti na bilo koji način reflektiraju na evaluaciju rada u organu uprave, bilo na individualnom nivou ili na nivou osnovne organizacione jedinice koja ima veći broj preporuka iz njene nadležnosti. Da li su ocjena odraz sveukupnog opterećenja u pogledu obima rada unutar organa uprave ili je samo ocjenjivanje manifestacija „uravnilovke“, jer nedostaje analize

i pokazatelji o rezultatima rada individua u ukupnim rezultatima rada organa uprave. Nadalje, srednja ocjena „naročito uspješan“ nije u duhu datih preporuka u Pravilniku o ocjenjivanju državnih službenika u pogledu kvota, odnosno procenta za davanje te ocjene. Posebno ako se imaju vidu parametri koji opredjeljuju da se rad valorizira sa takvom ocjenom, na način da osoba postiže izuzetne rezultate u pogledu obima, kvaliteta i blagovremenosti.

Dostavljanje zbirnog izvještaja Vijeću ministara BiH od strane Agencije predstavlja sintetički prikaz po organima uprave sa pregledom ocjena, kao dio ispunjavanja obaveza prema Pravilniku o ocjenjivanju državnih službenika o ocjenjivanju. Na isti način postupa i Vijeće ministara BiH koje „rutinski“ razmatra i dostavlja zbirni izvještaj. Ilustracije radi, su zaključci za zbirni izvještaj za period ocjenjivanja u 2022. godini. Naime, na 16. sjednici Vijeća ministara Bosne i Hercegovine razmatra je Zbirni izvještaj o ocjenjivanju državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine za period januar - juni 2022. godine i Zbirni izvještaj o ocjenjivanju državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine za period juli - decembar 2022. godine. Vijeće ministara je razmotrilo Zbirni izvještaj o ocjenjivanju državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine za period januar – jun 2022. godine i Zbirni izvještaj o ocjenjivanju državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine za period juli - decembar 2022. godine te s tim u vezi zaključilo: Vijeće ministara Bosne i Hercegovine usvojilo je zbirne izvještaje o ocjenjivanju državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine za periode januar – jun i juli – decembar 2022. godine br. 05-34-2-563 i 05-34-2-563; i zadužilo sve institucije Vijeća ministara Bosne i Hercegovine da u idućem periodu ocjenjivanja pravovremeno izvrše ocjenjivanje državnih službenika i dostave izvještaje Agenciji za državnu službu Bosne i Hercegovine, u skladu s Pravilnikom o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br. 59/11, 24/21 i 79/22).

Vijeće ministara BiH kao organ izvršne vlasti se nije upuštalo u preispitivanje visoke srednje ocjene rada u organima, niti je koristilo druge metode koje ima na raspolaganju da iste demonstrira za realno i objektivno predstavljanje individualnih ocjena državnih službenika. Čak šta više, Vijeće ministara BiH nije ni posvetilo pažnju u pogledu obaveze ocjene za rukovodeće državne službenike u statusu sekretara s posebnim zadatkom, a to su većinom rukovodioci samostalnih organa uprave (agencije i direkcije) koje upravo imenuje Vijeće ministara BiH. Dakle, za one za koje je nadležno i odgovorno Vijeće ministara BiH nije se očitovalo, te je na taj način moguće konstatirati da je cjelokupan proces ocjenjivanja u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine nepotpun i nedorečen. Čak, šta više i hendikepiran tim nedostacima, jer da Vijeće ministara BiH valorizira rad rukovodioca koje imenuje to bi se odrazilo i na kvalitetnije i objektivnije sagledavanje svih rezultata pojedinog organa uprave. Vjerovatno politička zastupljenost implicira na takav pristup, odnosno tretiranje tih rukovodilaca bez međusobnog zamjeranja, jer i njihovo imenovanje je odraz političkog pragmatizma, i ne mješanja u kompetentnost u poređenju sa političkom pripadnošću. U Bosni i Hercegovini, nažalost, i

opredijeljonošću sa nacionalnim izjašnjenjem. Stoga, takav pristup Vijeća ministara BiH se odražava ne cjelokupno provođenje ocjenjivanja u organima uprave, pa je mjerenje performansi uposlenih potrebno unaprijediti, konceptualno i operativno.

A da bi to bilo moguće, potreban je i veći interes koji treba zastupati i zakonodavni dio vlasti, kao manifestaciju demokratskog nadzora, te ponekad i pokrenuti rasprave po tom pitanju kako bi se procesu ocjenjivanja dao veći značaj i podrška. Svakako da te rasprave, zbog načina njihovog transparentnog provođenja, predstavljaju i priliku da javnost bude upoznata sa ocjenjivanjem, pa da testira svoje raspoloženje da li je ili ne određeni organ uprave sa srednjom ocjenom baš na tom nivou izvršio dodijeljenj nadležnosti. Pri tome, jasno je da organ uprave kao dio javnog sektora treba da poluči rezultate sa kojima će građani i druga pravna lica biti zadovoljni, ali i u obavezi da poštuju norme i procedure kako bi efikasnost organa uprave bila na praktičan način demonstrirana.

5. STAVOVI UPOSLENIH O OCJENJIVANJU U ORGANIMA UPRAVE NA NIVOU BOSNE I HERCEGOVINE

5.1. Metodologija istraživanja stavova

Tematski okvir završnog rada, nakon elaboracije ocjenjivanja rada u organima uprave na nivou BiH, implicirao je potrebu da se provede anketiranje uposlenih o njihovom odnosu prema tom procesu. Provođenje ankete je fokusirano da prepozna stavove ispitanika o postojećem okviru, te da se podijele mišljenja o nekim idejama za unaprijeđenje procesa ocjenjivanja rada.

Stavovi su prikupljeni na bazi anketnog lista, *Preporuke za unapređenje ocjenjivanja u državnoj službi*, predstavljenim u *Prilogu*.

Upitnik sadržai 22 pitanja i ista se mogu kategorizovati u tri grupe. Prva grupa su uvodna pitanja koja navode personalne podatke učesnika ili učesnice u anekti. U okviru druge grupe pitanja su pitanja na koja su ulesnici izrazili vlastiti stav o važećim postulatima i praksi provođenja ocjenjivanja rada u organu uprave gdje je respondent uposlen. I u trećoj grupi pitanja su testirane percepcije učesnika na neke ideje koje bi mogle biti elementi za unapređenje ocjenjivanja u državnoj službi.

Upitnik je dizajniran da predstavi stavove, mišljenja ili percepcije uposlenih, u kojem su učesnici razmotrili niz mogućih odgovora na određeno pitanje u kojem su mogli izraziti stav da "u potpunosti se slažem", "slažem se", "neutralno", "ne slažem se" i "uopšte se ne slažem". Dakle, osnovni princip metodologije mjerenja stavova učesnika u anketi je da su pokazatelji dobiveni Likertovom skalom, i da su rezultati kompozitni, jer proizlaze iz odgovora individue na više stavki na skali.

Baziran na Likertovoj skali sa pet tačaka ili sedam kategorija, koja su mogla ponuditi više izbora ispitanicima, omogućeno je da uposlena osoba ocijeni u kojoj se mjeri slaže s stanjem ocjenjivanja rada i percepcijom za ideje za unapređenje ocjenjivanja u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine.

Anketa je provedena na anonimnoj osnovi u periodu april-septembar 2023. godine. Istraživanje stavova je realizirano anketiranjem u slijedećim institucijama: Agencija za javne nabavke; Agencija za državnu službu; Agencija za predškolsko i školsko obrazovanje APOSO- Mostar; Agencija za visoko obrazovanje (Banja Luka); Agencija za sigurnost hrane (Mostar); Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije; Agencija za lijekove i medicinska sredstva BiH (Banja Luka); Direkcija za evropske integracije; Fond za povratak; Institut za standardizaciju BiH; Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika; Komisija za deminiranje (BHMACH); Ministarstvo odbrane; Ministarstvo finansija i trezor; Ministarstvo sigurnosti; Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa; Služba za zajedničke poslove institucija BiH; Ured za razmatranje žalbi; Ured koordinatora za reformu javne uprave i Uprava za indirektno oporezivanje (sva četiri regionalna centra).

Istraživanje stavova putem dobrovoljne anonimne ankete je provedeno na uzorku od 130 učesnika i učesnica, a dobijena su 102 odgovora. Isti su analizirani i obrađeni, te tretiraju stavove onih koji su dali doprinos ocjeni i prijedlozima za unapređenje mjerenja performansi u javnom sektoru na nivou Bosne i Hercegovine. U anketi su uzeli učešće učesnici u različitom statusu: njih je 81 državnih službenika, 10 rukovodećih državnih službenika, 3 sekretara na posebnom zadatku, te 7 zaposlenika i 1 državni službenik na probnom radu. U odnosu na spolnu strukturu, 48 su muškarca i 54 žena. Kada je u pitanju radno iskustvo njih je bilo najviše u periodu od 10 do 15, i to 35. Zatim, radno iskustvo u periodu od 5 do 10 i od 20 i više bilo ih je po 24-ero. Njih 12 je bilo sa radnim iskustvom od 1 do 5 godina, te 7 sa iskustvom od 15 do 20 godina.

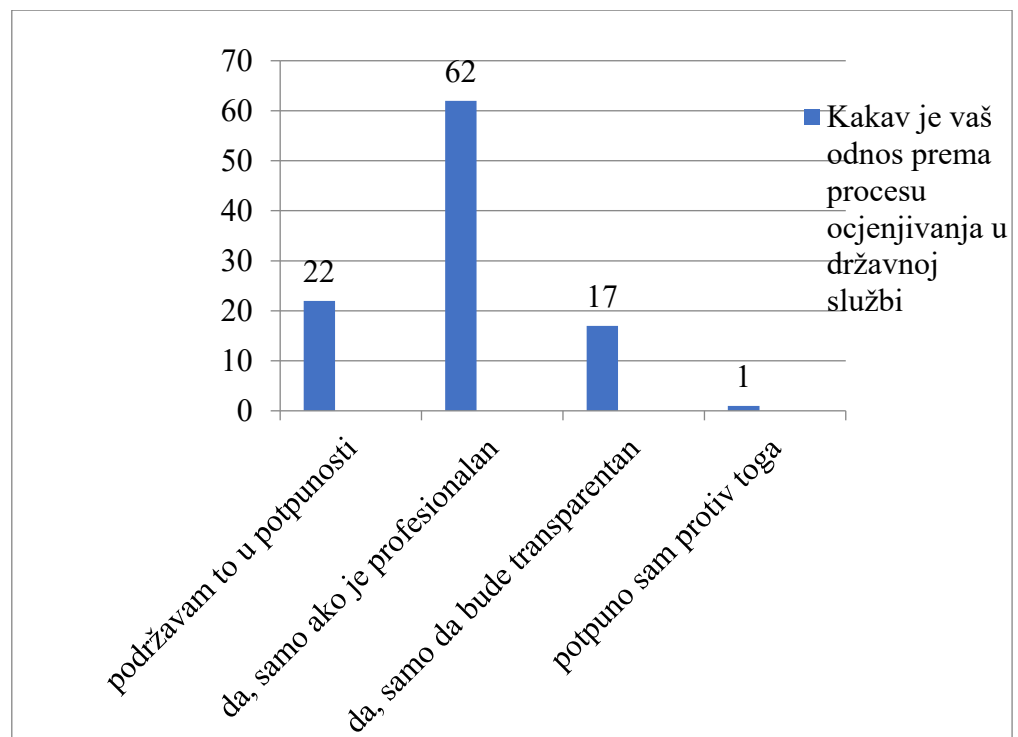
5.2. Nalazi i preporuke provedenog istraživanja stavova uposlenih u organu uprave

U kontekstu postavljenih pitanja u okviru analize obuhvaćeni su odgovori na 13 pitanja, jer su ista suštinska za rasvjetljavanje prakse u provođenju mjerenja efikasnosti u performansama uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine, odnosno provođenju ocjenjivanja rada.

Na postavljeno pitanje *“Kakav je vaš odnos prema procesu ocjenjivanja u državnoj službi”* odgovori su prezentirani na grafikonu 1. Prema rezultatima ankete većina je uslovno dala pozitivan stav, i to u punom kapacitetu zastupljenosti profesionalizma. Takav stav su iskazala 82 uposlenika ili 80%, što predstavlja podršku u provođenju procesa ocjenjivanja u organima uprave. Sa tim stavovima korespondira i stav o potrebi da proces ocjenjivanja se provodi na transparentnoj osnovi, što može biti znak da je bilo nedorečenosti u pojedinim institucijama, posebno kada se radi o ocjenama *“naročito*

uspješan”. Bez obzira je što je njih 17 izrazilo takav stav, to je pouzdan indikator pristupa koji treba da bude imperativ za dodatne analize koje bi trebale rasvijetliti neke „skrivenne“ detalje koji se prakticiraju u organima uprave. Budući da je anketiranje provedeno na anonimnoj osnovi, tako će se izbjeći navođenje organa uprave u kojem su zastupljeni takvi stavovi, ali će se istaći da ti odgovori ne dolaze iz ministarstava, već iz samostalnih organa uprave. Izražen stav kroz prvi odgovor „potpuno sam protiv toga“ može se smatrati kao odraz personalne rezigniranosti prethodnom praksom ili, naprosto, da postoje i takve osobe koje su vođene principom da su uvijek protivne bilo čemu, ili kome.

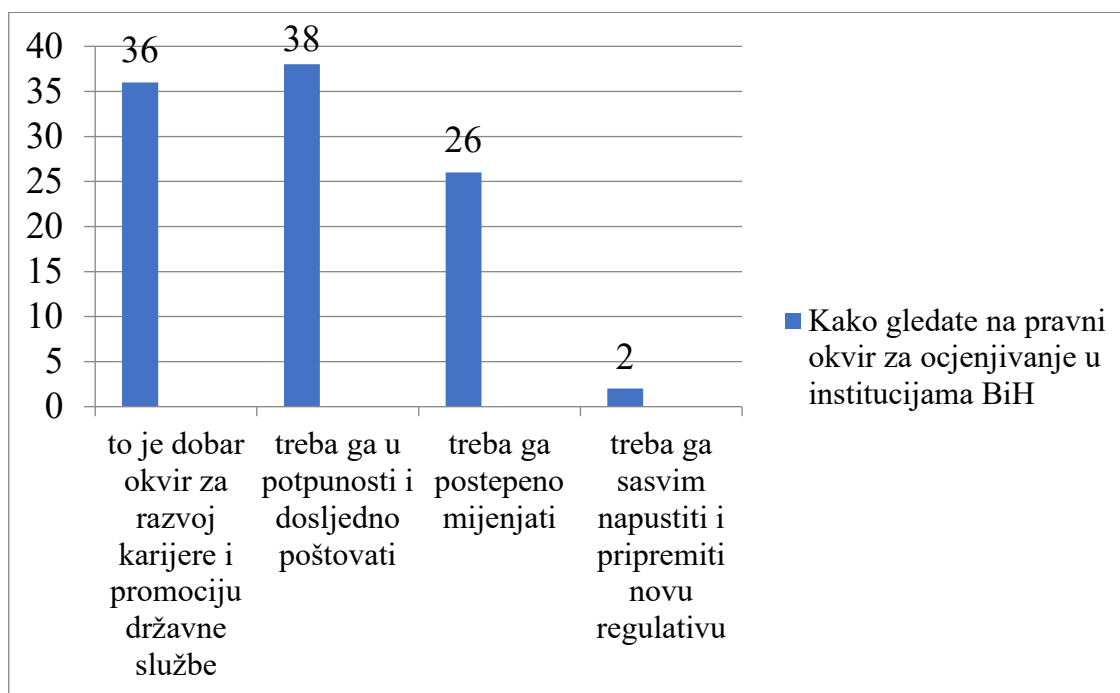
Grafikon 1. Stav prema ocjenjivanju u državnoj službi



Izvor: Autor završnog rada

Slijedom prezentiranih rezultata na prethodnom grafikonu su i stavovi učesnika u anketi na pitanje „Kako gledate na pravni okvir za ocjenjivanje u institucijama BiH“ (grafikon 2)

Grafikon 2. Stavovi učesnika ankete o pravnom okviru za ocjenjivanje

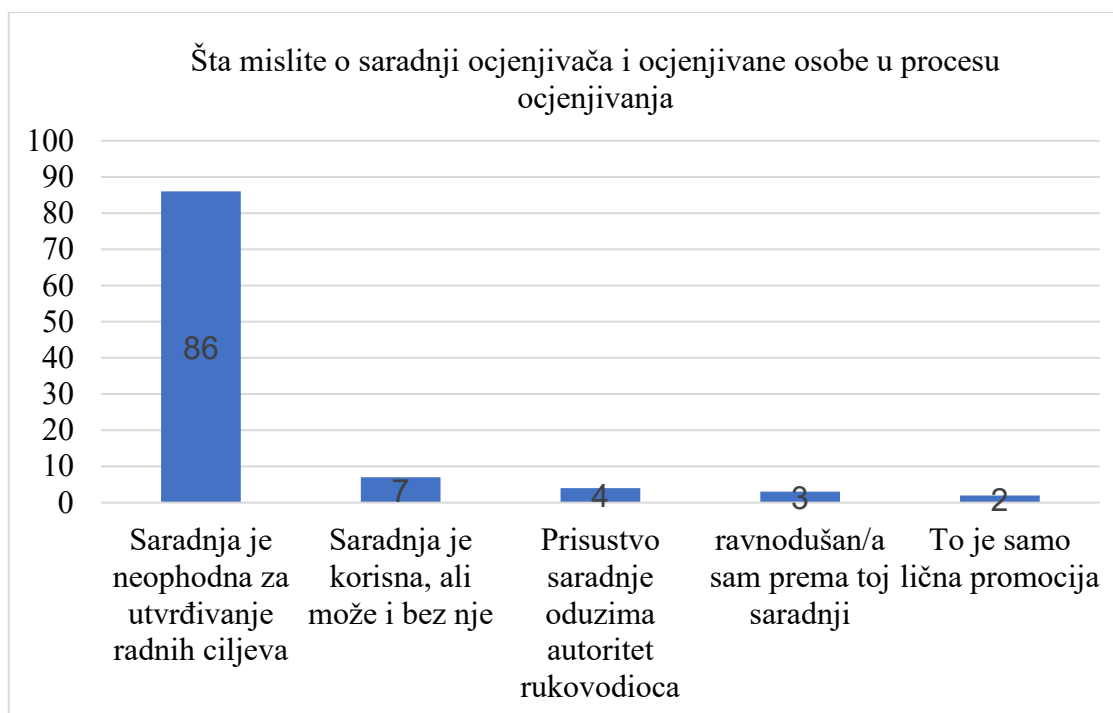


Izvor: Autor završnog rada

Učesnici su svojim odgovorima iskazali stav da je pravni okvir dobar, ali uz potpunu i dosljednu primjenu. Takav pristup implicira konstataciju da prethodna praksa je osnova da su izrazili takvo mišljenje. Jedan dio njih, ili jedna četvrtina anketiranih, cijeni da ga treba postepeno mijenjati, što se također može smatrati zapažanjima koja se uočena kroz praktičnu primjenu u prethodnom periodu. Svakako da je sve podložno promjenama uslijed uočenih nedoračenosti u praksi, ali i uslijed ideja koja su testirana kroz provođenje istraživanja za potrebe završnog rada, i iste će biti prezentirane u nekim od odgovora u okviru ovog tematskog dijela rada.

Saradnja u realizaciji planskih aktivnosti između pretpostavljenog sa saradnicima je od ključne važnosti. Ta saradnja se manifestira i kroz proces ocjenjivanja. S obzirom na ulogu, te nužnost međusobne saradnje na relaciji podređeni-nadređeni u procesu ocjenjivanja i mjerenja performansi uposlene osobe u organu uprave u anketu je uključeno i pitanje „šta mislite o saradnji ocjenjivača i ocjenjivane osobe u procesu ocjenjivanja“. Rezultati su predstavljeni na grafikonu 3., i isti pokazuju stav da je saradnja u biti manifestacija zajedničkog rada, te 87% ispitanika smatra da je neophodna prilikom utvrđivanja ciljeva, kao početnog koraka u procesu mjerenja performansi. Upravo to i jeste početni korak radi jasnog razumjevanja ciljeva i zadataka koji se očekuju u narednom periodu kako bi i tok praćenja, a potom i evaluacija, imala punu opravdanost, korektnost i tačnost. Zanimljivo je da jedan neznatan broj učesnika ima otklona prema toj saradnji, te njih 7-oro smatra da je korisna, ali i da se može bez nje. Pretpostaviti je da takav uklon jeste na bazi personalnog iskustva i prakse koja se primjenjuje u organu uprave iz koje je respondent.

Grafikon 3. Saradnja ocjenjivača i ocjenjivane osobe u procesu ocjenjivanja

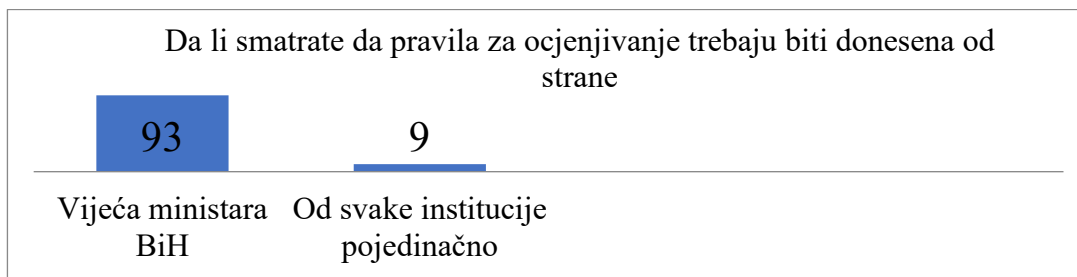


Izvor: Autor završnog rada

Zabilježeni su i odgovori koji, još uvijek, na tradicionalnom pristupu ka upravljanja smatraju da ta saradnja oduzima autoritet rukovodiocu. Bez obzira na neznatan broj takvih odgovora, i što su iz broja ispitanika koji imaju preko 20 godina radnog iskustva, pokazatelj su „ostataka“ uposlenika koji svoj autoritet baziraju na formalnom kapacitetu, u principu, „šef sam i šta ima da se pita saradnik“. Takvom stavu slični su i oni koji su izrazili stav da su apatični prema saradnji. Sa dubljom analizom na personalnoj komunikaciji došlo bi se do razloga za takva stajališta, ali to nije bilo u fokusu istraživanja, već samo naznake koje u većinskom smislu opredjeljuju praksu. Ipak, ono što je bitno istaći da sve i jedna uposlena osoba je predmetom valorizacije rada, odnosno performansi, jer neki se pojavljuju i kao ocjenjeni uposlenici, a u isto vrijeme i kao ocjenjivači. Ilustracije radi, šef odsjeka je ocjenjivač, a u isto vrijeme je ocjenjeni od strane pomoćnika rukovodioca.

Jedno od pitanja, zbog neprovođenja ocjenjivanja za rukovodioce institucija koje imenuje Vijeće ministara BiH, kao i za nedostavljanje izvještaja o provedenom ocjenjivanju od svih institucija, te autoritetu koji je donio propis, bilo je pitanje od koga trebaju pravila za ocjenjivanje biti donesena. (grafikon 4)

Grafikon 4. Ko bi trebao donijeti propis o ocjenjivanju



Izvor: Autor završnog rada

Uočljivo je da njih 93 ili 91 % smatra da propis treba donijeti Vijeće ministara BiH u odnosu na Agenciju za državnu službu, što pretpostavlja na procjenu dosljednije provodljivosti od strane nadležnih u zavisnosti od nivoa koji će donijeti propis.

Također, kao potvrda autoriteta donošenja propisa, budući da se ne provodi ocjenjivanje za sve kategorije uposlenika istovremeno, bilo je i pitanje u vezi istovremenog ocjenjivanja svih uposlenih za sve kategorije. Naime, državni službenici se ocjenjuju svakih šest mjeseci, dok se uposlenici prema Zakonu o radu u institucijama BiH ocjenjuju jedanput godišnje. Nadalje, postoje i organi uprave koji u strukturi imaju i policijske službenike ili profesionalna vojna lica. Rezultati su predstavljeni na grafikonu 5.

Grafikon 5. Period ocjenjivanje svih uposlenika

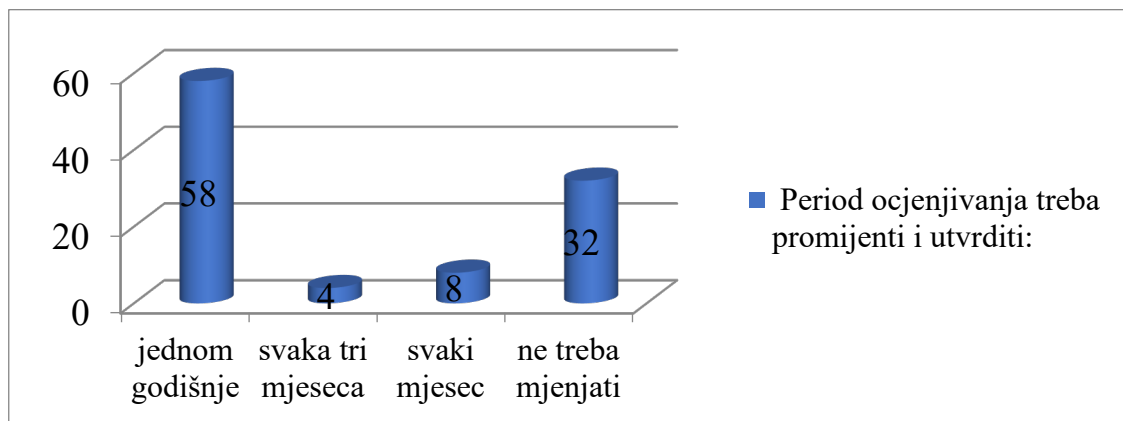


Izvor: Autor završnog rada

Prema odgovorima učesnika u anketi izražena je apsolutna podrška da se ocjenjivanje rada, odnosno mjerenje efikasnosti u performansama uposlenih provodi istovremeno za sve uposlene. Budući da je i sam proces mjerenja efikasnosti u performansama uposlenih u korelaciji sa ostvarivanjem programskih aktivnosti organa uprava, to se može smatrati da ocjenjivanje treba provoditi istovremeno sa aktivnostima pripreme analitičko-izvještajnih dokumenata organa uprave (program rada i izvještaj o radu).

Na tu upućuju i odgovori učesnika na pitanje da li treba period ocjenjivanja promijenti sa prijedlogom kada se isto treba provoditi. Naime, dinamika provođenja procesa ocjenjivanja za državne službenike se provodi svakih šest mjeseca, te su testirani stavovi učesnika ankete o periodu valorizacije njihovih performansi, odnosno rezultata rada. Stavovi su prezentirani na *grafikonu 6*.

Grafikon 6. Stavovi učesnika o periodu ocjenjivanja

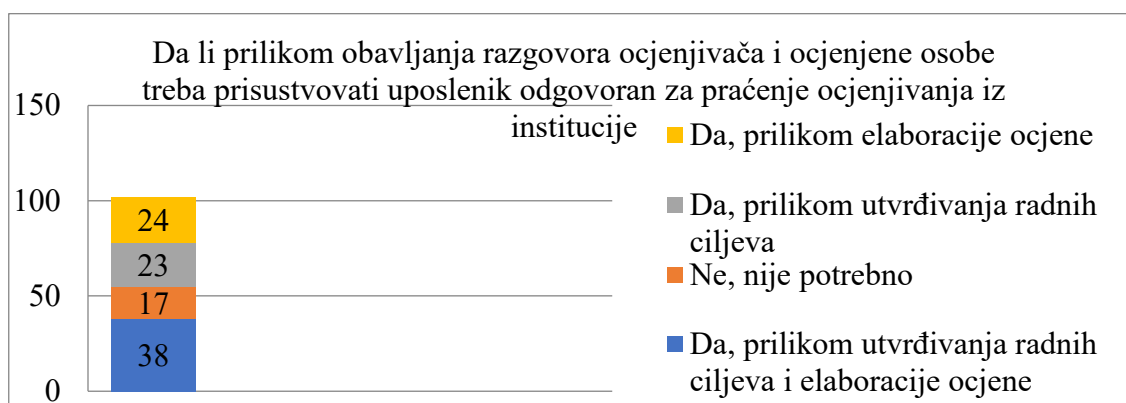


Izvor: Autor završnog rada

Zanimljivo je da većina učesnika, njih 58 ili 57% smatra da se ocjenjivanje provodi samo jedanput godišnje, a da se njih 32 ili 31% opredijelilo za zadržavanje važećeg perioda, odnosno svakih 6 mjeseci. Tek njih troje ili 4% smatra da proces treba biti češće realiziran, odnosno svaka 3 mjeseca, a ima onih koji smatraju da treba svaki mjesec, njih 8 ili 8% od ukupnog broja respondenata u anketi.

Kako bi se objektivizirao proces ocjenjivanja jedno od pitanja je „da li prilikom obavljanja razgovora ocjenjivača i ocjenjene osobe treba prisustvovati uposlenik odgovoran za praćenje ocjenjivanja iz institucije“? Na pitanje o prisustvu uposlene osobe odgovorne za praćenje ocjenjivanja prilikom obavljanja razgovora učesnici su se izjasnili, te su odgovori sublimirani na *grafikonu 7*.

Grafikon 7. Praćenje objektivnosti razgovora u procesu ocjenjivanja



Izvor: Autor završnog rada

Jedan od izazova u mjerenju efikasnosti u performansama uposlenih je manifestacija objektivnosti u cjelokupnom procesu ocjenjivanja rada. Svakako, da je jedan od načina demonstracije objektivnosti tog procesa i prisustvo valorizaciji rada tokom razgovora ocjenjivača i ocjenjivane osobe i odgovorne osobe za provođenje-praćenje ocjenjivanja. Mišljenja su potvrdila tu potrebu, bilo da se radi u fazi utvrđivanja radnih ciljeva ili elaboraciji rezultata rada. Kumulativno više od dvije trećine učesnika obuke cijeni da to nije potrebno. Bez obzira na potrebno usklađivanje dinamike za evaluaciju rada u narednom periodu, stavovi učesnika u anketi su jasno izrazili podršku da se na taj način objektivizira proces ocjenjivanja u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine.

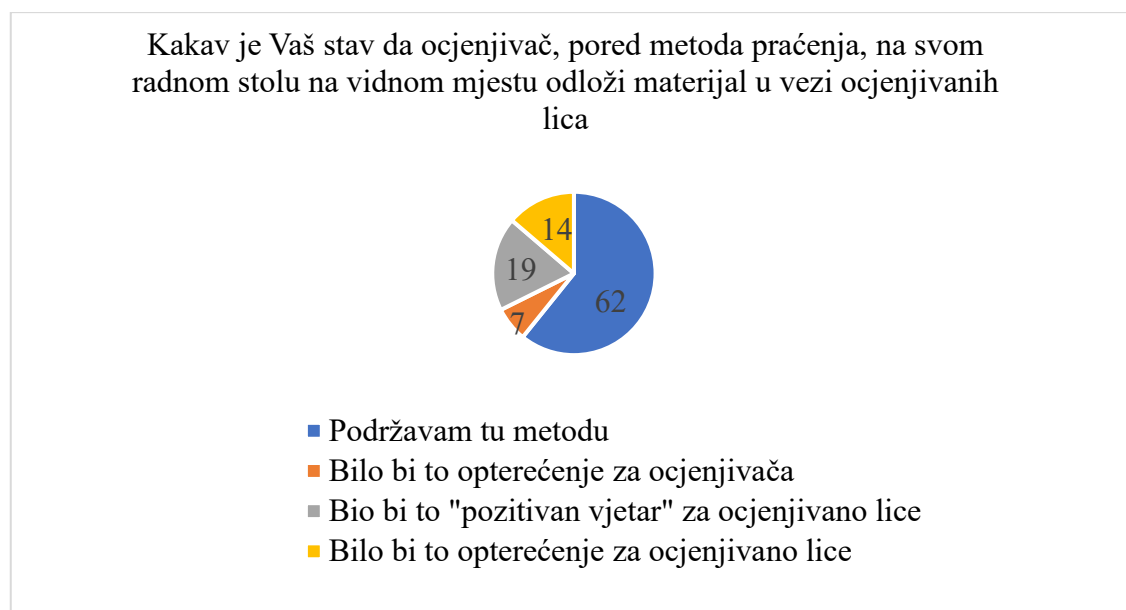
Prilikom provođenja ankete obavljene su konsultacije i uvidi u konkretne ocjene, te shodno intervjuima i stanju koje je prezentirano konstatovano je da prisustvo odgovorne osobe provođenju ocjenjivanja reduciralo, pa i eliminiralo, neke od uočenih slabosti ili propusta u mjerenju efikasnosti u performansama uposlenih. Ilustracije radi su slijedeće opservacije:

- Razgovor o radnim ciljevima ili rezultatima rada se ne provodi na način kako je definisano Pravilnikom o ocjenjivanja rada u institucijama Bosne i Hercegovine. Tek kada se ocjena dostavi u personalni dosije ocjenjeno lice ima mogućnost uvida, radi eventualnog iskazivanja žalbe Odboru za žalbe.
- Utvrđeni radni ciljevi ne korespondiraju Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji, niti planovima rada.
- Ocjene koje su date „naročito uspješan“ sa srednjom ocjenom „4“ i komentari na te ocjene za radne ciljeve ili ostale kriterije uopšte nisu dati, a što je bilo nužno učiniti.
- Nadalje, komentari na ocjene „4“ za radne ciljeve ili ostale kriterije su površni ili neodređeni. Primjera radi: „Radni cilj je postignut u okviru zadatih rokova“, „Premašila zahtjeve r/m“ ili „Službenik traži moju pomoć“ ili „Službenica je ostvarila svoj cilj“.

Mjerenje performansi uposlenih je jedan od izazova u provođenju procesa ocjenjivanja rada u organu uprave. Stoga, jedan od metoda za praćenje performansi bio je testiran kroz pitanje u da ocjenjivač na radnom stolu na vidnom mjestu odloži materijal u vezi praćenja rada ocjenjivanih lica. Na neki način, kao neka vrsta dnevnika, u kojem se upisuje svi potrebni podaci i zapažanja koja će dati svoj benefit prilikom valorizacije rada, a kako bi se izbjeglo međusobno nerazumijevanje i šumovi u komunikaciji, s obzirom da se period ocjenjivanja provodi svakih šest mjeseci. Odgovori su prezentirani na *grafikonu 8*.

Kao što se može uočiti na *grafikonu 8*, prijedlog je dobio pozitivan stav od uposlenika, te je važno istaći da više od 80% njih podržava tu metodu u praksi. Vjerovatno, u zavisnosti od uloga u kojoj se nalaze, njih 14 ili približno u istom procentu, se izjasnilo da je opterećenje za ocjenjivača. Da je opterećenje za ocjenjivano lice, tek 7 učesnika se tako izjasnilo, i takav pristup upućuje, vjerovatno, na praksu iz prethodnog perioda, ili na njihovu posvećenost u mjerenju performansi u radu.

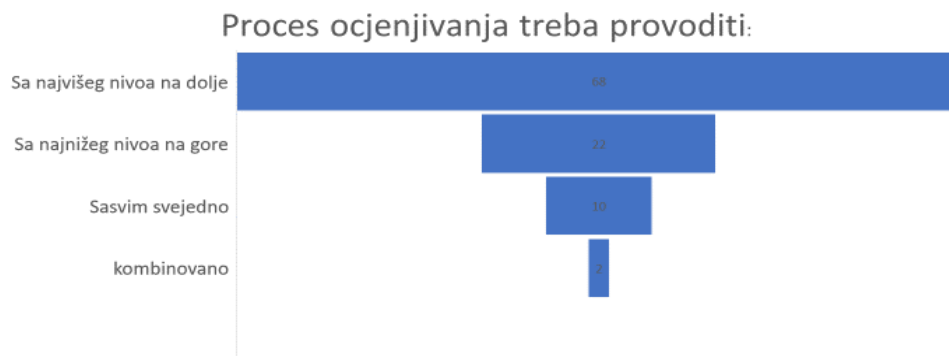
Grafikon 8. Da se radnom stolu na vidnom mjestu odloži materijal u vezi ocjenjivanih lica



Izvor: Autor završnog rada

Sa kojeg nivoa otpočeti proces ocjenjivanja bilo je jedno od pitanja, te su rezultati sublimirani na *grafikonu 9*. Naime, praksa je potvrdila da implikacije u ocjenjivanju ne prate određene analize realizacije programskih aktivnosti ili su, prisutni komentari, u stilu "da li šef treba da ima istu ocjenu kao saradnici". Na postavljeno pitanje, njih dvije trećine, t.j. 38 ili 66,6 % cijeni da sa procesom ocjenjivanja treba početi sa najvišeg nivoa, odnosno od rukovodilaca organizacionih jedinica (sektora, odjeljenja) ili rukovodioca samostalnih upravnih organizacija (sekretari na posebnom zadatku). Takav pristup dolazi do izražaja kada se postavi korelacija ocjenjivanja rada sa nalazima izvještaja Ureda za reviziju institucija BiH, koji na objektivnan način sagledava poslovanje organa uprave.

Grafikon 9. Sa kojeg nivoa otpočeti proces ocjenjivanja

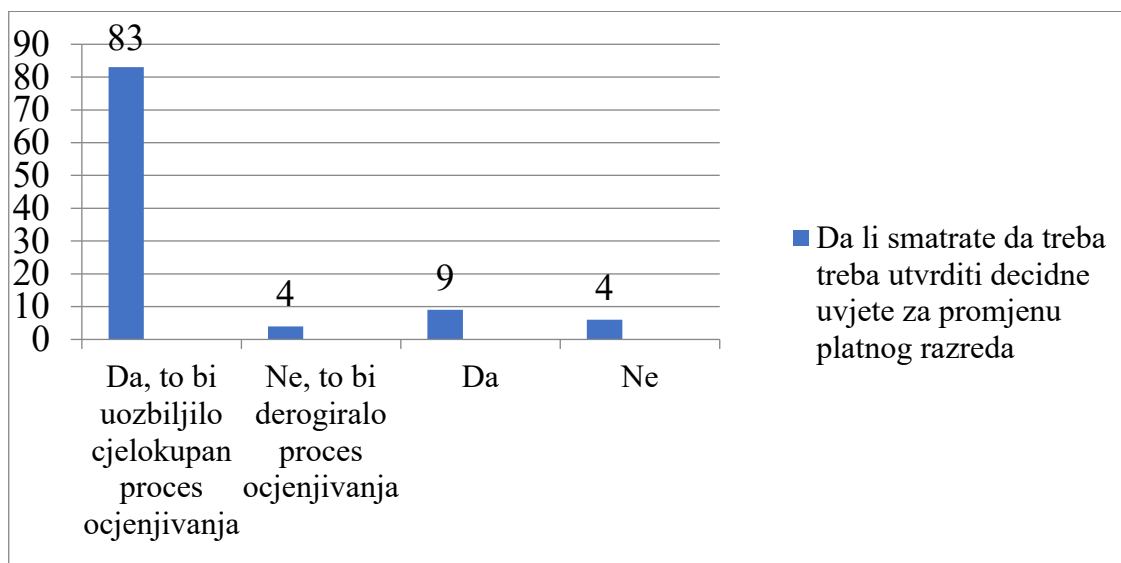


Izvor: Autor završnog rada

Stepen realizacije utvrđenih preporuka može biti indikator otklanjanja nedostataka, te kao takav i jedan od kriterija u mjerenju performansi u efikasnosti uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine.

Učesnici u anketi potvrdili su punu podršku decidnom utvrđivanju uvjeti za promjenu platnog razreda, kao jedne od implikacija provedenog ocjenjivanja. Tako njih 92% cijeni da je to jedan od sadržaja koji doprinosi ostvarivanju ciljeva mjerenja performansi uposlenih u organun uprave, što je navedeno na grafikonu 10.

Grafikon 10. Utvrđivanje decidnih uvjeta za promjenu platnog razreda

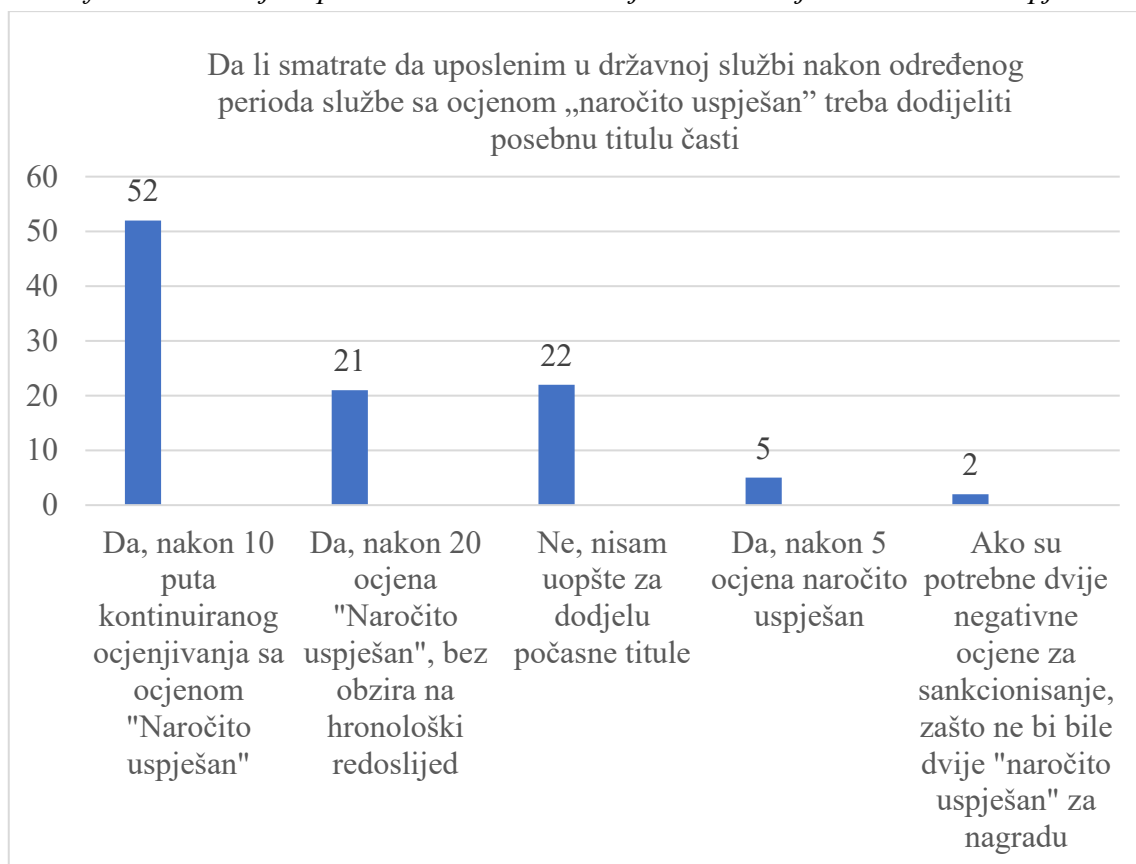


Izvor: Autor završnog rada

Iako je Metodologija za raspoređivanje upsolenog u platni razred donesena 2012. godine, ubrzo nakon stupanja na snagu Pravilnika o ocjenjivanju rada državnih službenika iz 2011. godine, trebalo je proći 8 godina o konkretnoj manifestaciji provdenog ocjenjivanja za napredovanje u viši platni razred. Tako je članom 2 u vezi izmjena člana 6. utvrđeno da“ uposleni napreduje u viši unutarnji platni razred u sljedećim slučajevima: a) kada u posljednje dvije ocjenjene kalendarske godine, dobija u kontinuitetu ocjenu "naročito uspješan", za rad na radnom mjestu na koje je trenutno raspoređen, ili za rad na radnim mjestima istog ranga u odnosu na trenutno radno mjesto. b) kada u posljednje četiri ocjenjene kalendarske godine, dobija u kontinuitetu najmanje ocjenu "uspješan", za rad na radnom mjestu na koje je trenutno raspoređen, ili za rad na radnim mjestima istog ranga u odnosu na trenutno radno mjesto (Metodlogija o izmjenama i dopunama metodologije za raspoređivanje uposlenog unutar platnog razreda ("Službeni glasnik BiH", br: 6/12, 76/20).

Ideja da se uposlenim osobama u organu uprave za potvrđene rezultate u radu, iskustvo i doprinos dodijeli neka počasna titula, kao što je praksa u zdravstvu sa „primarijus” ili u diplomatskoj službi „doajen” tretirana je kroz pitanje da se uposlenim u državnoj službi nakon određenog perioda službe sa ocjenom „naročito uspješan” treba dodijeliti posebna titula časti. Odgovori učesnika u anketi predstavljeni su na *grafikonu 11*. Ideja je naišla na pozitivan odjek, jer istu podržava cca. 80% respondenata, što je dovoljan znak da se ista treba detaljnije analizirati, i na neki način razraditi kako bi u državnoj službi bilo omogućeno da se dodjeljuje počasna titula „doajen”, ili kako se već odredi.

Grafikon 11. Dodjela počasne titule u državnoj službi sa ocjenom naročito uspješan

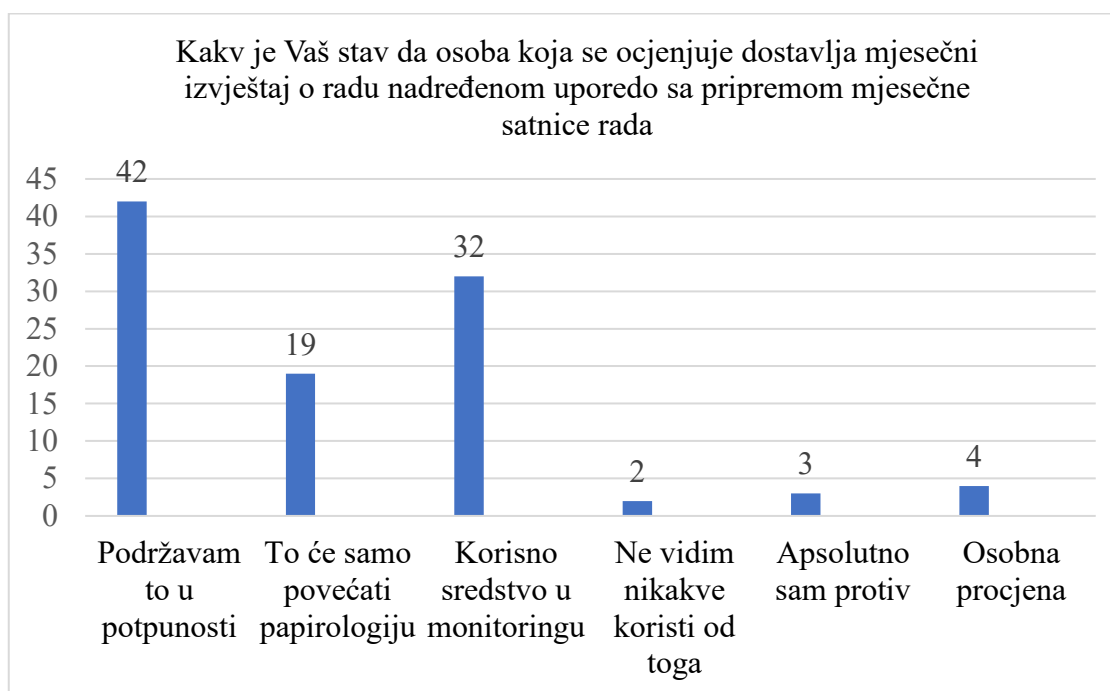


Izvor: Autor završnog rada

Jedna od metoda koja bi doprinijeti mjerenje efektivnosti u performansama uposlenih u organu uprave jeste i dostavljanje uz mjesečni pregled radne liste (tzv. šihtarice) za obračun ličnih primanja i izvještaj o konkretnom radu uposlene osobe. Stoga je i pitanje u anketi „ kakav je stav da osoba koja se ocjenjuje dostavlja mjesečni izvještaj o radu nadređenom uporedo sa pripremom mjesečne satnice rada, a odgovori su predstavljeni u grafikonu 12.

Stavovi respondenata su, moglo bi se reći, očekivani. Većina podržava, i na neki način, to je dio odgovornih uposlenika, koji čine preko 72 % odgovora. Oni koji tu ideju vide kao lično opterećenje, ili direktno se ne slažu, jesu osobe koje ne žele da podliježu prezentaciji svog rada. Njihov broj 24 % anketiranih, i to je pokazatelj koji treba biti predmet daljnjih analiza. Na taj način na mala vrata uvodi se pokušaj normiranja rada u organu uprave na način da se identificiraju radni sati i način njihovog trošenja u mjesečnom periodu. Kao obično, na svaku promjenu koju treba pokrenuti kako bi rad bio efikasniji postoje ti tzv. unutarnji otpori promjenama, koje u svakom slučaju trebaju implicirati povećanje odgovornosti, a sa time i efektivnosti u performansama uposlenih u organu uprave.

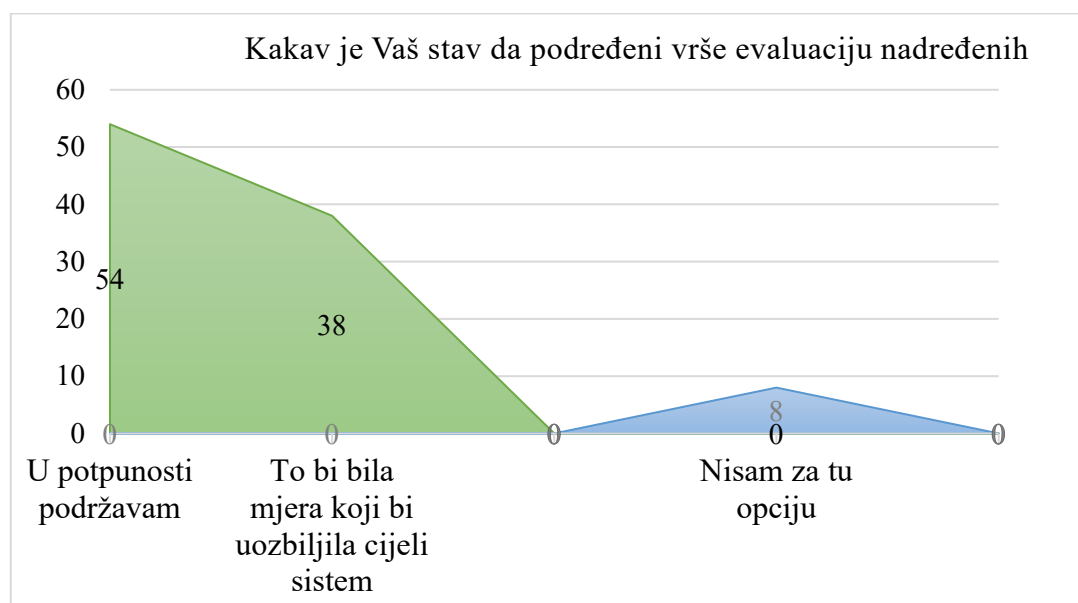
Grafikon 12. Dostavljanje ličnog izvještaja o radu uporedo sa mjesečnom satnicom rada



Izvor: Autor završnog rada

Česti komentari o potrebi, kao što je u realnom sektoru, da i podređeni imaju mogućnost da daju svoj stav o nadređenom testirana je kroz pitanje da se uradi evaluacija, slično modelima koji se rade za predavače u obrazovnim ustanovama, gdje bi se prezentirala kompetentnost ocjenjivača. Prema stavovima učesnika ankete predstavljenim na *grafikonu 13.* u različitim opcijama, ali koje podržavaju tu mogućnost 92,5 % ispitanika. Tek njih 8 ili 7,5% je protiv te opcije. Bez pretenzija da se ulazi u razloge za i protiv, očigledno je da treba razmotriti opciju da se vrši evaluacije nadređenih od strane saradnika, čime bi se podstakla kompetetivnost onih koji usmjeravaju radne procese, jer bi trebali biti svjesni da i njihovi saradnici uvijek očekuju njihovu punu posvećenost realizaciji.

Grafikon 13. Evaluacija nadređenih od strane saradnika



Izvor: Autor završnog rada

Slijedom prezentiranih rezultata provedene ankete potvrđena je važnost mjerenja performansi, odnosno ocjenjivanja rada uposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine. Prethodna konstatacija je epilog većine odgovora, koja sumarno impliciraju da ocjenjivanje rada doprinosi izvršenju ciljeva organizaciju. Također, odgovori učesnika u anketi su prezentirali pozitivan stav na prijedloge za unapređenje ocjenjivanja, jer isti imaju svoju opravdanost radi poboljšanja u mjerenju efikasnosti uposlenih u organima upravu na nivou Bosne i Hercegovine. Svakako da prezentirane ideje u anketnom listu, i podrška od učesnika ankete trebaju biti razmotrene u narednom periodu. Između ostalog, to su: 1.) prilikom obavljanja razgovora ocjenjivača i ocjenjene osobe treba prisustvovati uposlenik odgovoran za praćenje ocjenjivanja iz institucije; 2.) ocjenjivač, pored metoda praćenja, na radnom stolu na vidnom mjestu odloži materijal u vezi ocjenjivanih lica; 3.) proces ocjenjivanja treba provoditi sa najvišeg nivoa na dolje; 4.) uposlenim u državnoj službi nakon određenog perioda službe sa ocjenom „naročito uspješan“ treba dodijeljivati posebnu titulu časti; 5.) osoba koja se ocjenjuje dostavlja mjesečni izvještaj o radu nadređenom uporedo sa pripremom mjesečne satnice rada; 6.) da podređeni vrše evaulaciju nadređenih.

Benefiti provedene ankete trebaju biti dodatno analizirani sa aspekta primjenljivosti u praksi u narednom periodu, jer na to upućuju i stavovi učesnika u anketi.

6. ZAKLJUČAK

U skladu sa teorijsko-metodološkim okvirom i prezentiranih elemenata u tematskim dijelovima završnog rada dolazi se do slijedećih zaključnih razmatarnja koja su u nastavku izložena.

- Kroz analizu determinanti javnog sektora je konstatirano da organ uprave, kao i druge djelatnosti u javnom sektoru, predstavlja ciljno fokusiran sistem čija je misija bazirana na zakonskim nadležnostima i drugim pravnim pretpostavkama, te dostupnim resursima. Upravljanje u organima uprave se provodi na principima koji uključuju procesne funkcije upravljanja planiranja, organizovanja, usmjeravanja i kontrolisanja uposlenika.

- Multipliciranost organizacionih struktura, odnosno organa uprave na nivou Bosne i Hercegovine, nije samo pitanje kompleksnosti, već i efikasnosti. Postojanje, svrhe radi, ali i sa kreiranjem radnih mjesta, koja potom postaju sebi svrha, kao što su pozicije koje traže paritet sa nacionalnim omjerom u rukovodstvu jeste element koji inkorporira neekonomičnost, neracionalnost i neefektivnost. Postojanje 74 budžetska korisnika na nivou Bosne i Hercegovine u poređenju sa Republikom Hrvatskom, 46 budžetskih korisnika, jeste svakako i faktor koji se odražava na provođenje mjerenja efikasnosti u performansama uposlenih. Posebno kada se sagledaju rezultati rada, a to se manifestuje kroz mjerenje rada u pogledu urađenih analiza, izvještaja, propisa i slično

- Upravljanje i ocjenjivanje rada je veoma popularna tema u poslovnom svijetu, ali i u javnom sektoru. Literatura koja je analizirana ukazuje da je mjerenje performansi „srce i duša“ procesa upravljanja, jer proizlazi iz organizacijske misije i procesa strateškog planiranja, sa određenim pokazateljima. Korelacija individualnog rada sa ciljevima organizacije je ključna za uspješnu implementaciju cjelokupnog sistema upravljanja, pa tako i u organu uprave. Poboljšanje produktivnosti je cilj svake organizacije, i ona se bazira i na individualnom pristupu i izvedbi. Iako se može govoriti da se produktivnost unaprijedi sa apliciranjem nove tehnologije, u okviru tematskih razmatranja u radu je naglašena strateška uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima u bilo kojoj organizaciji, jer su ljudski resursi najznačajniji faktor proizvodnje ili pružanja usluga organizacije.

- Kao što je i u tematskim dijelovima rada analizirano, upravljanje procesom mjerenja performansi uposlenih u organu uprave je svrsishodan upravljački alat u postizanju ciljeva organizacije, jer omogućava i nadređenima i podređenima da poboljšaju svoj radni učinak i, posljedično, njihov razvoj karijere. Stoga, unapređenje funkcionalnosti u organizaciji je manifestirano primjenom alata mjerenja performansi uposlenih. Mjerenje performansi uposlenika je evaluativna i razvojna funkcija koja doprinosi podizanju opšte organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strateških ciljeva. Nadalje, uz profesionalnu orijentaciju i optimalno raspoređivanje ljudi osigurava se poticajni sistem nagrađivanja, utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja individualnih i organizacijskih potencijala.

- Provedenom analizom i prezentiranim pokazateljima o ocjenjivanju rada u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine je potvrđeno da je mjerenje performansi uposlenih u organu uprave kompleksan sadržaj. Implicira sistematičan pristup, počev od planiranja radnog učinka, pa do načina praćenja, i potrebe da se unaprijedi sistem mjerenja performansi. Iz navedenog obuhvata proizilazi da je to multidisciplinarni proces, jer

uključuje poznavanje i aplikaciju znanja i vještina društvenih nauka (sociologije, pedagogije, psihologije), kao i demonstriranje vještina koje inkorporiraju najbolju praksu.

- Mjerenje performansi u organu uprave na nivou Bosne i Hercegovine je prema utvrđenoj regulativi dvosmjerni komunikacioni sistem, budući da zaposleni ima mogućnost da zna šta se od njega očekuje, te koja su njegova postignuća, te da se o svemu može izjasniti i argumentovano prezentirati. Proces praćenja, pregleda i praćenja performansi treba da bude strukturiran oko strateških ciljeva organizacije. Procesi i sistemi bi trebali biti dizajnirani tako da izdvajaju i komuniciraju uvide, a ne podatke o učinku, a svi sistemi i procesi bi trebali biti usklađeni jedni s drugima, vodeći ponašanje prema ciljevima učinka. Poseban sadržaj se odnosi na ocjenjivanje rukovodioca organa uprave za koje je nadležno Vijeće ministara BiH, jer predviđeni obrazac uključuje razgovor ocjenjivača i ocjenjenog, što u slučaju Vijeća ministara BiH kao kolektivnog organa to nije realno akceptirati. Pozivati se na usvajanje programa rada i izvještaja o radu, kao element za ocjenjivanje nije sadržaj koji prepoznaje obrazac i postupak za rukovodioce organa uprave.

- Organi uprave su, uz kašnjenje, postigli napredak u integraciji sistema upravljanja učinkom sa cjelokupnom upravljačkom strukturom i poboljšanja, poput prepoznavanja i nagrađivanja onih koji su efikasno izvršavali zadatke. Mjerenje performansi u organu uprave, od donošenja Metodologiju o izmjenama i dopunama metodologije za raspoređivanje uposlenog unutar platnog razreda, je značajnije izraženo, te se može govoriti napredku u pogledu korelacije ocjenjivanja rada i uticaja za napredovanje i stimulativne mjere. To potvrđuje da donošenje propisa nije dovoljno, jer je od donošenja Pravilnika o ocjenjivanju državnih službenika u institucijama BiH i Metodologije za raspoređivanje uposlenog unutar platnog razreda 2012. godine prošlo skoro 10 godina da rezultati rada dobiju na vrijednosti. Dakle, za neke refomske aktivnosti se nije poduzimalo dovoljno na njihovom provođenju, a neke nisu ni završene. Iako su neka pitanja započeta, još uvijek postoje pitanja koja treba riješiti.

- Donošenjem 2020. godine Metodologije o izmjenama i dopunama metodologije za raspoređivanje uposlenog unutar platnog razreda, vrijednosti individualnog ocjenjivanja rada u organima uprave omogućile su individualnu satisfakciju, a time su kreirane osnove i da organi uprave poboljšaju svoj učinak, u cjelini. Bez obzira na pozitivne promjene u sistemu upravljanja učinkom uvođenjem jednog od kriterija za napredovanje u platni razred, i dalje je izražen neadekvatan nivo ponuđenih finansijskih i nefinansijskih nagrada, nedosljednosti u procesu implementacije upravljanja učinkom i nedostatak posvećenosti menadžera u upravljanju i mjerenju performansi zaposlenih u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine, a što su potvrdili i odgovori u provedenoj anketi u organima uprave. Naime, provođenje procesa mjerenja performansi, odnosno ocjenjivanja rada u organu uprave je i dalje zasnovano na jednakosti (jednake nagrade u svim segmentima), individualnom ponašanju, što je potvrđeno kroz Zbirni izvještaj o ocjenjivanju državnih službenika koji si organi uprave dostavili Vijeću ministara Bosne i Hercegovine.

- Provedeno istraživanje stavova kroz anketu upućuje da implementacija mjerenja performansi u praksi doprinosi i pojavu skepticizma prema ocjenjivanju rada. Razlozi su, vjerovatno, određene nejasnoće ili nedosljednosti u provođenju pravnog okvira za ocjenjivanje rada u prethodnom periodu. Najznačajniji je postupak formulisanje ciljeva, uslijed nedostatnog opisa radnih mjesta u pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji. Nadalje, naravno uz jasnoću indikatora za monitoring i evaluaciju, dilema je kada i kako započine proces-odozdo na nagore ili suprotno. Stoga, izazovi u narednom periodu su kako osigurati pokazatelje, uz odgovarajući monitoring i izvještavanje, radi sistematičnog pristupa ka „realizaciji posla“ i mehanizma za upravljanje cjelokupnim procesom rada. Pored toga, neophodno je posvetiti pažnju o principima i indikatorima za mjerenje performansi uz primjenu „balansne bodovne kartica“ u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine. Svakako, i da je nužno u formalno pravnom okviru analizirati i razmotriti potrebu za regulisanje obrazca ili donošenje upravnog akta u vezi provedenog ocjenjivanja..

- Istraživanje je markiralo potrebu da se provodi obuka o mjerenju efikasnosti u performansama uposlenih, sa fokusom na rukovodioce organa uprave i rukovodioce organizacionih jedinica da razviju specifične vještine procjenjivanja i povjerenja u njihovu sposobnost da efektivno procjenjuju druge. Ove vještine bi trebale uključivati: postavljanje ciljeva, komuniciranje standarde rada, posmatranje učinka podređenih, podučavanje i pružanje povratnih informacija i završavanje procesa ocjenjivanja rada. Posebno to treba imati u vidu da ti nedostaci dovode do neefikasnosti, frustracije i nezadovoljstva. Stoga, osposobljavanje i usavršavanje rukovodioca učinila bi ih kompetentnim prema njihovoj odgovornosti da pomognu podređenima u postavljanju radnih ciljeva na način koji bi podređenog ohrabrio da izvrši korektivne mjere, kao i osigurao objektivnost u ocjenjivanju. Sa druge strane, i obuka saradnika odnosno podređenih, omogućila bi svrsishodnije učešće u postavljanju ciljeva, a saim time i povećano poznavanje i razumijevanje procesa rada.

- Jedan od izazova su zahtjevi demokratskih trendova, ili konkurencija za resurse koji postaju sve intenzivniji, jer javnost i poreski obveznici zahtijevaju sve veću odgovornost i transparentnost za rezultate rada organa uprave na nivou Bosne i Hercegovine. Budžeti su povezani sa rezultatima rada, te rukovodioci organa uprave trebaju da pokažu visok stepen transparentnosti između finansiranja (resursa) i rezultata. Provedeno istraživanje potvrđuje da predstoji potreba da treba nastaviti sa istraživanjem u ovoj uglavnom nedostatnom predstavljanju i razvoju oblasti akademskog istraživanja. Nadamo se da će završni rad predstavljati dobru osnovu za produbljanje ove vrste istraživanja.

REFERENCE

- [1] Adžes I. (2009), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, ASEE, Novi Sad,
- [2] Akindele, R. I. (2007), *Fundamentals of Human Resource*, Ile-Ife, Cedar Productions.
- [3] Armstrong M, (2001) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 8-th editon, Kogan Page, London
- [4] Armstrong, M. and Baron A. (2003) ‘*Performance Management: The New Realities*’, Chartered Institute of Personnel and Development.
- [5] Bahtijarević-Šiber F. (1999) *Management ljudskih potencijala* Golden marketing Zagreb
- [6] Begić K. (2000), *Ekonomska politika*, Sarajevo;
- [7] Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, *Public Administration Review* 63(5): 586–606
- [8] Bernardin, H. J., Kane, J. S., Ross, S., Spina, J. D., and Johnson, D. L. (1996). Performance Appraisal Design, Development, and Implementation, In Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen, and Darold T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge
- [9] Bono de E. (2008), *Kurs razmišljanja*, ASEE, Novi Sad.
- [10] Campbell, J. P. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- [11] Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993) A theory of performance: In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass
- [12] Cawley, B. D., Keeping, L. M., and Levy, P. E. (1998) Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations, *Journal of Applied Psychology*
- [13] Cole, G.A. (2004), *Management Theory and Practice* (6th Edition),UK Gerandin Cyons Publishers
- [14] Davis A. (2008) *Public Relations*, ASEE, Novi Sad;
- [15] De Waal, A. A., (2002), “*Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems*” New York: John Wiley.
- [16] De Waal A. (2010), Achieving High Performance in the Public Sector- What Needs to Be Done, *Public Performance & Management Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 81–103;
- [17] De Lancer Julnes, P., and Holzer, M. (2001), Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation, *Public Administration Review* 61(6): 693–708.

- [18] DeNisi, A. S., Robbins, T. L., and Summers, T. P. (1997) Organization, Processing, and Use of Performance Information: a Cognitive Role for Appraisal Instruments, *Journal of Applied Social Psychology*
- [19] Draker P. (2009) *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad;
- [20] Ferlie E. (2017) *The New Public Management and Public Management Studies*, <https://oxfordre.com/business/display/doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.129>
- [21] Gillen, T. (2007): *Performance Management and Appraisal* - London, CIPD toolkit, Chartered Institute of Personnel and Development.
- [22] Goleman D., Bojacis R. i Maki E. (2008) *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, ASEE, Novi Sad;
- [23] Griffin M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work-role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50, 327-347
- [24] Gruening G. (2001) Origin and theoretical basis of New Public Management, *International Public Management Journal* 4 (2001) 1–25
- [25] Grout D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Beograd: Asee
- [26] Houldsworth, E. and Jirahsinghe, D. (2006) *Managing and Measuring Employee Performance*, London, Kogan Page Limited.
- [27] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (2006), *The Strategy Focused Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [28] Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol 11, N3 PP: 353-370
- [29] Kreitner, R. (1998), *Management* (7th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.
- [30] Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [31] Kent, B. (2004) *Performance Management*. Cirencester: Management Books;
- [32] Kešetović I., Đonlagić Dž. i Rička Ž. (2012) *Javne finansije*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo
- [33] Lojić R. i Kulić Ž. (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, Vojnoizdavački zavod, Bograd
- [34] Maslov A. (2004), *Psihologija u menadžmentu*, ASEE, Novi Sad;
- [35] Murphy K., Cleveland J. i Hanscom M. (2018) *Performance Appraisal and Management*, <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/performance-appraisal-and-management/book>
- [36] *Mjerenje zadovoljstva zaposlenih u javnoj upravi u Bosni i Hercegovini-metodološke smjernice*, Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine <https://cms-csa.azureedge.net/public/d0269a12-3a3b-460c-8f2a-279221da77b2.pdf>
- [37] *Odluka o godišnjem planiranju rada i načinu praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine*,
- [38] Oyadiran Ph. A., Dagauda A.T., Gimba M. (2015) Performance measurement techniques and performance management in the public sector, *International Journal*

of Social Sciences and Humanities Reviews Vol.5 No.1, February,; p.126 – 145,
(ISSN: 2276-8645);

- [39] Pollitt, C. (2003a) Public management reform: reliable knowledge and international experience, *OECD Journal on Budgeting*, 3:3, pp121-136
- [40] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) (2nd edition) *Public management reform: a comparative analysis*, Oxford, Oxford University Press
- [41] Pollitt, C. (2004) *From there to here, from now till then: buying and borrowing public management reforms*, IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, Press/McGraw Hill
- [42] *Priručnik o ocjenjivanju državnih službenika i namještenika-vodič za uspješno upravljanje učinkom u strukturama državne službe u Bosni i Hercegovini*, (2011), Djikic Consulting Services d.o.o, Sarajevo
- [43] *Pravilnik o načinu ocjenjivanju rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine*.
- [44] Pusić E. (1978), *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb;
- [45] Raičević B. (2005) *Javne finansije*, I izd, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- [46] Rahimić Z. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- [47] Rotundo, M.; Sackett, P. R. (2002). "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach," *Journal of Applied Psychology*. 87 (1): 66–80. doi:10.1037/0021-9010.87.1.66
- [48] Scheiner, C. E., Shaw, D. O. & Beatty, R. W. (1991), Performance measurement and management: A tool for strategy execution, *Human Resource Management*, 30(3): 279-201.
- [49] Schermerhorn JR, Hunt G, Osborn RN (1985). *Managing Organizational Behavior*. New York: John & Sons Publishing
- [50] Smajić M. (2020) *Planiranje u teoriji i praksi*, autorsko izdanje, Sarajevo;
- [51] Stiglitz J. (2008), *Ekonomija javnog sektora*, Ekonomski fakultet, Beograd;
- [52] Tompson D. (2007) *Politička etika i javna služba*, Službeni glasnik, Beograd;
- [53] Torrington, D. Hall, L. Taylor, S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
- [54] Ulrich, D., J. Zenger, and N. Smallwood. 1999. *Results-Based Leadership*, Harvard Business School Press
- [55] Vagner R. i Harter Dž. (2008), *12 elemenata sjajng upravljanja*, ASEE, Novi Sad;
- [56] Van Dijk D. i Schodl M. (2015) Performance appraisal and evaluation, in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780080970868220345>
- [57] Van Thiel S. Leeuw L.F. (2002) The performance paradox in the public sector, *Public Performance & Management Review*, Vol. 25 No. 3, 267-281
- [58] Velč Dž. (2007), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad
- [59] Virant G., *at al.* (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni i Hercegovini*, T&T concept d.o.o. Sarajevo;

- [60] Webb J. N. and Blandin S.J. (2005) Evaluating executive performance in the public sector, *Defense Resources Management Institute School of International Graduate Studies Monterey*, www.nps.navy.mil/drmi;
- [61] Weber M. (1999), *Vlast i politika*, Zagreb.
- [62] *Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine*
- [63] *Zakon o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine*
- [64] *Zakon o upravi Bosne i Hercegovine*
- [65] *Zakona o ministarstvima i drugim organima uprave Bosne i Hercegovine*
- [66] Zajednički okvir procjene (CAF) Unapređenje javnih organizacija kroz samoprocjenu, Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine na <https://cms-csa.azureedge.net/public/97b30ae5-4998-4a44-9cb1-2bd00dc95a6e.pdf>
- [67] Zbirni izvještaj Agencije za državnu službu o provedenom ocjenjivanju državnih službenika za period 01.01.-30.06.2022. godine i 01.07.-31.12.2022. godine
- [68] Zbirni izvještaj o provedenoj reviziji poslovanja u organima uprave na nivou Bosne i Hercegovine.

PRILOZI

PRILOG BROJ 1: ANKETA ZA OCJENJIVANJE U DRŽAVNOJ SLUŽBI

- 1. Vaš status je:**
 - a. Zaposlenik;
 - b. Državni službenik;
 - c. Rukovodeći državni službenik;
 - d. Sekretar na posebnom zadatku;
 - e. _____.
- 2. Molimo Vas da precizirate status institucije u kojoj ste uposleni:**
 - a. Upravna organizacija;
 - b. Samostalna upravna organizacija;
 - c. Ministarstvo.
- 3. Vi ste uposlenik, molimo navedite instituciju:**

_____.
- 4. Spol:**
 - a. muški;
 - b. ženski.
- 5. Vaše radno iskustvo:**
 - a. od 1 do 5 godina;
 - b. od 5 do 10 godina;
 - c. od 10 do 15 godina;
 - d. od 15 do 20;
 - e. od 20 i više.
- 6. Kako ste zadovoljni ukupnim stanjem u državnoj službi u institucijama BiH?**
 - a. u potpunosti sam zadovoljan;
 - b. zadovoljan sam;
 - c. očekujem da će biti bolje;
 - d. nisam zadovoljan;
 - e. potpuno sam nezadovoljan;
 - f. _____.
- 7. Kakav je vaš odnos prema procesu ocjenjivanja u državnoj službi?**
 - a. podržavam to u potpunosti;
 - b. da, samo ako je profesionalan;
 - c. da, samo da bude transparentan;
 - d. potpuno sam protiv toga;
 - e. _____.
- 8. Kako gledate na pravni okvir za ocjenjivanje u institucijama BiH?**
 - a. to je dobar okvir za razvoj karijere i promociju državne službe;
 - b. treba ga u potpunosti i dosljedno poštovati;
 - c. treba ga postepeno mijenjati;
 - d. treba ga sasvim napustiti i pripremiti novu regulativu;
 - e. _____.

9. Kakav je Vaš stav da se ocjenjivanje svih uposlenih provodi istovremeno za sve kategorije:

- a. u potpunosti sam za to;
- b. vršiti odvojeno ocjenjivanje državnih službenika;
- c. nisam o tome razmišljao/la;
- d. _____.

Molimo za Vaše detaljnije obrazloženje _____

10. Šta mislite o saradnji ocjenjivača i ocjenjivane osobe u procesu ocjenjivanja?

- a. saradnja je neophodna za utvrđivanje radnih ciljeva;
- b. saradnja je korisna, ali može i bez nje;
- c. prisustvo saradnje oduzima autoritet rukovodioca;
- d. ravnodušan/a sam prema toj saradnji;
- e. to je samo lična promocija;
- f. _____.

11. Kako ocjenjujete saradnju sa odgovornom osobom za praćenje ocjenjivanja u Vašoj instituciji?

- a. saradnja je na profesionalnom nivou;
- b. saradnja bi mogla biti mnogo bolja;
- c. saradnja je na prosječnom nivou;
- d. ispoljava se više želje za saradnju od ocjenjivača;
- e. ispoljava se više želje za saradnju od ocjenjivane osobe;
- f. _____.

12. Da li smatrate da pravila za ocjenjivanje trebaju biti donesena od strane:

- a. Vijeća ministara BiH;
- b. Od svake institucije pojedinačno;

Molimo da obrazložite Vaš stav izbora _____

13. Period ocjenjivanja treba promijenti i utvrditi:

- a. Jednom godišnje;
- b. Svaka tri mjeseca;
- c. Svaki mjesec;
- d. Ne treba mijenjati;
- e. _____.

14. Da li prilikom obavljanja razgovora ocjenjivača i ocjenjene osobe treba prisustvovati uposlenik odgovoran za praćenje ocjenjivanja iz institucije:

- a. Da, prilikom utvrđivanja radnih ciljeva i elaboracije ocjene;
- b. Ne, nije potrebno;
- c. Da, prilikom utvrđivanja radnih ciljeva;
- d. Da, prilikom elaboracije ocjene;
- e. _____.

15. Kakav je Vaš stav da ocjenjivač, pored metoda praćenja, na radnom stolu na vidnom mjestu odloži materijal u vezi ocjenjivanih lica:

- a. Podržavam tu metodu;
- b. Bilo bi to opterećenje za ocjenjivača;
- c. Bio bi „pozitivan vjetar“ za ocjenjivano lice;
- d. Bilo bi opterećenje za ocjenjivano lice;
- e. _____.

16. Kakav je Vaš stav da proces ocjenjivanja treba uskladiti da periodom pripreme budžeta za narednu godinu, što bi uticalo na pomjeranje rokova u njegovom provođenju:

- a. Da, bilo bi neophodnom u planiranju budžetskih potreba na kontu plata;
- b. Nema potrebe za tim usklađivanjem;
- c. _____.

17. Proces ocjenjivanja treba provoditi:

- a. Sa najvišeg nivoa na dolje;
- b. Sa najnižeg nivoa na gore;
- c. Sasvim svejedno;
- d. _____.

Ako imate specifičan razlog za stav molimo obrazložite _____

_____.

18. Da li smatrate da treba utvrditi decidne uvjete za promjenu platnog razreda:

- a. Da, to bi uozbiljilo cjelokupan proces ocjenjivanja;
- b. Ne, to bi derogiralo proces ocjenjivanja;
- c. Da;
- d. Ne;
- e. _____.

Ako je Vaš stav pod c. Ili d. Molimo obrazložite _____

_____.

19. Da li smatrate da uposlenim u državnoj službi nakon određenog perioda službe sa ocjenom „naročito uspješan“ treba dodijeliti posebnu titulu časti:

- a. Da, nakon 10 puta kontinuiranog ocjenjivanja sa ocjenom „naročito uspješan“;
- b. Da, nakon 20 ocjena „naročito uspješan“, bez obzira na hronološki redoslijed;
- c. Ne, nisam uopšte za dodjelu počasne titule;
- d. Da, nakon _____ (molimo dopunite Vaš stav o broju ocjena);
- e. _____.

Ako je Vaš stav pozitivan, budite ljubazni i predložite naziv počasne titule:

_____.

20. Kakav je Vaš stav da osoba koja se ocjenjuje dostavlja mjesečni izvještaj o radu nadređenom uporedo sa pripremom mjesečne satnice rada:

- a. podržavam to u potpunosti;
- b. to će samo povećati papirologiju;
- c. korisno sredstvo u monitoringu;
- d. ne vidim nikakve koristi od toga;
- e. apsolutno sam protiv;
- f. _____.

21. Kakav je Vaš stav da podređeni vrše evaulaciju nadređenih:

- a. da, ali anonimno;
- b. u potpunosti to podržavam;
- c. to bi bila mjera koja bi uozbiljila cijeli sistem;
- d. nisam za tu opciju;
- e. _____.

22. Da li imate bilo koju preporuku ili stav, a koji prethodno nije obuhvaćen, kojim bi smatrali relevantnim za unapređenje ocjenjivanja u državnoj službi:

- a. Da; b. Ne

Molimo za obrazloženje

_____.

PRILOG BROJ 2- OBRAZAC ZA OCJENJIVANJE DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

PERIOD OCJENJIVANJA: _____

OPŠTI PODACI

Ime i prezime državnog službenika	
Naziv radnog mjesta državnog službenika	
Organizaciona jedinica	
Naziv institucije	
Ime i prezime direktno nadređenog	
Radno mjesto direktno nadređenog	
Ime i prezime pretpostavljenog direktno nadređenog	
Radno mjesto pretpostavljenog direktno nadređenog	

1. UTVRĐENI RADNI CILJEVI

DATUM POSTAVLJANJA CILJEVA: _____

Cilj 1:	Rok za ispunjenje:
---------	--------------------

Cilj 2:	Rok za ispunjenje:
---------	--------------------

Cilj 3:	Rok za ispunjenje:
---------	--------------------

Cilj 4:	Rok za ispunjenje:
---------	--------------------

Cilj 5:	Rok za ispunjenje:
---------	--------------------

Komentar direktno nadređenog: (opciono)	
Komentar državnog službenika: (opcionalno)	
Komentar pretpostavljenog direktno nadređenom: (u slučaju nesuglasica)	

2. OCJENA STEPENA ISPUNJENJA RADNIH CILJEVA

DATUM OCJENJIVANJA: _____

Zaokružiti odgovarajuću ocjenu.

Ciljevi	Ocjena	Komentar direktno nadređenog
1.	1 2 3 4	
2.	1 2 3 4	
3.	1 2 3 4	
4.	1 2 3 4	
5.	1 2 3 4	
Prosječna ocjena u odnosu na stepen ispunjenih radnih ciljeva: (zbir pojedinačnih ocjena podijeljen sa brojem postavljenih ciljeva)		

3. OCJENA RADA PO OSTALIM KRITERIJIMA

Zaokružiti odgovarajuću ocjenu.

Aspekt rada	Ocjena	Komentar direktno nadređenog
1. Samostalnost	1 2 3 4	

2. Odnos prema poslu	1	2	3	4	
3. Stvaralačka sposobnost i inicijativa	1	2	3	4	
4. Odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije	1	2	3	4	
5. Spremnost prilagođavanja promjenama	1	2	3	4	
6. Dodatni kriterij (opciono)	1	2	3	4	
Prosječna ocjena (zbir svih ocjena podijeljen sa brojem kriterija)					

3. OCJENA OPŠTE USPJEŠNOSTI U RADU

Ocjena opšte uspješnosti (zbir prosječnih ocjena iz tačke 2. i 3. podijeljen sa 2)		
Deskriptivna ocjena uspješnosti (obilježiti sa X pored odgovarajuće ocjene)	Ne zadovoljava (manje od 1,50)	
	Zadovoljava (od 1.50 do 2,49)	
	Uspješan (od 2,50. do 3,49)	
	Naročito uspješan (jednako i preko 3,50)	
Komentar direktno nadređenog		
Komentar državnog službenika		

Komentar pretpostavljenog direktno nadređenom

4. PRIJEDLOG ZA STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

Oblasti rada u kojima se preporučuje usavršavanje	Obrazloženje
1.	
2.	
3.	

5. VERIFIKACIJA POSTUPKA

Potpis direktno nadređenog:

Datum:

Potpis državnog službenika:

Datum:

Potpis pretpostavljenog direktno nadređenom:

Datum:

Potpis rukovodioca institucije:

Datum:

Izvor: Pravilnik o načinu ocjenjivanja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine