



ПРИРУЧНИК ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ

полицијских службеника
и других запослених у

Министарству унутрашњих послова

PRIRUČNIK
ZA OCENJIVANJE POLICIJSKIH
SLUŽBENIKA I DRUGIH ZAPOSLENIH
U MINISTARSTVU UNUTRAŠNJIH POSLOVA



Izdava

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije Sektor za ljudske resurse Beograd,
Bulevar Zorana Đinđića 104

Za izdavača

pomoćnik ministra načelnik Sektora za ljudske resurse, Katarina Tomašević

Priloga

prof. dr Vladimir Obradović Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu i
zaposleni u Sektoru za ljudske resurse MUP-a R. Srbije

Lektura

Centar za osnovnu policijsku obuku

Štampa Grafolik,
Beograd

Tiraž

150

ISBN 978-86-83397-23-5

Izdavanje Priručnika omogućeno kroz projekat „Podrška razvojnim kapacitetima strateškog upravljanja i evropskih integracija u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srbije“, finansiranom od strane Razvojne agencije SIDA, Kraljevina Švedska, koji sa MUP-om implementira IMG.

Sadržaj

1. Uvod.....	5
2. Indeks termina.	6
3. Šta prvo da uradim?	7
4. Koga ocenjujem?.....	9
5. Kada ocenjujem?	9
6. Kako ocenjujem?.....	10
7. Šta kad završim proces?.....	18
8. Zahtev za preispitivanje zaključne godišnje ocene. Šta dalje?.....	19
9. Imam neke nedoumice. Kome da se obratim?	20
10. Aneksi	
Aneks 1 – Uredba i obrasci	21
Aneks 2 – Primeri	55

1. Uvod

U okviru reformskih procesa u Ministarstvu unutrašnjih poslova, prepoznata je potreba uspostavljanja funkcije upravljanja ljudskim resursima, koja je od velikog značaja za svaku organizaciju.

Novine u procesu upravljanja ljudskim resursima započete su donošenjem novog Zakona o policiji. Ovaj Zakon predviđa da se funkcija upravljanja ljudskim resursima ostvaruje, između ostalog, uspostavljanjem i razvojem sistema karijernog napredovanja, zasnovanog na principu upravljanja kompetencijama i uinkom. U vezi sa tim, predviđeno je i uspostavljanje novog sistema ocenjivanja u Ministarstvu, kao osnova za karijerni razvoj policijskih službenika.

Usvajanjem Uredbe o ocenjivanju policijskih službenika i drugih zaposlenih u Ministarstvu unutrašnjih poslova („Službeni glasnik RS“, br.17/2017), koja je stupila na snagu 14. marta 2017. godine, utvrđen je novi model ocenjivanja, koji je zasnovan na kompetencijama i rezultatima rada zaposlenih.

Imaju li u vidu značaj procesa ocenjivanja, kao i uticaj rezultata ocenjivanja na karijerno napredovanje i razvoj zaposlenih, prepoznata je potreba za donošenjem Priručnika o ocenjivanju čija je svrha da olakša primenu navedene Uredbe, kako rukovodiocima nadležnim za ocenjivanje tako i zaposlenima čiji rad se ocenjuje.

Afirmacija novog modela ocenjivanja će omogućiti bolje usavršavanje i vrednovanje zaposlenih, a organizaciji odabir najboljih u skladu sa principima karijernog razvoja.

2. Indeks termina

Bazi ne kompetencije	Bazi ne kompetencije predstavljaju skup ponašanja – crte li nosti i sposobnosti potrebne za delotvorno obavljanje poslova i zadataka odre enog radnog mesta, koje je neophodno da imaju svi zaposleni u Ministarstvu.
Zaključna ocena	Zaključna ocena predstavlja ukupnu ocenu rada zaposlenog koju ini prosek ocena dobijenih u toku dva ciklusa ocenjivanja u teku oj godini.
Indikatori	Indikatoripredstavljajupozitivne pokazateljeponašanja zaposlenih ili ciljne vrednosti za dostizanje o ekivanihrezultata organizacionejedinice.
Indikatori bazi nih kompetencija	Indikatori bazi nih kompetencija su pokazatelji ponašanja na osnovu kojih se utvr uje da li zaposleni ima ili nema predvi ene kompetencije.
Indikatori rezultata rada	Indikatori rezultata rada su pozitivni pokazatelji ponašanja ili ciljne vrednosti (mete) na osnovu kojih se utvr uje da li zaposleni ostvaruje ili ne ostvarujeo ekivane rezultaterada.
Kontrolor	Kontrolorjeneposrednirukovodilacocenjiva akoji kontrolišeocenerada zaposlenog.
Merila	Merilazaocenjivanjerada zaposlenihsu:bazi ne kompetencije irezultati rada.
Ocenjiva	Ocenjiva je neposredni rukovodilac zaposlenog koji ocenjuje rad zaposlenog.
Ocenjivanje	Ocenjivanje predstavlja postupak u kome ocenjiva na kraju ciklusa ocenjivanja ocenjuje rad zaposlenog, tako što boduje merila za ocenjivanje rada na osnovu indikatora i upisuje rezultat u aplikaciju.
Ocena	Ocena predstavlja ocenu rada zaposlenog na kraju svakog ciklusa ocenjivanja.
Ponder	Ponderpredstavljafaktor važnosti pojedina nogmerila za ocenjivanjerada.
Programska aplikacija	Programska aplikacija je softver koji e imati formu obrasca za ocenjivanje i služiti ocenjiva u za unos podataka o ocenjivanju zaposlenih.
Rezultati rada	Rezultati rada predstavljaju u inak zaposlenih potreban za uspešno obavljanje poslova i zadataka odre enog radnog mesta, koji je neophodan za postizanje planiranih ciljeva Ministarstva.
Ciklus ocenjivanja	Ciklus ocenjivanja je period od šest meseci za koji se ocenjuje rad zaposlenog.

3. Šta prvo da uradim?

Na početku ciklusa ocenjiva priprema zaposlene za ciklus ocenjivanja.

- Upoznaje zaposlene sa planskim dokumentima Ministarstva i o ekvanim rezultatima rada organizacione jedinice. Primeri planskih dokumenata, koja bi trebalo koristiti u ovom koraku su:
 1. Program rada,
 2. Plan rada,
 3. Plan rada – prilog za Plan rada Vlade.
- Upoznaje zaposlene sa sistemom, merilima i načinom ocenjivanja rada zaposlenih.

Ocenjiva upoznaje zaposlene sa planskim dokumentima Ministarstva i o ekvanim rezultatima rada organizacione jedinice iz dva razloga:

- Kako bi zaposleni na samom početku razumeo svoju ulogu u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice.
- Kako bi ocenjiva i zaposleni zajednički utvrdili najbolji način rada zaposlenog, u skladu sa ciljevima organizacione jedinice.

Ocenjiva upoznaje zaposlene sa sistemom, merilima i načinom ocenjivanja rada zaposlenih. Od izuzetne je važnosti da zaposleni razume sledeće:

- Ocenjivanje se obavlja u dva ciklusa sa jednom zaključnom ocenom.
- U ocenjivanju rada zaposlenih koristi se ukupno deset merila: šest baza njih kompetencija i četiri merila rezultata rada.
 - Pojam, vrste i indikatori za ocenjivanje baza njih kompetencija propisani su Pravilnikom o kompetencijama za zaposlene u Ministarstvu unutrašnjih poslova („Službeni glasnik RS”, br. 52/2016).
 - Merila za ocenjivanje rezultata rada i indikatori sastavni su deo obrasca za ocenjivanje (Aneks 1).

Napomena: Neophodno je da zaposleni bude upoznat sa svim merilima i indikatorima koji će se koristiti u ocenjivanju rada. (Pogledati Upravljanje o ekvancijama).

- U toku ciklusa ocenjiva kontinuirano prati rad zaposlenog.
- Na kraju ciklusa za ocenjivanje ocenjiva popunjava obrazac za ocenjivanje zaposlenog:
 - Svako merilo se ocenjuje primenom četvorostepene bodovne skale.
 - Ocene po pojedinačnim merilima množe se odgovarajućim ponderima.
 - Ukupan broj bodova predstavlja zbir ostvarenih bodova po svakom pojedinačnom merilu. Raspon ostvarenih bodova određuje ukupnu ocenu rada zaposlenog na kraju svakog ciklusa ocenjivanja.
 - Raspon ocena je od 1 – „nedovoljan” do 5 – „naročito se isti”.

Napomena: Detaljnije objašnjenje se nalazi u delu 6.

- Ocenjivanje rada zaposlenih obavlja se kroz programsku aplikaciju.
- Na kraju svakog ciklusa ocenjivanja donosi se polugodišnja ocena. Zaključnu ocenu rada zaposlenog čini prosek ocena dobijenih u toku dva ciklusa ocenjivanja u tekućoj godini.

Napomena: Važno je napraviti razliku između ocena na kraju ciklusa i zaključne ocene.

- Ukoliko je nezadovoljan, zaposleni može podneti zahtev za preispitivanje zaključne godišnje ocene rada. (Pogledati deo 8).

Priprema je od izuzetne važnosti za ceo proces ocenjivanja rada zato što se putem razgovora zajednički dolazi do razumevanja osnove za ocenjivanje rada zaposlenih.

Ukoliko postoji potreba, ocenjivač može obaviti više razgovora dok se ne dođe do zajedničkog razumevanja ciljeva, očekivanih rezultata i osnove za ocenjivanje.

Dve ključne koristi ocenjivanja su:

- Na nivou organizacione jedinice omogućava se usmeravanje ponašanja zaposlenih ka ostvarivanju strateških ciljeva i planova Ministarstva.
- Za pojedinca, ocenjivanje predstavlja osnov za karijerni razvoj i napredovanje.

Uloge ocenjivača

U fazi ocenjivanja:

1. Na početku ciklusa upoznaje zaposlene sa planskim dokumentima Ministarstva i očekivanim rezultatima organizacione jedinice.
2. Tokom ciklusa ocenjivanja kontinuirano prati rad zaposlenog koji se ocenjuje. Ocenjivač bi trebalo da osmisli sistem za praćenje, kako bi u postupku ocenjivanja mogao da potkrepi ocene podacima prikupljenim u toku ciklusa ocenjivanja.
3. Na kraju ciklusa za ocenjivanje:
 - a. Popunjava obrazac za ocenjivanje zaposlenog (Pogledati deo 6)
 - b. Obavlja razgovor sa zaposlenima o njihovom radu i ocenjuje. (Pogledati deo 7)
4. Donosi zaključnu ocenu. (Pogledati deo 6)

U fazi preispitivanja ocene:

1. Učestvuje u Komisiji za preispitivanje ocene.
2. Podnosi obrazac o ocenjivanju i mišljenje o osnovanosti zahteva Komisiji.

4. Koga ocenjujem?

Na početku ciklusa neophodno je identifikovati obuhvat ocenjivanja, odnosno identifikovati sve zaposlene kojima je ocenjiva neposredni rukovodilac i koje se ocenjivati.

Na primer, na elniku odeljenja ocenjuje šefove odseka, a šefovi odseka izvršioce, komandir policijske ispostave ocenjuje zaposlene u ispostavi, a njega ocenjuje komandir policijske stanice.

Prema uredbi, ocenjuje se rad svih zaposlenih, ali postoje dva izuzetka. Ukoliko su zaposleni pripravnici ili su radili kraće od tri meseca u ciklusu ocenjivanja, odnosno kraće od šest meseci u toku kalendarske godine njihov rad ne može biti ocenjivan.

Primeri su lica koja koriste plaćeno odsustvo radi obavljanja sindikalne delatnosti, kao i lica koja koriste porodiljsko odsustvo i odsustvo radi nege deteta ne ocenjuju se u ciklusu ocenjivanja, odnosno u toj kalendarskoj godini, ali se ne zaustavljaju u napredovanju, jer je u skladu sa članom 6. i 7. Uredbe o karijernom razvoju predviđeno da prosečna trogodišnja ocena predstavlja prosek tri poslednje godišnje ocene.

* U slučaju premeštaja ocenu daje neposredni rukovodilac zaposlenog uz prethodno pribavljeno mišljenje prethodnog rukovodioca.

5. Kada ocenjujem?

Ocenjiva ocenjuje rad zaposlenih u dva ciklusa tokom godine sa jednom zaključnom ocenom.

Ocena po isteku ciklusa ocenjivanja mora biti doneta u roku od 30 dana od dana završetka ciklusa za ocenjivanje

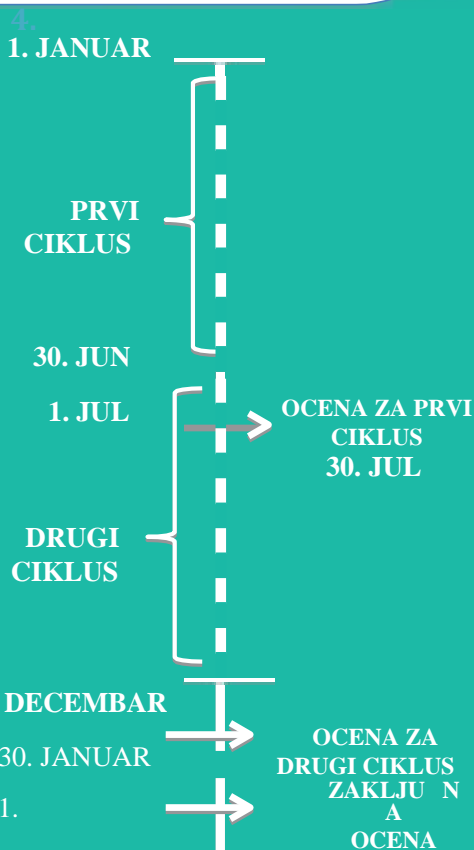
Prvi ciklus za koji se sprovodi ocenjivanje rada zaposlenih je period od 1. januara do 30. juna tekuće godine.

Ocena za prvi ciklus mora biti doneta najkasnije do 30. jula tekuće godine.

Drugi ciklus za koji se sprovodi ocenjivanje rada zaposlenih je period od 1. jula do 31. decembra tekuće godine.

Ocena za drugi ciklus mora biti doneta najkasnije do 30. januara tekuće godine za prethodnu godinu.

Zaključna ocena rada mora biti doneta najkasnije do 1. februara tekuće godine za prethodnu godinu.



6. Kako ocenjujem?

Godišnje ocenjivanje rada zaposlenih obavlja se svake godine u dva ciklusa sa jednom zaključnom ocenom.

Rad zaposlenih ocenjuje se na posebnom obrascu za ocenjivanje rada zaposlenih na rukovodećim i radnim mestima i posebnom obrascu za ocenjivanje rada zaposlenih na izvršilačkim i radnim mestima.

Ocenjivanje rada zaposlenih na kraju ciklusa:

- Na kraju ciklusa za ocenjivanje ocenjivač popunjava obrazac za ocenjivanje zaposlenog.
- U obrazac za ocenjivanje unose se ocene i komentari koji su od značaja za predloženu ocenu.
- Merila za ocenjivanje rada zaposlenih su: bazične kompetencije i rezultati rada.
- Merila se ocenjuju na osnovu indikatora.
- Svako merilo se ocenjuje primenom četvorostepene bodovne skale.
- Ocene po pojedinačnim merilima množe se odgovarajućim ponderima.
- Ukupan broj bodova predstavlja zbir ostvarenih bodova po svakom pojedinačnom merilu.
- Raspon ostvarenih bodova određuje ukupnu ocenu rada zaposlenog na kraju svakog ciklusa ocenjivanja. Ocene mogu biti od „nedovoljan - 1“, do „naročito se ističe - 5“.

Zaključna ocena rada zaposlenog:

- Na kraju drugog ciklusa, formira se **zaključna ocena zaposlenih**.
- Zaključnu godišnju ocenu rada zaposlenog čini prosek ocena dobijenih u toku dva ciklusa ocenjivanja u tekućoj godini.

Ocenjivanje rada zaposlenih obavlja se kroz programsku aplikaciju.

Merila

U ocenjivanju rada zaposlenih koristi se ukupno deset merila: **šest** bazi nih kompetencija i **četiri** merila rezultata rada.

Bazi ne kompetencije predstavljaju skup ponašanja – crte li nosti i sposobnosti potrebne za delotvorno obavljanje poslova i zadataka odre enog radnog mesta, koje je neophodno da imaju svi zaposleni u Ministarstvu.

Svrha bazi nih kompetencija je da usmere ponašanje zaposlenih ka postizanju o ekivanih rezultata rada na radnom mestu.

Za sve zaposlene u Ministarstvu propisuje se šest bazi nih kompetencija, i to:

- služenje gra anima;
- upravljanje promenom;
- upravljanje u inkom;
- li na delotvornost;
- donošenje odluka i
- rad sa drugima i rukovo enje.

Pojam, vrste i indikatori za ocenjivanje bazi nih kompetencija sastavni su deo obrasca za ocenjivanje i propisani su Pravilnikom o kompetencijama za zaposlene u Ministarstvu unutrašnjih poslova („Službeni glasnik RS”, br. 52/2016).

Rezultati rada predstavljaju u inak zaposlenih potreban za uspešno obavljanje poslova i zadataka odre enog radnog mesta, koji je neophodan za postizanje planiranih ciljeva Ministarstva. Merila predstavljaju osnov za pra enje i merenje rezultata rada zaposlenih u postizanju ciljeva kojima organizaciona jedinica teži.

Svrha merila za ocenjivanje rezultata rada je da usmeri napore zaposlenih ka postizanju o ekivanih rezultata rada definisanih na nivou organizacione jedinice.

Pra enjem napretka i merenjem rezultata rada zaposlenih u odre enim oblastima, ocenjiva usmerava ponašanje zaposlenih ka ostvarivanju planiranih ciljeva organizacije.

Merila za ocenjivanje rezultata rada razlikuju se za rukovode a radna mesta i za izvršila ka radna mesta.

Merila za ocenjivanje rezultata rada za zaposlene na **rukovode im radnim mestima** su:

- vo enje i razvoj zaposlenih
- inovativnost,
- koriš enje novih metoda rada i tehnologija i
- stepen ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice.

Merila za ocenjivanje rezultata rada za zaposlene na **izvršila kim radnim mestima** su:

- profesionalizam,
- inovativnost,
- koriš enje novih metoda rada i tehnologija i
- doprinos ostvarenju planiranih rezultata organizacione jedinice.

Indikatori

Merila se iskazuju, prate i ocenjuju u skladu sa određenim indikatorima.

Indikatori predstavljaju pozitivne pokazatelje ponašanja zaposlenih ili ciljne vrednosti za dostizanje očekivanih rezultata organizacione jedinice.

Indikatori bazi njihova kompetencija su pokazatelji ponašanja na osnovu kojih se utvrđuje da li zaposleni ima ili nema predviđene kompetencije. Kompetencije za rukovodeća i radna mesta i za izvršilačka radna mesta, razlikuju se po indikatorima.

Na primer, za merilo **UPRAVLJANJE U INKOM**, za ocenjivanje rada zaposlenih na rukovodećim i radnim mestima **strateškog nivoa** izabrani su indikatorima kojima se mere kompetencije zaposlenih su:

- donošenje strategije u skladu sa vizijom
- obezbeđivanje resursa za realizaciju strategije
- uzimanje u obzir prethodnih iskustava dobrih praksi.

Na rukovodećim i radnim mestima **visokog nivoa** izabrani su indikatorima kojima se mere kompetencije zaposlenih su:

- određivanje ciljeva za sprovođenje strategije
- praćenje postupka ostvarenja strateških ciljeva u skladu sa rokovima
- obezbeđivanje resursa za realizaciju ciljeva
- prepoznavanje prioriteta u odnosu na postavljene organizacione ciljeve. Uzimaju u obzir prethodna iskustva dobrih praksi.

Takođe, za ocenjivanje rada zaposlenih na rukovodećim i radnim mestima srednjeg, operativnog i izvršilačkog nivoa indikatorima kojima se mere kompetencije zaposlenih se razlikuju. Na ovaj način omogućeno je da se u određenoj oblasti kao što je upravljanje u inkom definišu različiti nivoi kompetencija zaposlenih u zavisnosti od položaja zaposlenih.

Indikatori rezultata rada su pozitivni pokazatelji ponašanja ili ciljne vrednosti (mete) na osnovu kojih se utvrđuje da li zaposleni ostvaruje ili ne ostvaruje očekivane rezultate rada.

Na primer, za zaposlene na rukovodećim i radnim mestima operativnog nivoa, merilo **VOĐENJE I RAZVOJ LJUDI**, je iskazano između ostalog sledećim pozitivnim indikatorima ponašanja:

- biranjem talentovanih ljudi,
- stvaranjem klime poverenja i profesionalnog radnog okruženja,
- delegiranjem odgovornosti za ostvarenje planiranih zadataka itd.

Kao primer indikatora koji predstavlja ciljnu vrednost, za merilo **INOATIVNOST**, definisani su indikatorima koji predstavljaju „Najmanje tri predloga za unapređenje procesa rada“. U ovom slučaju je merilo iskazano ciljem da se predloži najmanje tri predloga za unapređenje rada.

Za ista merila definisani su različiti indikatorima u zavisnosti od toga da li se ocenjuju izvršioци ili rukovodioci, a ukoliko su u pitanju rukovodioci, zavisi od nivoa rukovođenja. Na ovaj način se dobijaju različiti nivoi odgovornosti za rezultate rada u okviru organizacione jedinice. **Na primer**, merilo **Stepen ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice**, iskazano je indikatorima u zavisnosti od nivoa odgovornosti na sledeći način:

- operativni, srednji i visoki nivo - Obimom i kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu značajno doprinosi ostvarenju zadataka iz planskih dokumenata i očekivanih rezultata organizacione jedinice
- strateški nivo - Kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu ostvaruje ciljeve Ministarstva

Ukoliko pojedini indikatorima ne postoje u ciklusu ocenjivanja za konkretno merilo, onda se i ne uzimaju u obzir prilikom bodovanja merila.

Na primer, jednom godišnje se izvodi bodevanje, u ovom slučaju indikator se uzima u obzir za bodovanje merila samo u ciklusu u kome se izvodi bodevanje.

Bodovna skala za ocenjivanje

Za ocenjivanje rada zaposlenih koristi se opisna etvorostepena bodovna skala, kojom se pravi vrlo važna razlika u rezultatima rada zaposlenih. Svrha skale je da pomogne ocenjiva u da objektivno odredi ocene rezultata rada koji je zaposleni ostvario u toku ciklusa ocenjivanja i da zapo ne razgovor o rezultatima.

etvorostepena bodovna skala isti e etiri nivoa ostvarenih rezultata, sa opisima koji omogu avaju da se istakne razlika izme u rezultata zaposlenih.

1 BOD - NEPRIHVATLJIVO

Ukoliko zaposleni uglavnom ne ispunjava o ekivanja definisana indikatorima odre enog merila, ponašanje i rezultati rada zaposlenog se ocenjuju kao neprihvatljivi.

U ovom slu aju, zaposleni ne ispunjava ve inu indikatora kojima je definisano pozitivno ponašanje za odre eno merilo.

Na primer, za merilo „Služenje gra anima“, definisano skupom od šest indikatora, ukoliko zaposleni ne reaguje pravovremeno, ne prepoznaje potrebe gra ana, ne postavlja pitanja da bi proverio da li je razumeo gra ane i zaposlene, ponašanje zaposlenog se ocenjuje kao neprihvatljivo.

Za merilo „Stepen ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice“, indikatorima za zaposlene na rukovode im radnim mestima srednjeg nivoa su definisani na slede i na in: Obimom i kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu zna ajno doprinosi ostvarenju zadataka iz planskih dokumenata i o ekivanih rezultata organizacione jedinice. Ukoliko je zadatak zaposlenog bio da u estvuje u razvoju odre enog pravilnika za nove poboljšane procese, zaposleni e biti ocenjen jednim bodom ukoliko nije u estvovao u razvoju dokumenta.

Ukoliko je merilo definisano kao ciljna vrednost, kao na primer za merilo rezultata rada „Inovativnost“, za indikator najmanje tri predloga za unapre enje procesa rada, zaposleni e biti ocenjen jednim bodom ukoliko je u inak bio nula.

Odnosno ukoliko nije imao ni jedan predlog.

2 BODA – POTREBNO JE UNAPRE ENJE

Ukoliko zaposleni ispunjava ve inu o ekivanja definisanih indikatorima odre enog merila, ali ipak ne sva, ocenjiva ocenjuje ponašanje i rezultate rada zaposlenog sa 2 boda i konstatuje da je potrebno unapre enje.

Na primer, za merilo „Inovativnost“, zaposleni je dao dva predloga, a potrebno je tri. Ocenjiva e oceniti rezultat rada sa 2 boda i predložiti unapre enje. Za merila definisana sa više indikatora, kao na primer merilo Upravljanje u inkom, zaposleni e biti ocenjen sa dva boda ukoliko nije ispunio najmanje jedan indikator. U ovom slu aju ocenjiva u napomenu unosi naziv indikatora koji zaposleni nije zadovoljio.

Za merilo „Stepen ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice“, ukoliko je zaposleni u estvovao u razvoju pomenutog dokumenta, ali ne u o ekivanom obimu i kvalitetu, ocenjuje se da je potrebno unapre enje rezultata rada ovog zaposlenog i njegov rad se ocenjuje sa dva boda.

3 BODA – ISPUNJAVA O EKIVANJA

Ukoliko zaposleni zadovolji sve indikatore definisane za odre eno merilo, ocenjiva ocenjuje ponašanje zaposlenog sa 3 boda i konstatuje da zaposleni ispunjava o ekivanja.

Na primeru merila „Inovativnost“, zaposleni ispunjava o ekivanja ukoliko da tri predloga za unapre enje procesa rada.

Sli no, na primeru bazi ne kompetencije Služenje gra anima, ocenjiva ocenjuje rezultate zaposlenog sa tri boda ukoliko je zaposleni ispunio svih šest indikatora. Za merilo „Stepen ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice“, zaposleni e biti ocenjen sa tri boda, ukoliko u planiranom obimu i kvalitetu doprinosi razvoju pravilnika za nove poboljšane procese.

4 BODA – ZNA AJNO PREVAZILAZI O EKIVANJA

U izuzetnim slu ajevima kada zaposleni pored toga što ispunjava o ekivanja u smislu pozitivnih indikatora ponašanja, dodatno ostvaruje zna ajne rezultate rada koji premašuju o ekivanja definisana na po etku ciklusa ocenjivanja (npr. pet predloga za unapre enje procesa rada ili izra ena i metodološka uputstva vezana za primenu pomenutog pravilnika), ocenjiva može oceniti ponašanje i rezultate rada zaposlenog sa 4 boda.

Ponderisanje

Za ocenjivanje rada zaposlenih, različita merila imaju različitu važnost. U skladu sa tim za formiranje ukupne ocene rada zaposlenih, ocene po pojedinačnim merilima, množe se odgovarajućim ponderima.

Ponder predstavlja faktor važnosti pojedinačnog merila za ocenjivanje rada. Množenjem ocene merila ponderom određuje se procentualni udeo ocene pojedinačnog merila za ocenjivanje, u ukupnom broju bodova.

Merila koja su od veće važnosti za ukupnu ocenu rada zaposlenih, imaju veću vrednost pondera.

Na primer, rezultati rada za izvršioce su ponderisani na sledeći način:

- profesionalizam u radu – **0,05**
- inovativnost – **0,05**
- koristi nove metode rada i tehnologije – **0,05** i
- doprinos ostvarenju planiranih rezultata organizacione jedinice – **0,25**

Može se primetiti da je merilo „Doprinos ostvarenju planiranih rezultata organizacione jedinice” imati višestruko veću važnost u odnosu na prva tri merila.

Za ista merila, razlikuju se ponderi za rukovodilce na različitim nivoima.

Merila	Strateški	Visoki	Srednji	Operativni
Vodenje i razvoj ljudi	0,15	0,15	0,15	0,15
Inovativnost	0,05	0,05	0,10	0,10
Koristi nove metode rada i tehnologije	0,10	0,10	0,05	0,05
Stepen ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice	0,30	0,25	0,20	0,15

Iz tabele se može videti da su prva tri merila za ocenjivanje rada zaposlenih, iste vrednosti za strateški i visoki, odnosno za srednji i operativni nivo rukovodilaca.

Ipak, stepen ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice ima najveći udeo u oceni zaposlenih na rukovodilčim radnim mestima strateškog nivoa, a najmanje u oceni zaposlenih na rukovodilčim radnim mestima operativnog nivoa.

Ocena na kraju ciklusa

Ocena za jedan ciklus se formira na osnovu ukupnog broja bodova. Ukupan broj bodova predstavlja zbir ponderisanih bodova po svakom pojedinačnom merilu kompetencija i rezultata rada.

Raspon ostvarenih bodova opredeljuje ukupnu ocenu rada zaposlenog na kraju svakog ciklusa ocenjivanja, i to:

- 0 - 2,0 boda - ocena je „nedovoljan - 1“
- 2,1 - 2,5 boda - ocena je „dovoljan - 2“;
- 2,6 - 3,0 boda - ocena je „dobar - 3“;
- 3,1 - 3,5 boda - ocena je „istisre - 4“;
- 3,6 - 4,0 boda - ocena je „naročito istisre - 5“.

0 - 2,0 boda - ocena je „nedovoljan - 1“

Zaposleni koji NE ISPUNJAVA ZAHTEVANE MINIMALNE POKAZATELJE POZITIVNOG PONAŠANJA I NE OSTVARUJE NI MINIMALNE REZULTATE RADA u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice na osnovu ukupnog broja bodova, dobija ocenu "nedovoljan".

2,1 - 2,5 boda - ocena je „dovoljan - 2“

Zaposleni koji ISPUNJAVA ZAHTEVANE MINIMALNE POKAZATELJE POZITIVNOG PONAŠANJA I OSTVARUJE MINIMALNE REZULTATE RADA u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice na osnovu ukupnog broja bodova, dobija ocenu "dovoljan".

2,6 - 3,0 boda - ocena je „dobar - 3“

Zaposleni koji ISPUNJAVA ZAHTEVANE POKAZATELJE PONAŠANJA I POSTIŽE PLANIRANE REZULTATE RADA u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice na osnovu ukupnog broja bodova, dobija ocenu "dobar".

3,1 - 3,5 boda - ocena je „isti se - 4“

Zaposleni koji PREVAZILAZI ZAHTEVANE POKAZATELJE PONAŠANJA I POSTIŽE ZNAČAJANE REZULTATE RADA u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice na osnovu ukupnog broja bodova, dobija ocenu "isti se".

3,6 - 4,0 boda - ocena je „naročito se isti se - 5“

Zaposleni koji ZNAČAJNO PREVAZILAZI ZAHTEVANE POKAZATELJE PONAŠANJA I POSTIŽE VEOMA ZNAČAJAN REZULTATE RADA u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice na osnovu ukupnog broja bodova, dobija ocenu "naročito se isti se".

Komentari

Na kraju ciklusa ocenjivanja, ocenjivač pored predloga ocene u obrazac za ocenjivanje unosi komentare koje su od značajni za predloženu ocenu, a koji su rezultat praćenja.

Komentari bi trebalo da prate ocenu po merilima i predstavljaju obrazloženje broja bodova za svako pojedinačno merilo. Naravno, bitno je obrazložiti broj bodova za merila gde su bodovi izrazito dobri ili loši. Komentari predstavljaju osnov za kasniji razgovor sa zaposlenim, a ujedno predstavljaju pravdanje ocene u slučaju podnošenja zahteva za preispitivanje ocene.

U rubriku se mogu uneti komentari sledećeg sadržaja:

- Na osnovu praćenja rada zaposlenog u toku ciklusa ocenjivanja, ocenjivač može uneti komentare koji se odnose na obrazloženje ocene zaposlenog.
- Ukoliko je ocenjivač u toku ciklusa ocenjivanja praćenjem ustanovio određene prepreke sa kojima se suočavaju zaposleni, u komentarima se obrazlažu uslovi koji su uticali na ocenu zaposlenog.
- Ukoliko je zaposleni imao posebne zasluge, u komentarima se obrazlažu zasluge.
- Ocenjivač može identifikovati posebne zasluge kojima je zaposleni značajno prevazišao očekivanja.

Zaključna ocena

U slučaju da zaposleni nije ocenjen u jednom od ciklusa ocenjivanja, zaključnu ocenu čini ocena iz ciklusa u kojem je zaposleni ocenjen, uz skladu sa članom 4. stav 2. Uredbe.

Ocena se računa po formuli:

$$\text{Zaključna ocena} = \frac{\text{Ocena na kraju I ciklusa} + \text{Ocena na kraju II ciklusa}}{2}$$

Raspon rezultata dobijenog na osnovu prethodno prikazane formule određuje zaključnu ocenu rada zaposlenog na kraju godine, i to:

- 1,00 - 1,49 prosek ocena - ocena je „nedovoljan - 1“
- 1,50 - 2,49 prosek ocena - ocena je „dovoljan - 2“;
- 2,50 - 3,49 prosek ocena - ocena je „dobar - 3“;
- 3,50 - 4,49 prosek ocena - ocena je „isti stepen - 4“ i
- 4,50 - 5,00 prosek ocena - ocena je „naravno isti stepen - 5“

Naj eš e greške u ocenjivanju

Ocenjiva je dužan da oceni zaposlenog nezavisno od uticaja i nepristrasno. Neke od naj eš ih grešaka ocenjivanja su:

1. **Greška obzirnosti ili greška blagog ocenjivanja.** Greška nastaje kao rezultat naklonosti ocenjiva a prema zaposlenom u ocenjivanju. U ovom slu aju ocenjiva i daju zaposlenima ve e ocene nego što oni zaslužuju. Posledica ove greške je da mnogi zaposleni dobijaju visoke ocene i u skladu sa tim mogu formirati nerealna o ekivanja u pogledu razvoja karijere i napredovanja.
2. **Greška strogosti.** Greška nastaje kada ocenjiva i ocenjuju zaposlene mnogo nepovoljnije nego što njihov rad i postugnu e zaslužuju. Na ovaj na in se ne pravi odgovaraju a razlika izme u zaposlenih koji dobro rade i onih koji to ne rade. Strogost je nali je obzirnosti.
3. **Greška središnje tendencije.** Ocenjiva i ponekad ocenjuju sve zaposlene oko srednje vrednosti na bodovnoj skali, ocenjivanjem merila sa 2 ili 3 boda. U ovom slu aju mali broj zaposlenih kao zaklju nu ocenu dobija vrlo visoke ili vrlo niske ocene.
4. **Greška halo efekta.** Ova greška nastaje zbog težnje ocenjiva a da svoj opšti utisak o zaposlenom prenese na ocenjivanje njegovog rada. Na primer, ocenjiva ocenjuje rad zaposlenog na osnovu rezultata rada vo enja i razvoja zaposlenih, inovativnosti, koriš enja novih metoda rada i tehnologija i stepena ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice. Naravno, zaposleni u pojedinim segmentima rada može da postiže razli ite rezultate, shodno tome, neke ocene e biti odli ne, neke prose ne, a neke slabe. Halo efekat, me utim, prouzrokuje da on dobija skoro identi ne ocene po svim merilima za ocenjivanje rezultata rada zaposlenih.

Uloga kontrolora

Kontrolor je neposredni rukovodilac ocenjiva a koji kontroliše ocene rada zaposlenog koju je dao ocenjiva .

Kontrolor proverava obrazac za ocenjivanje, rešava mogu e nesuglasice izme u ocenjiva a i zaposlenog i upisuje u obrazac za ocenjivanje svoje komentare na ocenu. Izuzetno:

- Ukoliko se kontrolor ne slaže sa predloženom ocenom ocenjiva a, **kona nu ocenu daje kontrolor.**
- Ukoliko je ocenjiva rukovodilac unutrašnje organizacione jedinice, on je i kontrolor.

Direktor policije je ocenjiva i kontrolor za zaposlene iji je neposredni rukovodilac. Na elnici sektora/službi i sekretar Ministarstva su tako e ocenjiva i i kontrolori za zaposlene iji su neposredni rukovodioci.

Na primer, direktor policije je ocenjiva i kontrolor na elniku policijske uprave.

Na kraju, primerak obrasca godišnje ocene rada dostavlja se zaposlenom i nadležnoj organizacionoj jedinici za ljudske resurse.

Ukoliko zaposleni nije zadovoljan ocenom, u slu aju da je ocenu doneo kontrolor, zahtev za preispitivanje zaklju ne godišnje ocene rada podnosi se *preko kontrolora* Komisiji za preispitivanje zaklju ne ocene rada.

7. Šta kad završim proces?

Ocenjiva na kraju svakog ciklusa ocenjivanja obavlja razgovor sa svakim zaposlenim iji rad ocenjuje. U toku razgovora ocenjiva upoznaje zaposlenog sa ocenom i unetim komentarima i zajedni ki utvr uju, ukoliko je potrebno, aktivnosti i vremenske rokove za unapre enje kompetencija i rezultata rada zaposlenog.

Postupak ocenjivanja je transparentan, ali su rezultati postupka ocenjivanja POVERLJIVI i služe kao osnov za karijerni razvoj i napredovanje.

Štampa se samo zaklju na ocena i to u dva primerka. Jedan primerak se uru uje zaposlenom, a drugi se ulaže u njegov personalni dosije.

Najbolji na in da se podstaknu zaposleni da unaprede rezultate rada jeste da se usmere na budu nost i ohrabre da ulože dodatni napor zarad postizanja planiranih rezultata.

Ocenjiva u toku razgovora i pružanja povratnih informacija uklju uje:

1. Evaluaciju – daje informacije zaposlenima o njihovom napretku na osnovu ocene rezultata rada na kraju ciklusa ocenjivanja.

2. Podu avanje – u kontekstu odnosa ocenjiva - zaposleni, podu avanje je jedan od alata koji ocenjiva koristi kako bi pomogao zaposlenima da razviju svoje sposobnosti i poboljšaju rezultate rada. U ovom koraku ocenjiva ohrabruje zaposlene da posmatraju stvari iz druge perspektive, razmatraju nove opcije, ispituju mogu nosti i donose dobre odluke.

Ocenjiva bi trebalo da pomogne zaposlenima da iskoriste prethodna iskustva za u enje, u smislu šta bi trebalo da nastave da rade, šta bi trebalo da prestanu da rade i šta bi trebalo druga ije da rade. Ocenjiva podu ava zaposlene postavljaju i pitanja o predstoje em poslu, mogu im preprekama i planovima da se prevazi u.

U ovom koraku ocenjiva i zaposleni zajedni ki utvr uju, ukoliko je potrebno, aktivnosti i vremenske rokove za unapre enje kompetencija i rezultate rada zaposlenog. Veoma je važno da se ocenjiva postara da zaposleni bolje razume SVRHU posla koji obavlja, unapredi VEŠTINE I SPOSOBNOSTI potrebne za uspešno obavljanje posla, kao i da OHRABRI zaposlene da ulože dodatni napor u postizanju boljih rezultata.

3. Podsticaj – veoma je važno da ocenjiva naglasi šta zaposleni dobro radi. Na ovaj na in ocenjiva koristi priliku da iskaže zahvalnost zaposlenom za doprinos koji daje u dostizanju planiranih ciljeva organizacione jedinice.

SAVET – Najbolji na in da se izbegne neprijatan razgovor je da se UPRAVLJA O EKIVANJIMA.

Ocenjiva je dužan da tokom ciklusa ocenjivanja kontinuirano prati i po mogu nosti dokumentuje rad zaposlenog koji se ocenjuje. U toku ovog perioda, ocenjiva bi trebalo da što eš e obavlja kratke neformale razgovore. Na ovaj na in e zaposleni unapred imati jasniju sliku kako e biti ocenjen i mo i e da se izbegne momenat iznena enja na kraju ciklusa zbog razlike u o ekivanjima.

Na po etku ciklusa, ocenjiva pita zaposlene kako bi želeli da budu ocenjeni na kraju godine i kako to mogu posti i. Na kraju ciklusa ne e biti iznena enja. Možda se zaposleni ne e slagati, ali e razumeti zašto je ocenjen na odre eni na in.

8. Zahtev za preispitivanje zaključne godišnje ocene. Šta dalje?

Zaposleni koji nije zadovoljan zaključnom godišnjom ocenom rada može podneti zahtev za preispitivanje te ocene.




Zahtev se podnosi Komisiji za preispitivanje zaključne ocene rada.

Postupak:

- 1. Zahtev za preispitivanje zaključne godišnje ocene rada podnosi se preko ocenjivača ili kontrolora Komisiji za preispitivanje zaključne ocene rada.**
Zahtev se podnosi preko:
 - Ocenjivača – ukoliko je ocenjivač dao zaključnu ocenu rada zaposlenog.
 - Kontrolora – u slučaju da je kontrolor dao zaključnu ocenu rada zaposlenog.
- 2. ROK - osam dana od dana dostavljanja obrasca zaključne ocene rada.**
Ocenjivač, odnosno kontrolor, ako je on dao zaključnu godišnju ocenu rada, dostavlja Komisiji:
 - Mišljenje o osnovanosti zahteva za preispitivanje zaključne godišnje ocene rada i
 - Obrazac o ocenjivanju rada zaposlenih.
- 3. ROK - osam dana od dana prijema zahteva.**
Komisija:
 - Obavlja preispitivanje zahteva. U toku preispitivanja Komisija obavlja razgovor sa podnosiocem zahteva.
 - Utvrđuje konačnu zaključnu ocenu rada na obrascu za ocenjivanje.
- 4. ROK - 30 dana od dana prijema zahteva u Komisiji.**
Komisija preko unutrašnje organizacione jedinice u njegovom delokrugu su poslovi ljudskih resursa, primerak obrasca dostavlja:
 - zaposlenom i
 - ocenjivaču u, odnosno kontroloru koji je dao ocenu, koji ima obavezu da konačnu ocenu unese u programsku aplikaciju.**ROK - osam dana od dana utvrđivanja konačne zaključne ocene rada.**

Komisiji za preispitivanje zaključne ocene rada.

Sastoji se od tri člana, predsednik Komisije, stalni i promeњljivi član Komisije:

-  **Predsednik Komisije** imenuje se između zaposlenih u unutrašnjoj organizacionoj jedinici u njegovom delokrugu su poslovi ljudskih resursa (Sektor/Odeljenje/Odsek/Grupa za ljudske resurse).
-  **Stalni član Komisije** se imenuje između zaposlenih u Sekretarijatu ministarstva.
-  **Promeњljivi član** je ocenjivač, odnosno kontrolor koji je dao ocenu.

Komisiju imenuje i razrešava ministar unutrašnjih poslova. Komisija se imenuje na period od tri godine.

9. Imam neke nedoumice. Kome da se obratim?

Ukoliko postoje nedoumice u vezi sa sprovođenjem postupka ocenjivanja zaposleni, ocenjivači i kontrolori mogu za dodatne informacije da se obrate unutrašnjoj organizacionoj jedinici u čijem delokrugu su poslovi ljudskih resursa:

1. U područjima policijskim upravama, zaposleni, ocenjivači i kontrolori obrađuju se nadležnoj organizacionoj jedinici za poslove ljudskih resursa, koja se nalazi u području policijske uprave, a organizaciono pripada Sektoru za ljudske resurse. Ukoliko nisu zadovoljni odgovorom organizacione jedinice za poslove ljudskih resursa, mogu da se obrate Odeljenju za razvoj ljudi i organizacije u Sektoru za ljudske resurse
2. Organizacione jedinice u sedištu Ministarstva, obrađuju se Sektoru za ljudske resurse, odnosno Odeljenju za razvoj ljudi i organizacije.

Korisni dokumenti:

- Uredba o ocenjivanju policijskih službenika i drugih zaposlenih u Ministarstvu unutrašnjih poslova („Službeni glasnik RS“, br. 17/2017)
- Pravilnik o kompetencijama za zaposlene u Ministarstvu unutrašnjih poslova ("Službeni glasnik RS", br. 52/2016).

Sektor za ljudske resurse je nadležna organizaciona jedinica za poslove ljudskih resursa.

Uloga Sektora za ljudske resurse u procesu ocenjivanja je:

- 1) da se stara o ujednačenosti sprovođenja postupka ocenjivanja;
- 2) da daje smernice i uputstva o svim pitanjima vezanim za ocenjivanje;
- 3) da analizira svaki ciklus ocenjivanja i u svom godišnjem izveštaju navodi da li su potrebne promene u postupku ocenjivanja rada i koje.

Na osnovu člana 167. stav 4. Zakona o policiji („Službeni glasnik RS“, br. 6/2016), i člana 42. stav 1. Zakona o Vladi („Službeni glasnik RS“, broj 55/2005, 71/2005, 101/2007, 65/2008, 16/2011, 68/2012 – odluka US, 72/2012, 7/2014 – odluka US i 44/2014),

Vlada donosi,

UREDBU O OCENJIVANJU POLICIJSKIH SLUŽBENIKA I DRUGIH ZAPOSLENIH U MINISTARSTVU UNUTRAŠNJIH POSLOVA

I OSNOVNE ODREDBE

Član 1.

Ovom uredbom utvrđuju se sistem, merila i način ocenjivanja rada policijskih službenika i drugih zaposlenih (u daljem tekstu: zaposleni), u Ministarstvu unutrašnjih poslova (u daljem tekstu: Ministarstvo).

Član 2.

Ocenjivanje je osnov za praćenje i unapređenje rezultata rada zaposlenih u Ministarstvu, karijerni razvoj i napredovanje, a u svrhu ostvarivanja strateških ciljeva i planova Ministarstva.

Član 3.

Postupak ocenjivanja je transparentan. Rezultati postupka ocenjivanja su poverljivi. Ocenjivanje je nezavisno i nepristrasno.

II ELEMENTI SISTEMA ZA OCENJIVANJE ZAPOSLENIH

Član 4.

Ocenjuje se rad svih zaposlenih.
Ne ocenjuje se rad zaposlenih koji su radili kraće od tri meseca u ciklusu ocenjivanja, odnosno kraće od šest meseci u toku kalendarske godine i pripravnici.

Član 5.

Godišnje ocenjivanje rada zaposlenih vrši se svake godine u dva ciklusa – sa jednom zaključnom ocenom.

Prvi ciklus za koji se sprovodi ocenjivanje rada zaposlenih je period od 1. januara do 30. juna tekuće godine.

Drugi ciklus za koji se sprovodi ocenjivanje rada zaposlenih je period od 1. jula do 31. decembra tekuće godine.

Zaključnu ocenu rada zaposlenog čini prosek ocena dobijenih u toku dva ciklusa ocenjivanja u tekućoj godini.

Ako zaposleni nije ocenjen u jednom od ciklusa ocenjivanja, zaključnu ocenu čini ocena iz ciklusa u kojem je zaposleni ocenjen.

Ocena po isteku ciklusa ocenjivanja mora biti data u roku od 30 dana od dana završetka ciklusa za ocenjivanje, a zaključna godišnja ocena rada najkasnije do 1. februara tekuće godine za prethodnu godinu.

Član 6.

Ocenjivanje rada zaposlenog vrši neposredni rukovodilac (u daljem tekstu: ocenjivač).

Kontrolu ocene rada zaposlenog vrši neposredni rukovodilac ocenjivača (u daljem tekstu: kontrolor).

Ako se kontrolor ne slaže sa ocenom ocenjivača, ocenu daje kontrolor.

Član 7.

Ocenjivanje rada zaposlenih vrši se na posebnom obrascu za ocenjivanje rada zaposlenih na rukovodećim i radnim mestima i posebnom obrascu za ocenjivanje rada zaposlenih na izvršilačkim i radnim mestima, koji su sastavni deo ove uredbe (Prilog 1a, 1b, 1v, 1g i Prilog 2).

Ocenjivanje rada zaposlenih vrši se kroz programsku aplikaciju.

Merila za ocenjivanje rada zaposlenih

Član 8.

Merila za ocenjivanje rada zaposlenih su: bazične kompetencije i rezultati rada.

U ocenjivanju rada zaposlenih koristi se ukupno deset merila: šest bazičnih kompetencija i četiri merila rezultata rada.

a) Bazične kompetencije

Član 9.

Pojam, vrste i indikatori za ocenjivanje bazičnih kompetencija propisani su aktom koji reguliše kompetencije za zaposlene i sastavni su deo obrasca za ocenjivanje.

b) Rezultati rada

Član 10.

Merila za ocenjivanje rezultata rada za zaposlene na rukovodećim i radnim mestima su: vođenje i razvoj zaposlenih, inovativnost, korišćenje novih metoda rada i tehnologija i stepen ostvarenja planiranih rezultata organizacione jedinice.

Merila za ocenjivanje rezultata rada za zaposlene na izvršila kim radnim mestima su: profesionalizam, inovativnost, korišćenje novih metoda rada i tehnologija i doprinos ostvarenju planiranih rezultata organizacione jedinice.

Merila za ocenjivanje rezultata rada i indikatori sastavni su deo obrasca za ocenjivanje.

III NA IN OCENJIVANJA

Ian 11.

Na početku svakog ciklusa ocenjivanja ocenjiva upoznaje zaposlene sa planskim dokumentima Ministarstva i o ostvarenim rezultatima organizacione jedinice.

Planirani rezultati rada organizacione jedinice mogu da se izmene ukoliko se izmene ciljevi Ministarstva za teku u godinu i ukoliko nastupe okolnosti zbog kojih se ciljevi ne mogu ostvariti.

Ian 12.

Ocenjiva je dužan da tokom ciklusa ocenjivanja kontinuirano prati rad zaposlenog koji se ocenjuje.

Ian 13.

Na kraju ciklusa za ocenjivanje ocenjiva popunjava obrazac za ocenjivanje zaposlenog. U obrazac za ocenjivanje unosi se ocena i komentari koji su od značajni za predloženu ocenu.

Ian 14.

Svako merilo se ocenjuje primenom četvorostepene bodovne skale, i to:

- 1 bod - „neprihvatljivo“
- 2 boda - „potrebno je unapređenje“
- 3 boda - „ispunjava očekivanje“
- 4 boda - „značajno prevazilazi očekivanje“.

Ocene po pojedinačnim merilima množe se odgovarajućim ponderima. Ponder predstavlja faktor važnosti pojedinačnog merila za ocenjivanje rada i pokazuje procentualni udeo ocene pojedinačnog merila za ocenjivanje u ukupnom broju bodova.

Ponderi su sastavni deo obrasca za ocenjivanje.

Ukupan broj bodova predstavlja zbir ostvarenih bodova po svakom pojedinačnom merilu.

Raspon ostvarenih bodova opredeljuje ukupnu ocenu rada zaposlenog na kraju svakog ciklusa ocenjivanja, i to:

- 0 - 2,0 boda - ocena je „nedovoljan - 1“
- 2,1 - 2,5 boda - ocena je „dovoljan - 2“;
- 2,6 - 3,0 boda - ocena je „dobar - 3“;
- 3,1 - 3,5 boda - ocena je „istisese - 4“;

- 3,6 - 4,0 boda - ocena je „naro ito se isti e - 5“

lan 15.

Ocenjiva na kraju svakog ciklusa ocenjivanja obavlja razgovor sa zaposlenima iji rad ocenjuje.

U toku razgovora ocenjiva upozna je zaposlenog sa ocenom i unetim komentarima i zajedni ki utvr uju, ukoliko je potrebno, aktivnosti i vremenske rokove za unapre enje kompetencija i rezultata rada zaposlenog.

lan 16.

Kontrolor proverava obrazac za ocenjivanje, rešava mogu e nesuglasice izme u ocenjiva a i zaposlenog i upisuje u obrazac za ocenjivanje svoje komentare na ocenu.

U skladu sa lanom 6. stav 3. ove uredbe, kontrolor, izuzetno, daje i ocenu.

Ako je ocenjiva rukovodilac unutrašnje organizacione jedinice, ocenjiva je ujedno i kontrolor.

Primerak obrasca zaklju ne godišnje ocene rada dostavlja se zaposlenom i unutrašnjoj organizacionoj jedinici u ijem delokrugu su poslovi ljudskih resursa.

Preispitivanje ocene

lan 17.

Zaposleni koji nije zadovoljan zaklju nom godišnjom ocenom rada može podneti zahtev za preispitivanje te ocene, u roku od osam dana od dana dostavljanja obrasca zaklju ne ocene rada.

Zahtev za preispitivanje zaklju ne godišnje ocene rada podnosi se Komisiji za preispitivanje zaklju ne ocene rada (u daljem tekstu: Komisija), preko ocenjiva a, odnosno kontrolora.

Obrazac o ocenjivanju i mišljenje o osnovanosti zahteva ocenjiva , odnosno kontrolor, ako je on dao zaklju nu godišnju ocenu rada, dostavlja Komisiji, u roku od 8 dana od dana prijema zahteva.

Komisija ima predsednika i jednog stalnog i jednog promenljivog lana, koje, na period od tri godine, imenuje i razrešava ministar unutrašnjih poslova.

Predsednik Komisije imenuju se izme u zaposlenih u unutrašnjoj organizacionoj jedinici u ijem delokrugu su poslovi ljudskih resursa, stalni lan izme u zaposlenih u Sekretarijatu, a promenljivi lan je ocenjiva , odnosno kontrolor koji je dao ocenu.

Komisija je dužna da u toku preispitivanja zahteva obavi razgovor sa podnosiocem i na obrascu za ocenjivanje utvrdi kona nu zaklju nu ocenu rada, u roku od 30 dana od dana prijema zahteva u Komisiji, i da u roku od osam dana od dana utvr ivanja kona ne zaklju ne ocene rada, preko unutrašnje organizacione jedinice u ijem delokrugu su poslovi ljudskih resursa, primerak obrasca dostavi zaposlenom i ocenjiva u, odnosno kontroloru koji je dao ocenu.

lan 18.

Unutrašnja organizaciona jedinica u okviru svog delokruga su poslovi ljudskih resursa obavezna je:

- 1) da se stara o ujednaenosti sprovoenja postupka ocenjivanja;
- 2) da daje smernice i uputstva o svim pitanjima vezanim za ocenjivanje;
- 3) analizira svaki ciklus ocenjivanja i u svom godišnjem izveštaju navodi da li su potrebne promene u postupku ocenjivanja rada i koje;
- 4) organizuje obuke ocenjivača i kontrolora i predlaže mere kojima se ujednaava na inodreivanja ocena i sprovoenje postupka ocenjivanja u svim organizacionim jedinicama Ministarstva.

IV PRELAZNA I ZAVRŠNA ODREDBA

lan 19.

Danom po etka primene ove uredbe prestaje da važi glava III. Ocenjivanje rada, odnosno lanovi 9-11. Uredbe o na elima za unutrašnje ureenje Ministarstva unutrašnjih poslova („Službeni glasnik RS“, br. 8/2006, 14/2009-Odluka US i 119/2013).

lan 20.

Ova uredba stupa na snagu osmog dana od dana objavljivanja u „Službenom glasniku RS“.

br.

U Beogradu,---2017

VLADA
Predsednik Aleksandar

Vu i s.r.

REPUBLIKA SRBIJA
 MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA

_____ (unutrašnja organizaciona jedinica) (uža

_____ organizaciona jedinica)

OBRAZAC
 ZA OCENJIVANJE RADA ZAPOSLENIH NA RUKOVODETIM RADNIM MESTIMA
 OPERATIVNOG NIVOA
 za period _____ godine

I PODACI O OCENJIVANOM

1.	Prezime, ime jednog roditelja, ime	
2.	JMBG	
3.	in/zvanje	
4.	Naziv radnog mesta	
5.	Nagrade, pohvale priznanja	
6.	Uve anje/umanjenje plate	
7.	Disciplinske i druge mere	
8.	Odsustvovanje u toku godine	
9.	Napomene od zna aja za ocenu	

II OCENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

III NAPOMENE ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

--

IV OCENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

V NAPOMENE ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

--

VI GODIŠNJA OCENA

datum _____

OCENA	
POTPIS OCENJIVA A	
KOMENTAR KONTROLORA	
POTPIS KONTROLORA	
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

VII OCENA PO ZAHTEVU ZA
PREISPITIVANJE ZAKLJU NE OCENE

datum _____

OCENA	
POTPIS LANOVA KOMISIJE	1. 2. 3.
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

BAZICNE KOMPETENCIJE			
KOMPETENCIJE	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
SLUŽENJE GRAĐANIMA	Razume važnosti svog posla za dobrobit građana i kolega. Reaguje pravovremeno.		
	Prepoznaje potrebe građana i zaposlenih.		
	Postavljanjem pitanja proverava da li je razumeo građane i zaposlene.		
	Usklađuje planove i ciljeve iz svoje nadležnosti, sa zahtevima građana. Lidrim primerom doprinosi poverenju javnosti u rad policije.		
UPRAVLJANJE PROMENOM	Uočava oblasti rada koje treba unaprediti.		
	Preuzima odgovornost za svoju ulogu u promeni.		
	Pokazuje inicijativu za unapređenje rezultata rada.		
	Podstiče saradnike na nove ideje.		
	Prilagođava se na nove zahteve i na nove zadatke.		
	Koristi raspoložive resurse da bi sproveo promenu.		
	Usvaja i sprovodi nove ideje.		
UPRAVLJANJE UČINKOM	Postavlja jasne i merljive ciljeve. Prati faze procesa rada.		
	Pri definisanju ciljeva pridržava se realnih vremenskih rokova.		
	Prepoznaje i otklanja zastoje u radu. Prepoznaje prioritete.		
	Optimalno koristi raspoložive resurse.		
LIDNA DELOTVORNOST	Strpljiv je i koncentrisan u poslovima koji zahtevaju duže angažovanje. Uči iz svojih prethodnih iskustava.		
	Uočava sopstvena ograničenja - nije sujetan. U krizi ostaje smiren i jasno misli.		
	Kada je potrebno pružima kontrolu nad situacijom i pokazuje autoritet.		
	Dosledan je u postupanju. Sprovodi odluke i kada su nepopularne i teške.		
DONOŠENJE ODLUKA	Sakuplja informacije i proverava njihovu		

RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJE	pouzdanost.		
	Pravi razliku između bitnih i nebitnih informacija.		
	Odluke donosi pravovremeno.		
	Odgovoran je za donete odluke.		
	Predviđa rizike i posljedice odluka.		
	Nalazi nove načine da reši problem.		
	Dodeljuje zadatke u skladu sa kompetencijama zaposlenih.		
	Govori jasno, razumljivo i nedvosmisleno.		
	Razvija međusobno poverenje među zaposlenima.		
	Podstiče zaposlene na razvijanje lične odgovornosti i potencijala. Uvažava različitosti u stavovima i mišljenjima.		
Traži i daje povratnu informaciju.			
Uvažava različitosti i promoviše jednakosti u odnosu na pol, rasu, status, religiju, poziciju i sl.			
Konstruktivno odgovara na primedbe sa kojima se susreće. Objektivan i nepristrasan u odnosu sa zaposlenima. Prepoznaje i vrednuje marljivost i istrajnost saradnika.			

REZULTATI RADA			
MERILA	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
	Bira talentovane ljude.		
	Stvara klimu poverenja i profesionalnog radnog okruženja.		
	Delegira odgovornost za ostvarenje planiranih zadataka.		
	Objektivno ocenjuje rad zaposlenih u svojoj organizacionoj jedinici.		
	Pravedan je i etično se ponaša. Motiviše zaposlene da ostvare postavljene ciljeve.		

VO ENJE I RAZVOJ LJUDI	Efikasno upravlja vremenom zaposlenih tako što uspeva da sve radne zadatke delegira i obavi u okviru redovnog radnog vremena.		
	Davanje li nog primera zaposlenima.		
	Brine da zaposleni razvijaju svoja znanja i veštine.		
INOVATIVNOST	Najmanje tri predloga za unapre enje procesa rada.		
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	Ovladao je novim metodama i tehnologijama koje su uvedene u proces rada.		
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE	Obimom i kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu zna ajno doprinosi ostvarenju zadataka iz planskih dokumenata i o ekivanih rezultata organizacione jedinice.		

* Svako merilo se ocenjuje primenom etvorostepene bodovne skale, i to:

- 1 bod - „neprihvatljivo“
- 2 boda - „potrebno je unapre enje“
- 3 boda - „ispunjava o ekivanje“
- 4 boda - „zna ajno prevazilazi o ekivanje“.

PONDERI

IBAZI NEKOMPETENCIJE

Kompetencije	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
SLUŽENJE GRA ANIMA UPRAVLJANJE PROMENOM UPRAVLJANJE U INKOM LI NA DELOTVORNOST			0,10 0,075 0,10 0,10		
DONOŠENJE ODLUKA			0,075		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJE			0,10		
Ukupan zbir bodova za bazi ne kompetencije					

II REZULTATI RADA

Rezultat	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
VO ENJE I RAZVOJ LJUDI			0,15		
INOVATIVNOST KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE			0,10 0,05		
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE			0,15		
Ukupan zbir bodova za rezultate rada					

III UKUPAN BROJ BODOVA (I+ II)

Zbir bodova kompetencija i rezultata rada	1. ciklus	2. ciklus

OCENA:	Ocena za 1. ciklus	Ocena za 2. ciklus	Zaklju na godišnja ocena (aritmetički prosek ocena za 1. i 2. ciklus)

REPUBLIKA SRBIJA
 MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA

 (unutrašnja organizaciona jedinica) (uža

 organizaciona jedinica)

OBRAZAC
 ZA OCENJIVANJE RADA ZAPOSLENIH NA RUKOVODETIM RADNIM MESTIMA SREDNJEG
 NIVOVA
 za period _____ godine

I PODACI O OCENJIVANOM

1.	Prezime, ime jednog roditelja, ime	
2.	JMBG	
3.	in/zvanje	
4.	Naziv radnog mesta	
5.	Nagrade, pohvale priznanja	
6.	Uvećanje/umanjenje plate	
7.	Disciplinske i druge mere	
8.	Odsustvovanje u toku godine	
9.	Napomene od značaja za ocenu	

II OCENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

III NAPOMENE ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

--

IIVOCENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

V NAPOMENE ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

--

VIGODIŠNJA OCENA

datum _____

OCENA	
POTPIS OCENJIVA A	
KOMENTAR KONTROLORA	
POTPIS KONTROLORA	
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

VII OCENA PO ZAHTEVU

ZA PREISPITIVANJE ZAKLJU NE OCENE

datum _____

OCENA	
POTPIS LANOVA KOMISIJE	1. 2. 3.
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

BAZICNE KOMPETENCIJE			
KOMPETENCIJE	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
SLUŽENJE GRAĐANIMA	Razume važnosti svog posla za dobrobit građana, zaposlenih i organizacije.		
	Reaguje pravovremeno.		
	Prepoznaje potrebe građana, zaposlenih i organizacije.		
	Postavljanjem pitanja proverava da li je razumeo građane i zaposlene.		
	Usklađuje mogućnosti organizacije sa potrebama građana.		
	Ličnim primerom doprinosi poverenju javnosti u rad policije.		
UPRAVLJANJE PROMENOM	Prepoznaje i razvija nove sisteme i procedure.		
	Postepeno i kontrolisano sprovodi proces promene.		
	Usklađuje potrebe i mogućnosti za promenama.		
	Koristi raspoložive resurse da bi sproveo promenu.		
	Preuzima odgovornost za svoju ulogu u promeni.		
	Predviđa i otklanja rizike u upravljanju promenom.		
Podstiče zaposlene da preuzmu odgovornost u upravljanju promenom.			
UPRAVLJANJE UČINKOM	Postavlja ciljeve za svoju organizacionu jedinicu.		
	Određuje prioritete.		
	Postavlja ciljeve koji unapređuju proces rada.		
	Odgovoran je za ostvarenje organizacionih ciljeva.		
	Prepoznaje i otklanja zastoje u radu.		
LIČNA DELOTVORNOST	Uzima u obzir prethodna iskustva dobrih praksi.		
	Optimalno koristi raspoložive resurse.		
	Dosledan je u postupanju.		
	Odlučan je i pokazuje samopouzdanje prilikom izazova.		
	Podnosi nesigurnost, neizvesnost i pritiske situacija.		
Učini i unapređuje se.			
Kontroliše emocije i ne ulazi u rasprave.			
Donosi odluke i kada su nepopularne i teške.			

	Uo ova sopstvena ograničenja - nije sujetan.		
	Odupire se pritisku da donese odluku na brzinu, kada je potrebno više vremena.		
DONOŠENJE ODLUKA	Sistematičan je u pristupu.		
	Definiše problem i otkriva uzroke.		
	Deli informacije.		
	Uzima u obzir moguće rezervne planove za rešavanje zadataka.		
	Obrazlaže donete odluke.		
	Dobro procenjuje rizike.		
	Uzima u obzir raspoložive resurse.		
	Odgovoran je za donete odluke.		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVODENJE	Dodeljuje zadatke u skladu sa kompetencijama zaposlenih.		
	Govori jasno, razumljivo i nedvosmisleno.		
	Razvija međusobno poverenje među zaposlenima.		
	Obezbeđuje da se kompetentnim saradnicima pruži šansa za dalji razvoj ili napredovanje.		
	Uvažava različitosti u stavovima i mišljenjima.		
	Traži i daje povratnu informaciju.		
	Uvažava različitosti i promoviše jednakosti u odnosu na pol, rasu, status, religiju, poziciju i sl.		
	Konstruktivno odgovara na primedbe sa kojima se susreće.		
	Objektivan i nepristrasan u odnosu sa zaposlenima.		
	Efikasno vodi grupnu diskusiju.		

REZULTATI RADA			
MERILA	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
VOĐENJE I RAZVOJ LJUDI	Bira talentovane ljude.		
	Stvara klimu poverenja i profesionalnog radnog okruženja.		
	Delegira odgovornost za ostvarenje planiranih zadataka.		
	Objektivno ocenjuje rad zaposlenih u svojoj organizacionoj jedinici.		
	Pravedan je i etično se ponaša.		

	Motiviše zaposlene da ostvare postavljene ciljeve.		
	Efikasno upravlja vremenom zaposlenih tako što uspeva da sve radne zadatke delegira i obavi u okviru redovnog radnog vremena.		
	Davanje li nog primera zaposlenima. Brine da zaposleni razvijaju svoja znanja i veštine.		
INOVATIVNOST	Najmanje tri predloga za unapre enje procesa rada.		
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	Ovladao je novim metodama i tehnologijama koje su uvedene u proces rada.		
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE	Obimom i kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu zna ajno doprinosi ostvarenju zadataka iz planskih dokumenata i o ekivanih rezultata organizacione jedinice.		

* Svako merilo se ocenjuje primenom etvorostepene bodovne skale, i to:

- 1 bod - „neprihvatljivo“
- 2 boda - „potrebno je unapre enje“
- 3 boda - „ispunjava o ekivanje“
- 4 boda - „zna ajno prevazilazi o ekivanje“.

PONDERI

IBAZI NEKOMPETENCIJE

Kompetencije	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
SLUŽENJE GRA ANIMA UPRAVLJANJE PROMENOM UPRAVLJANJE U INKOM LI NA DELOTVORNOST DONOŠENJE ODLUKA			0,075 0,075 0,10 0,075 0,075		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJE			0,10		
Ukupan zbir bodova za bazi ne kompetencije					

II REZULTATI RADA

Rezultat	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
VO ENJE I RAZVOJ LJUDI			0,15		
INOVATIVNOST KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE			0,10 0,05		
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE			0,20		
Ukupan zbir bodova za rezultate rada					

III UKUPAN BROJ BODOVA (I+ II)

Zbir bodova kompetencija i rezultata rada	1. ciklus	2. ciklus

OCENA:	Ocena za 1. ciklus	Ocena za 2. ciklus	Zaklju na godišnja ocena (aritmetički prosek ocena za 1. i 2. ciklus)

REPUBLIKA SRBIJA
 MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA

 (unutrašnja organizaciona jedinica) (uža

 organizaciona jedinica)

OBRAZAC
 ZA OCENJIVANJE RADA ZAPOSLENIH NA RUKOVODETIM RADNIM MESTIMA VISOKOG
 NIVOVA
 za period _____ godine

I PODACI O OCENJIVANOM

1.	Prezime, ime jednog roditelja, ime	
2.	JMBG	
3.	in/zvanje	
4.	Naziv radnog mesta	
5.	Nagrade, pohvale priznanja	
6.	Uvećanje/umanjenje plate	
7.	Disciplinske i druge mere	
8.	Odsustvovanje u toku godine	
9.	Napomene od značaja za ocenu	

II OCENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

III NAPOMENE ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

--

IV OCENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

V NAPOMENE ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

--

VI GODIŠNJA OCENA

datum _____

OCENA	
POTPIS OCENJIVA A	
KOMENTAR KONTROLORA	
POTPIS KONTROLORA	
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

VII OCENA PO ZAHTEVU
ZA PREISPITIVANJE ZAKLJU NE OCENE

datum _____

OCENA	
POTPIS LANOVA KOMISIJE	1. 2. 3.
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

BAZICNE KOMPETENCIJE			
KOMPETENCIJE	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
SLUŽENJE GRAĐANIMA	Razume važnosti svog posla za dobrobit građana, zaposlenih i organizacije.		
	Odgovorno i pravovremeno reaguje na zahteve javnosti.		
	Prepoznaje potrebe građana, zaposlenih i organizacije.		
	Promoviše interese organizacije u javnosti i interese javnosti unutar organizacije.		
	Objašnjava javnosti način upotrebe finansijskih sredstava u organizaciji.		
Nastupom i ličnim primerom doprinosi poverenju javnosti u rad policije.			
UPRAVLJANJE PROMENOM	Kreira sisteme rada u skladu sa vizijom.		
	Preuzima odgovornost za promenu i rizike.		
	Obezbeđuje resurse za sprovođenje promene.		
	Daje jasne smernice saradnicima u svim fazama promene.		
	Podstiče rukovodioce da preuzmu odgovornost u upravljanju promenom.		
Balansira tradicionalne i nove načine u pristupu radu.			
Pokazuje ličnu posvećenost i veru u promene.			
UPRAVLJANJE U INKOMB	Određuje ciljeve za sprovođenje strategije.		
	Prati postupak ostvarenja strateških ciljeva u skladu sa rokovima.		
	Obezbeđuje resurse za realizaciju ciljeva.		
Prepoznaje prioritete u odnosu na postavljene organizacione ciljeve. Uzima u obzir prethodna iskustva dobrih praksi.			
LIČNA DELOTVORNOST	Dosledan je u postupanju.		
	Uči i unapređuje se.		
	Podnosi nesigurnost, neizvesnost i pritiske situacija.		
	Odlučan i pokazuje samopouzdanje prilikom izazova.		
	Kontroliše emocije i ne ulazi u rasprave.		
Donosi odluke i kada su nepopularne i teške.			
Dosledan je u postupanju.			
DONOŠENJE ODLUKA	Prikuplja različite vidljive situacije i stvara sliku problema.		
	Istražuje i otkriva važne činjenice koje nisu odmah dostupne.		
	Uspostavlja sistem adekvatne razmene informacija.		
	Predviđa rizike i posledice na osnovu raspoloživih informacija.		
	Odgovoran je za donete odluke.		

<p style="text-align: center;">RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJ E</p>	<p>Obrazlaže donete odluke.</p>		
	<p>Podstiče i podržava rukovodioce da razvijaju veštine rukovođenja.</p>		
	<p>Govori jasno, razumljivo i nedvosmisleno.</p>		
	<p>Traži i daje povratne informacije.</p>		
<p>Obezbeđuje da se kompetentnim saradnicima pruži šansa za dalji razvoj ili napredovanje. Uvažava različitosti u stavovima i mišljenjima. Inspiriše saradnike. Uvažava različitosti i promovira jednakosti u odnosu na pol, rasu, status, religiju, poziciju i sl. Efikasno vodi grupnu diskusiju.</p>			

REZULTATI RADA			
MERILA	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
VO ENJE I RAZVOJ LJUDI	Bira talentovane ljude.		
	Stvara klimu poverenja i profesionalnog radnog okruženja.		
	Delegira odgovornost za ostvarenje planiranih zadataka.		
	Objektivno ocenjuje rad zaposlenih u svojoj organizacionoj jedinici.		
	Pravedan je i etično se ponaša.		
	Motiviše zaposlene da ostvare postavljene ciljeve.		
	Efikasno upravlja vremenom zaposlenih tako što uspeva da sve radne zadatke delegira i obavi u okviru redovnog radnog vremena.		
	Davanje ličnog primera zaposlenima.		
	Brine da zaposleni razvijaju svoja znanja i veštine.		
INOVATIVNOST	Najmanje tri predloga za unapređenje procesa rada.		
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	Ovladao je novim metodama i tehnologijama koje su uvedene u proces rada.		
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE	Obimom i kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu značajno doprinosi ostvarenju zadataka iz planskih dokumenata i očekivanih rezultata organizacione jedinice.		

* Svako merilo se ocenjuje primenom četvorostepene bodovne skale, i to:

- 1 bod - „neprihvatljivo“
- 2 boda - „potrebno je unapređenje“
- 3 boda - „ispunjava očekivanje“
- 4 boda - „značajno prevazilazi očekivanje“

PONDERI

IBAZI NEKOMPETENCIJE

Kompetencije	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
SLUŽENJE GRA ANIMA			0,075		
UPRAVLJANJE PROMENOM UPRAVLJANJE U INKOM LI NA DELOTVORNOST			0,075 0,075 0,075		
DONOŠENJE ODLUKA			0,075		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJE			0,075		
Ukupan zbir bodova za bazi ne kompetencije					

II REZULTATI RADA

Rezultat	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
VO ENJE I RAZVOJ INOVATIVNOST			0,15 0,05		
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE			0,10		
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE			0,25		
Ukupan zbir bodova za rezultate rada					

III UKUPAN BROJ BODOVA (I+ II)

Zbir bodova kompetencija i rezultata rada	1. ciklus	2. ciklus

OCENA:	Ocena za 1. ciklus	Ocena za 2. ciklus	Zaklju na godišnja ocena (aritmeti ki prosek ocena za 1. i 2. ciklus)

REPUBLIKA SRBIJA
 MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA

_____ (unutrašnja organizaciona jedinica) (uža

_____ organizaciona jedinica)

OBRAZAC
 ZA OCENJIVANJE RADA ZAPOSLENIH NA RUKOVODETIM RADNIM MESTIMA
 STRATEŠKOG NIVOA
 za period _____ godine

I PODACI O OCENJIVANOM

1.	Prezime, ime jednog roditelja, ime	
2.	JMBG	
3.	in/zvanje	
4.	Naziv radnog mesta	
5.	Nagrade, pohvale priznanja	
6.	Uvećanje/umanjenje plate	
7.	Disciplinske i druge mere	
8.	Odsustvovanje u toku godine	
9.	Napomene od značaja za ocenu	

II OCENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

III NAPOMENE ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

--

I VOCENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

V NAPOMENE ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

--

VIGODIŠNJA OCENA

datum _____

OCENA	
POTPIS OCENJIVA A	
KOMENTAR KONTROLORA	
POTPIS KONTROLORA	
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

VII OCENA PO ZAHTEVU

ZA PREISPITIVANJE ZAKLJU NE OCENE

datum _____

OCENA	
POTPIS LANOVA KOMISIJE	1. 2. 3.
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

BAZICNE KOMPETENCIJE			
KOMPETENCIJE	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
SLUŽENJE GRA ANIMA	Razume važnosti svog posla za dobrobit građana, zaposlenih i organizacije.		
	Odgovorno i pravovremeno reaguje na zahteve javnosti.		
	Prepoznaje potrebe građana, zaposlenih i organizacije.		
	Uspostavlja dvosmernu komunikaciju sa javnošću.		
	Balansira društvene potrebe sa finansijskim ograničenjima.		
UPRAVLJANJE PROMENOM	Nastupom i ličnim primerom doprinosi poverenju javnosti u rad policije.		
	Kreira viziju i inicira promenu.		
	Preuzima odgovornost za promenu i rizike.		
	Obezbeđuje resurse za sprovođenje promene, realizaciju strateških ciljeva.		
	Daje jasne smernice saradnicima u svim fazama promene.		
UPRAVLJANJE U INKOM	Pokazuje ličnu posvećenost i veru u promene.		
	Donosi strategiju u skladu sa vizijom.		
	Obezbeđuje resurse za realizaciju strategije. Uzima u obzir prethodna iskustva dobrih praksi.		
LIČNA DELOTVORNOST	Upravlja profesionalnim stresom.		
	Otvoreno pristupa složenim situacijama.		
	Donosi odluke i kada su nepopularne i teške.		
DONOŠENJE ODLUKA	Uzima u obzir sve važne izvore informacija iz organizacije.		
	Uzima u obzir društveni kontekst.		
	Uzima u obzir interes Ministarstva. Vršiti procenu rizika, troškova i dobiti.		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVODENJE	Inspiriše saradnike.		
	Uvažava različitosti i promoviše jednakosti (u odnosu na pol, rasu, status, religiju, poziciju i sl.).		
	Uvažava različitosti u stavovima i mišljenjima. Komunicira sa javnošću jasno i nedvosmisleno.		

REZULTATI RADA			
MERILA	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
VO ENJE I RAZVOJ LJUDI	Bira talentovane ljude.		
	Stvara klimu poverenja i profesionalnog radnog okruženja.		
	Delegira odgovornost za ostvarenje planiranih zadataka.		
	Objektivno ocenjuje rad zaposlenih u svojoj organizacionoj jedinici.		
	Pravedan je i etično se ponaša.		
	Motiviše zaposlene da ostvare postavljene ciljeve.		
	Efikasno upravlja vremenom zaposlenih tako što uspeva da sve radne zadatke delegira i obavi u okviru redovnog radnog vremena.		
Davanje ličnog primera zaposlenima.			
Brine da zaposleni razvijaju svoja znanja i veštine.			
INOVATIVNOST	Najmanje tri predloga za unapređenje procesa rada.		
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	Ovladao je novim metodama i tehnologijama koje su uvedene u proces rada.		
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE	Kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu ostvaruje ciljeve Ministarstva.		

* Svako merilo se ocenjuje primenom četvorostepene bodovne skale, i to:

- 1 bod - „neprihvatljivo“
- 2 boda - „potrebno je unapređenje“
- 3 boda - „ispunjava očekivanje“
- 4 boda - „znajno prevazilazi očekivanje“

PONDERI

IBAZI NEKOMPETENCIJE

Kompetencije	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
SLUŽENJE GRA ANIMA			0,050		
UPRAVLJANJE PROMENOM			0,075		
UPRAVLJANJE U INKOM			0,075		
LI NA DELOTVORNOST			0,050		
DONOŠENJE ODLUKA			0,075		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJE			0,075		
Ukupan zbir bodova za bazi ne kompetencije					

II REZULTATI RADA

Rezultat	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
VO ENJE I RAZVOJ LJUDI			0,15		
INOVATIVNOST KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE			0,05 0,10		
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE			0,30		
Ukupan zbir bodova za rezultate rada					

III UKUPAN BROJ BODOVA (I+ II)

Zbir bodova kompetencija i rezultata rada	1. ciklus	2. ciklus

OCENA:	Ocena za 1. ciklus	Ocena za 2. ciklus	Zaklju na godišnja ocena (aritmetički prosek ocena za 1. i 2. ciklus)

REPUBLIKA SRBIJA
 MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA

 (unutrašnja organizaciona jedinica) (uža

 organizaciona jedinica)

OBRAZAC
 ZA OCENJIVANJE RADA ZAPOSLENIH NA IZVRŠILA KIM RADNIM MESTIMA
 za period _____ godine

I PODACI O OCENJIVANOM

1.	Prezime, ime jednog roditelja, ime	
2.	JMBG	
3.	in/zvanje	
4.	Naziv radnog mesta	
5.	Nagrade, pohvale priznanja	
6.	Uvećanje/umanjenje plate	
7.	Disciplinske i druge mere	
8.	Odsustvovanje u toku godine	
9.	Napomene od značaja za ocenu	

II OCENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

III NAPOMENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

--

IV OCENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

datum _____

OCENA	
OCENJIVA	
KOMENTAR KONTROLORA	
KONTROLOR	

V NAPOMENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

--

VI GODIŠNJA OCENA

datum _____

OCENA	
POTPIS OCENJIVA A	
KOMENTAR KONTROLORA	
POTPIS KONTROLORA	
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

VII OCENA PO ZAHTEVU

ZA PREISPITIVANJE ZAKLJU NE OCENE

datum _____

OCENA	
POTPIS LANOVA KOMISIJE	1. 2. 3.
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

BAZICNE KOMPETENCIJE			
KOMPETENCIJE	INDIKATORI	Ocena za 1.	Ocena za 2.
		ciklus u bodovima [1- 4]*	ciklus u bodovima [1-4]*
SLUŽENJE GRAĐANIMA	Razume važnosti svog posla za dobrobit građana i kolega.		
	Reaguje pravovremeno.		
	Prepoznaje potrebe građana i zaposlenih.		
	Postavljanjem pitanja proverava da li je razumeo građane i zaposlene.		
	Primenjuje planove i ciljeve iz svoje nadležnosti, u skladu sa potrebama građana.		
	Licenim primerom doprinosi poverenju javnosti u rad policije.		
UPRAVLJANJE PROMENOM	Usvaja i sprovodi nove ideje.		
	Preuzima odgovornost za svoju ulogu u promeni.		
	Razume potrebu i korist od promene.		
	Prilagođava se na nove zahteve i namene rada.		
	Spreman je da preuzme nove uloge i odgovornosti u radu.		
UPRAVLJANJE UČINAKOM	Razume zadate ciljeve.		
	Optimalno koristi raspoložive resurse pri ostvarenju zadataka.		
	Prepoznaje prioritete.		
	Poštuje vremenske rokove.		
	Traži smernice kada je potrebno.		
	Prepoznaje i izveštava o zastojima u radu.		
	Prati faze procesa rada.		
LIDNA DELOTVORNOST	Pouzdan i odgovorno postupa u izvršavanju radnih zadataka.		
	Postupa u delokrugu svoje nadležnosti.		
	Strpljiv je i koncentrisan u poslovima koji zahtevaju duže angažovanje.		
	Uči iz svojih prethodnih iskustava.		
	Uočava sopstvena ograničenja - nije sujetan.		
	U krizi ostaje smiren i jasno misli.		
	Uči i razvija znanje i veštine.		

DONOŠENJE ODLUKA	Sakuplja informacije i proverava njihovu pouzdanost.		
	Pravi razliku između bitnih i nebitnih informacija.		
	Kada je potrebno, samostalno donosi odluke iz svoje nadležnosti.		
	Odluke iz svoje nadležnosti donosi pravovremeno.		
	Predviđa rizike i posledice odluka i informiše neposrednog rukovodioca.		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVODENJE	Govori jasno i razumljivo.		
	Sarađuje sa kolegama razmenjujući znanja, informacije i iskustva.		
	Uvažava različitosti i promovira jednakosti (u odnosu na pol, rasu, status, religiju, poziciju i sl.).		
	Izražava svoje mišljenje uvažavajući druge.		
	Vodi računa o uticaju svog ponašanja na druge.		
	Uvažava različitosti u stavovima i mišljenjima.		
	Razume svoju ulogu u timu.		

REZULTATI RADA			
MERILA	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
PROFESIONALIZAM U RADU	Samostalno primenjuje potrebna znanja.		
	Poštovanje vrednosti državne službe (integritet, poštenje, lojalnost i posvećenost).		
	Svoje lične ciljeve usklađuje sa ciljevima organizacije.		
	Organizovan u radu.		
	Za policijske službenike u statusu OSL: - ispunjava zahteve u pogledu motoričkih sposobnosti - ispunjava zahteve u pogledu gađanja iz formacijskog naoružanja - uniformu i naoružanje nosi na propisan način.		
INOVATIVNOST	Najmanje tri obrazložena predloga za unapređenje procesa rada.		

KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	Ovladao je novim metodama i tehnologijama koje su uvedene u proces rada.		
DOPRINOS OSTVARENJU PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE	<p>Obimom i kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu zna ajno doprinosi ukupnim rezultatima rada organizacione jedinice.</p> <p>Za policijske službenike u statusu OSL doprinos rezultatima rada se ocenjuje na osnovu postoje ih evidencija rada.</p>		

* Svako merilo se ocenjuje primenom etvorostepene bodovne skale, i to:

- 1 bod - „neprihvatljivo“,
- 2 boda - „potrebno je unapre enje“,
- 3 boda - „ispunjava o ekivanje“ i
- 4 boda - „zna ajno prevazilazi o ekivanje“.

PONDERI

IBAZI NEKOMPETENCIJE

Kompetencije	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
SLUŽENJE GRA ANIMA			0,10		
UPRAVLJANJE PROMENOM UPRAVLJANJE U INKOM LI NA DELOTVORNOST			0,10 0,05 0,15		
DONOŠENJE ODLUKA			0,05		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJE			0,15		
Ukupan zbir bodova za bazi ne kompetencije					

II REZULTATI RADA

Rezultat	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
PROFESIONALIZAM U RADU			0,05		
INOVATIVNOST			0,05		
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE			0,05		
DOPRINOS OSTVARENJU PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE			0,25		
Ukupan zbir bodova za rezultate rada					

III UKUPAN BROJ BODOVA (I+ II)

Zbir bodova kompetencija i rezultata rada	1. ciklus	2. ciklus

OCENA:	Ocena za 1. ciklus	Ocena za 2. ciklus	Zaklju na godišnja ocena (aritmetički prosek ocena za 1. i 2. ciklus)

REPUBLIKA SRBIJA
 MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA

(unutrašnja organizaciona jedinica) (uža

organizaciona jedinica)

OBRAZAC
 ZA OCENJIVANJE RADA ZAPOSLENIH NA RUKOVOĐENIM RADNIM MESTIMA SREDNJEG
 NIVOVA
 za period _____ godine

I PODACI O OCENJIVANOM

1.	Prezime, ime jednog roditelja, ime	
2.	JMBG	
3.	in/zvanje	
4.	Naziv radnog mesta	
5.	Nagrade, pohvale priznanja	
6.	Uvećanje/umanjenje plate	
7.	Disciplinske i druge mere	
8.	Odsustvovanje u toku godine	
9.	Napomene od značaja za ocenu	

II OCENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

datum 13.07. 2017. god

OCENA	Dovoljan - 2
OCENJIVA	Dragan Todorovi
KOMENTAR KONTROLORA	Zaposleni je prestrogo ocenjen po pitanju rezultata rada i aspekta inovativnosti. Stoga je predložena ocena za ovo merilo ispravljena i u obrazac je uneta ocena 2, umesto 1. Za ostale ocene nema primedbi.
KONTROLOR	Dejan Pavićevi

III NAPOMENE ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

<p>Objašnjenje ocene</p> <p>Opšti utisak je da zaposleni ispunjava minimalne zahtevane pokazatelje pozitivnog ponašanja i postiže planirane rezultate rada u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice na osnovu ukupnog broja bodova.</p> <p>Potrebno je da zaposleni unapredi sledeće kompetencije:</p> <p>Služenje građana – Zaposleni bi trebalo da uloži dodatni napor i postavljanjem pitanja proverava da li je razumeo građane i zaposlene. Primedba se posebno odnosi na nerazumevanje potreba građana.</p> <p>Drugi aspekt unapređenja za ovo merilo se odnosi na usklađivanje mogući organizacije sa potrebama građana.</p> <p>Upravljanje promenom – Potrebno je da zaposleni u narednom periodu uloži dodatni napor za prepoznavanje i razvoj novih sistema i procedura. Takođe, potrebno je da usklađuje potrebe i mogući za promenama, kao i da podstiče zaposlene da preuzmu odgovornost u upravljanju promenama.</p> <p>Upravljanje uštedom – potrebno je da zaposleni postavlja ciljeve koji unapređuju proces rada.</p> <p>Potrebno je da zaposleni unapredi sledeće rezultate rada:</p> <p>Inovativnost – zaposleni u prethodnom periodu nije da ni jedan predlog za unapređenje procesa rada.</p> <p>U skladu sa tim ovaj rezultat se ocenjuje kao neprihvatljiv. Zaposleni je dobio instrukcije da u narednom periodu na mesečnom nivou organizuje sastanke sa svojim timom za razvoj predloga za unapređenje procesa.</p> <p>Koristi nove metode rada i tehnologije – Potrebno je da zaposleni ovlada novim softverom koji je uveden u proces rada.</p> <p>U toku priprema nisu uočene prepreke za obavljanje posla.</p>	
<p>IZVOCENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA</p>	<p>datum 19.01.2018. god</p>

OCENA	Dobar - 3
OCENJIVA	Dragan Todorovi
KOMENTAR KONTROLORA	U potpunosti se slažem sa predloženom ocenom.
KONTROLOR	Dejan Pavićević

V NAPOMENE ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

<p>Objašnjenje ocene</p> <p>Zaposleni ispunjava zahtevane pokazatelje ponašanja i postiže planirane rezultate rada u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice na osnovu ukupnog broja bodova, dobija ocenu dobar.</p> <p>Zaposleni je uspešno unapredio kompetencije, međutim potrebno je da uloži dodatni napor kada je u pitanju upravljanje promenama. Da bi u potpunosti ispunio očekivanja zaposleni bi trebalo,</p>

pored toga što sam preuzima odgovornost i odgovaraju u ulogu, da dodatno podstie zaposlene da preuzmu odgovornost u upravljanju promenama.

Kada su u pitanju rezultati rada, zaposleni je ispoštovao dogovor i jednom mese no organizovao sastanke za razvoj predloga za unapre enje procesa. Na kraju ciklusa su predata dva obrazložena predloga.

Zaposleni i dalje nije ispunio o ekivanja kada je u pitanju koriš e enje novih metoda rada i tehnologija. U toku pra enja je identifikovano da su postojale realne prepreke, poput neadekvatne tehni ke podrške i nedostaju ih prate ih materijala za koriš enje softvera.

VIGODIŠNJA OCENA

datum 31.1.2018. godine

OCENA	Dobar - 3
POTPIS OCENJIVA A	
KOMENTAR KONTROLORA	U potpunosti se slažem sa predloženom ocenom.
POTPIS KONTROLORA	
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

VII OCENA PO ZAHTEVU

ZA PREISPITIVANJE ZAKLJU NE OCENE

datum _____

OCENA	
POTPIS LANOVA KOMISIJE	1. 2. 3.
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

BAZI NE KOMPETENCIJE

KOMPETENCIJE	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
SLUŽENJE GRA ANIMA	Razume važnosti svog posla za dobrobit gra ana,	2	3
	Reaguje pravovremeno.		
	Prepoznaje potrebe gra ana, zaposlenih i organizacije.		
	Postavljanjem pitanja proverava da li je razumeo gra ane i zaposlene.		
	Uskla uje mogu nosti organizacije sa		

	potrebama građana. Lini primjerom doprinosi poverenju javnosti u rad policije.		
UPRAVLJANJE PROMENOM	Prepoznaje i razvija nove sisteme i procedure.	2	2
	Postepeno i kontrolisano sprovodi proces promene.		
	Usklađuje potrebe i mogući nastupi za promenama.		
	Koristi raspoložive resurse da bi sproveo promenu.		
	Preuzima odgovornost za svoju ulogu u promeni.		
	Predviđa i otklanja rizike u upravljanju promenom.		
Podstiče zaposlene da preuzmu odgovornost u upravljanju promenom.			
UPRAVLJANJE U INKOMB	Postavlja ciljeve za svoju organizacionu jedinicu.	2	3
	Određuje prioritete.		
	Postavlja ciljeve koji unapređuju proces rada.		
	Odgovoran je za ostavrenje organizacionih ciljeva.		
	Prepoznaje i otklanja zastoje u radu.		
	Uzima u obzir prethodna iskustva dobrih praksi.		
LINI NA DELOTVORNOST	Optimalno koristi raspoložive resurse.	3	3
	Dosledan je u postupanju.		
	Odlučan je i pokazuje samopouzdanje prilikom izazova.		
	Podnosi nesigurnost, neizvesnost i pritiske situacija.		
	Uvijek i unapređuje se.		
	Kontroliše emocije i ne ulazi u rasprave.		
DONOŠENJE ODLUKA	Donosi odluke i kada su nepopularne i teške.	3	3
	Uočava sopstvena ograničenja - nije sujetan.		
	Odupire se pritisku da donese odluku na brzinu, kada je potrebno više vremena.		
	Sistematičan je u pristupu.		
	Definiše problem i otkriva uzroke.		
	Deli informacije.		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVODENJE	Uzima u obzir moguće rezervne planove za rešavanje zadataka.	3	3
	Obrazlaže donete odluke.		
	Dobro procenjuje rizike.		
	Uzima u obzir raspoložive resurse.		
	Odgovoran je za donete odluke.		
	Dodeljuje zadatke u skladu sa kompetencijama zaposlenih.		

	Govori jasno, razumljivo i nedvosmisleno.		
	Razvija me uobno poverenje me u zaposlenima. Obezbe tuje da se kompetentnim saradnicima pruži šansa za dalji razvoj ili napredovanje.		
	Uvažava razli itosti u stavovima i mišljenjima.		
	Traži i daje povratnu informaciju.		
	Uvažava razli itosti i promovíše jednakosti u odnosu na pol, rasu, status, religiju, poziciju i sl. Konstruktivno odgovara na primedbe sa kojima se susre e. Objektivan i nepristrasan u odnosu sa zaposlenima.		
Efikasno vodi grupnu diskusiju.			

REZULTATI RADA			
MERILA	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
VO ENJE I RAZVOJ LJUDI	Bira talentovane ljude.	3	3
	Stvara klimu poverenja i profesionalnog radnog okruženja.		
	Delegira odgovornost za ostvarenje planiranih zadataka.		
	Objektivno ocenjuje rad zaposlenih u svojoj organizacionoj jedinici.		
	Pravedan je i eti no se ponaša. Motiviše zaposlene da ostvare postavljene ciljeve.		
	Efikasno upravlja vremenom zaposlenih tako što uspeva da sve radne zadatke delegira i obavi u okviru redovnog radnog vremena. Davanje li nog primera zaposlenima. Brine da zaposleni razvijaju svoja znanja i veštine.		
INOVATIVNOST	Najmanje tri predloga za unapre enje procesa rada.	1	2
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	Ovladao je novim metodama i tehnologijama koje su uvedene u proces rada.	2	2

<p>STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE</p>	<p>Obimom i kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu značajno doprinosi ostvarenju zadataka iz planskih dokumenata i otkrivenih rezultata organizacione jedinice.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	----------

* Svako merilo se ocenjuje primenom četvorostepene bodovne skale, i to:

- 1 bod - „neprihvatljivo“
- 2 boda - „potrebno je unapređenje“
- 3 boda - „ispunjava otkrivanje“
- 4 boda - „značajno prevazilazi otkrivanje“.

IBAZI NEKOMPETENCIJE

Kompetencije	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
SLUŽENJE GRA ANIMA	2	3	0,075	0,15	0,225
UPRAVLJANJE PROMENOM UPRAVLJANJE U INKOM	2	2	0,075	0,15	0,15
	2	3	0,10	0,2	0,3
LI NA DELOTVORNOST	3	3	0,075	0,225	0,225
DONOŠENJE ODLUKA	3	3	0,075	0,225	0,225
RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJE	3	3	0,10	0,3	0,3
Ukupan zbir bodova za bazi ne kompetencije					

II REZULTATI RADA

Rezultat	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
VO ENJE I RAZVOJ LJUDI	3	3	0,15	0,45	0,45
INOVATIVNOST	1	2	0,10	0,1	0,2
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	2	2	0,05	0,1	0,1
STEPEN OSTVARENJA PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE	3	3	0,20	0,6	0,6
Ukupan zbir bodova za rezultate rada					

III UKUPAN BROJ BODOVA (I+ II)

Zbir bodova kompetencija i rezultata rada	1. ciklus	2. ciklus
	2,5	2,8

OCENA:	Ocena za 1. ciklus	Ocena za 2. ciklus	Zaklju na godišnja ocena (aritmetički prosek ocena za 1. i 2. ciklus)
	2	3	3

REPUBLIKA SRBIJA
MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA

(unutrašnja organizaciona jedinica) (uža

organizaciona jedinica)

OBRAZAC
ZA OCENJIVANJE RADA ZAPOSLENIH NA IZVRŠILA KIM RADNIM MESTIMA
za period _____ godine

I PODACI O OCENJIVANOM

1.	Prezime, ime jednog roditelja, ime	
2.	JMBG	
3.	in/zvanje	
4.	Naziv radnog mesta	
5.	Nagrade, pohvale priznanja	
6.	Uve anje/umanjenje plate	
7.	Disciplinske i druge mere	
8.	Odsustvovanje u toku godine	
9.	Napomene od zna aja za ocenu	

II OCENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

datum 15. jul 2017. godine

OCENA	Dobar - 3
OCENJIVA	Marko Petrovi
KOMENTAR KONTROLORA	U potpunosti se slažem sa predloženom ocenom. U toku ocenjivanja prime eno je da postoji nesuglasica izme u ocenjiva a i zaposlenog u vezi pravovremenosti reagovanja, kao i poštovanja rokova. Nesuglasica je rešena konstatovanjem da postoje realne prepreke, ijim uklanjanjem bi zaposleni mogao da nesmetano obavlja svoje dužnosti.
KONTROLOR	Marija Nikoli

III NAPOMENA ZA PRVI CIKLUS OCENJIVANJA

Obrazloženje ocene

Zaposleni ispunjava zahtevane pokazatelje ponašanja i postiže planirane rezultate rada u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice.

Zaposleni je ostvario izuzetne rezultate kada je u pitanju inovativnost i dao etiri obrazložena predloga za unapređenje procesa rada.

Potrebno je da zaposleni unapredi sledeće kompetencije:

Služenje građanima – pravovremeno reagovanje

Upravljanje u inkom – poštovanje vremenskih rokova

Donošenje odluka – pravi razliku između bitnih i nebitnih informacija i odluke iz svoje nadležnosti donosi pravovremeno.

Potrebno je da zaposleni unapredi sledeće rezultate rada:

Profesionalizam u radu – organizovanost u radu

Doprinos ostvarenju planiranih rezultata organizacione jedinice – unapredi kvalitet obavljenog posla kako bi značajnije doprineo rezultatima rada organizacione jedinice.

Praćenjem je utvrđeno da je zaposleni imao određene prepreke u toku obavljanja posla, koje su predstavljala realna ograničenja da pravovremeno obavlja poslove i poštuje rokove. U pitanju je dostupnost opreme. Za naredni ciklus se predlaže da se zaposleni konsultuje sa odgovornim osobama za rešavanje ovog problema.

IV OCENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

datum 17. januar 2018. godine

OCENA	Dobar - 3
OCENJIVA	Marko Petrovi
KOMENTAR KONTROLORA	U potpunosti se slažem sa predloženom ocenom.
KONTROLOR	Marija Nikoli

V NAPOMENA ZA DRUGI CIKLUS OCENJIVANJA

Obrazloženje ocene

Zaposleni ispunjava zahtevane pokazatelje ponašanja i postiže planirane rezultate rada u ostvarivanju ciljeva organizacione jedinice.

Zaposleni je unapredio pravovremenost u reagovanju, poštovanje rokova, kao i aspekt organizovanosti u radu.

Međutim, potrebno je dalje unapređenje kada je u pitanju donošenje odluka i to pravljenje razlike između bitnih i nebitnih informacija.

U toku praćenja nisu uočene prepreke za obavljanje posla.

VIGODIŠNJA OCENA

datum 30. januar 2018. godine

OCENA	Dobar -3
POTPIS OCENJIVA A	
KOMENTAR KONTROLORA	Zaposleni je uložio dodatni napor da
POTPIS KONTROLORA	
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

VII OCENA PO ZAHTEVU

ZA PREISPITIVANJE ZAKLJU NE OCENE

datum _____

OCENA	
POTPIS LANOVA KOMISIJE	1. 2. 3.
DATUM I POTPIS ZAPOSLENOG	

BAZI NE KOMPETENCIJE

KOMPETENCIJE	INDIKATORI	Ocena za 1.	Ocena za 2.
		ciklus u bodovima [1- 4]*	ciklus u bodovima [1-4]*
SLUŽENJE GRA ANIMA	Razume važnosti svog posla za dobrobit gra ana i kolega.	2	3
	Reaguje pravovremeno.		
	Prepoznaje potrebe gra ana i zaposlenih.		
	Postavljanjem pitanja proverava da li je razumeo gra ane i zaposlene.		
	Primenjuje planove i ciljeve iz svoje nadležnosti, u skladu sa potrebama gra ana.		
	Li nim primerom doprinosi poverenju javnosti u rad policije.		
UPRAVLJANJE PROMENOM	Usvaja i sprovodi nove ideje.	3	3
	Preuzima odgovornost za svoju ulogu u promeni.		
	Razume potrebu i korist od promene.		
	Prilago avava se na nove zahteve i na ine rada.		

	Spreman je da preuzme nove uloge i odgovornosti u radu.		
UPRAVLJANJE U INKOM	Razume zadate ciljeve.	2	3
	Optimalno koristi raspoložive resurse pri ostvarenju zadataka.		
	Prepoznaje prioritete.		
	Poštuje vremenske rokove.		
	Traži smernice kada je potrebno		
	Prepoznaje i izveštava o zastojsima u radu.		
	Prati faze procesa rada.		
LI NA DELOTVORNOST	Pouzdan i odgovorno postupa u izvršavanju radnih zadataka.	3	3
	Postupa u delokrugu svoje nadležnosti.		
	Strpljiv je i koncentrisan u poslovima koji zahtevaju duže angažovanje.		
	U i iz svojih prethodnih iskustava.		
	U ova sopstvena ograničenja - nije sujetan.		
	U krizi ostaje smiren i jasno misli.		
DONOŠENJE ODLUKA	Sakuplja informacije i proverava njihovu pouzdanost.	2	2
	Pravi razliku između bitnih i nebitnih informacija.		
	Kada je potrebno, samostalno donosi odluke iz svoje nadležnosti.		
	Odluke iz svoje nadležnosti donosi pravovremeno.		
	Predviđa rizike i posledice odluka i informiše neposrednog rukovodioca.		
RAD SA DRUGIMA I RUKOVODENJE	Govori jasno i razumljivo.	3	3
	Sarađuje sa kolegama razmenjujući znanja, informacije i iskustva.		
	Uvažava različitosti i promoviše jednakosti (u odnosu na pol, rasu, status, religiju, poziciju i sl.).		
	Izražava svoje mišljenje uvažavajući i druge.		
	Vodi računa o uticaju svog ponašanja na druge.		
	Uvažava različitosti u stavovima i mišljenjima.		
	Razume svoju ulogu u timu.		

REZULTATI RADA			
MERILA	INDIKATORI	Ocena za 1. ciklus u bodovima [1-4]*	Ocena za 2. ciklus u bodovima [1-4]*
PROFESIONALIZAM U RADU	Samostalno primenjuje potrebna znanja.	2	3
	Poštovanje vrednosti državne službe (integritet, poštenje, lojalnost i posvećenost).		
	Svoje lične ciljeve usklađuje sa ciljevima organizacije. Organizovan u radu.		
	Za policijske službenike u statusu OSL: - ispunjava zahteve u pogledu motornih sposobnosti - ispunjava zahteve u pogledu gađanja iz formacijskog naoružanja - uniformu i naoružanje nosi na propisan način.		
INOVATIVNOST	Najmanje tri obrazložena predloga za unapređenje procesa rada.	4	4
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	Ovladao je novim metodama i tehnologijama koje su uvedene u proces rada.	3	3
DOPRINOS OSTVARENJU PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE	Obimom i kvalitetom obavljenog posla i svojim odnosom prema radu značajno doprinosi ukupnim rezultatima rada organizacione jedinice.	2	3
	Za policijske službenike u statusu OSL doprinos rezultatima rada se ocenjuje na osnovu postojećih evidencija rada.		

* Svako merilo se ocenjuje primenom četvorostepene bodovne skale, i to:

- 1 bod- „neprihvatljivo“
- 2 boda - „potrebno je unapređenje“
- 3 boda- „ispunjava očekivanja“
- 4 boda- „značajno prevazilazi očekivanja“

PONDERI

IBAZI NEKOMPETENCIJE

Kompetencije	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
SLUŽENJE GRA ANIMA	2	3	0,10	0.2	0.3
UPRAVLJANJE PROMENOM	3	3	0,10	0.3	0.3
UPRAVLJANJE U INKOM	2	3	0,05	0.1	0.15
LI NA DELOTVORNOST	3	3	0,15	0.45	0.45
DONOŠENJE ODLUKA	2	2	0,05	0.1	0.1
RAD SA DRUGIMA I RUKOVO ENJE	3	3	0,15	0.45	0.45
Ukupan zbir bodova za bazi ne kompetencije					

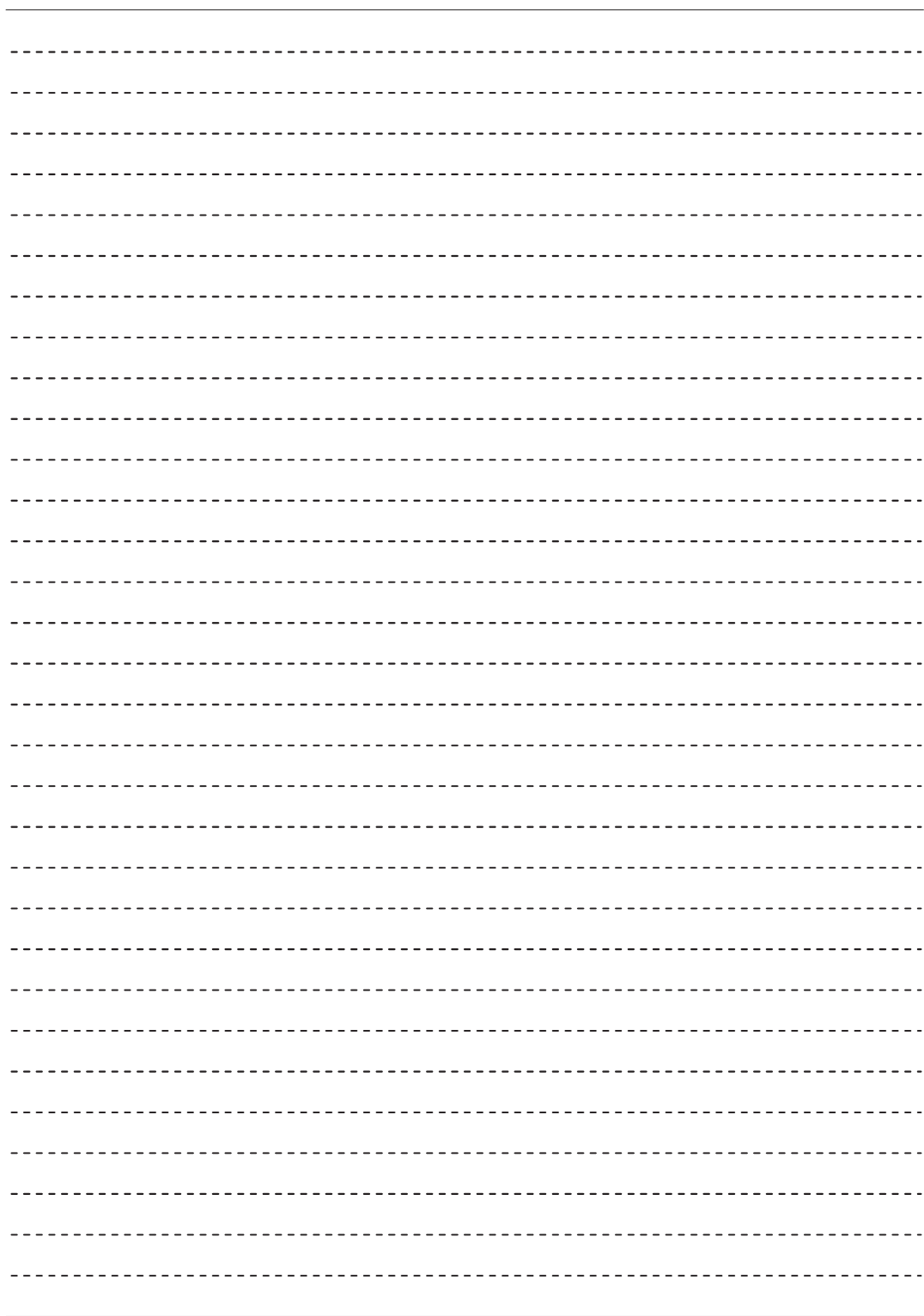
II REZULTATI RADA

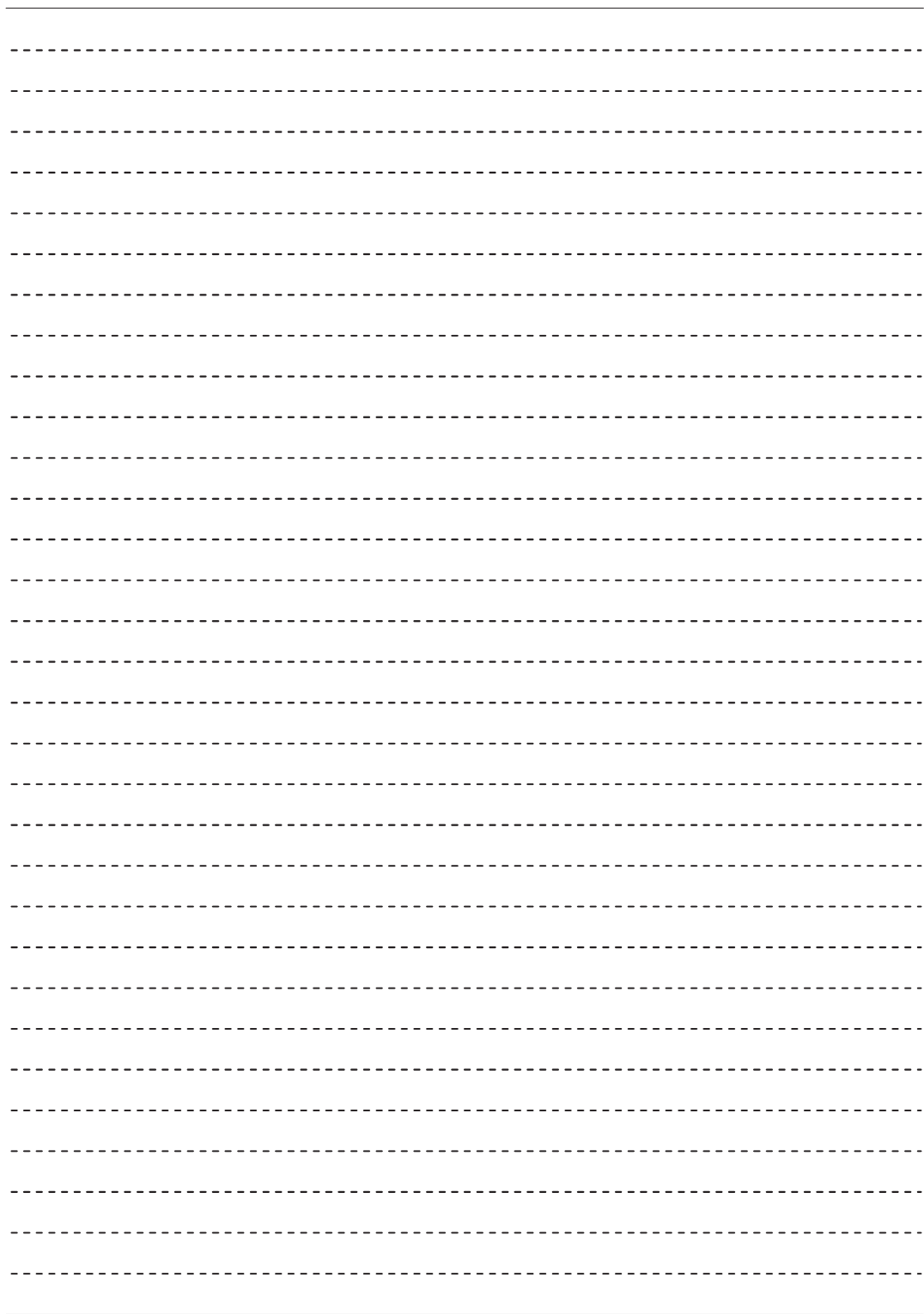
Rezultat	Ocena u bodovima		Ponder	Ponderisani broj bodova	
	za 1. ciklus	za 2. ciklus		za 1. ciklus	za 2. ciklus
PROFESIONALIZAM U RADU	2	3	0,05	0.1	0.15
INOVATIVNOST	4	3	0,05	0.2	0.15
KORISTI NOVE METODE RADA I TEHNOLOGIJE	3	3	0,05	0.15	0.15
DOPRINOS OSTVARENJU PLANIRANIH REZULTATA ORGANIZACIONE JEDINICE	2	3	0,25	0.5	0.75
Ukupan zbir bodova za rezultate rada					

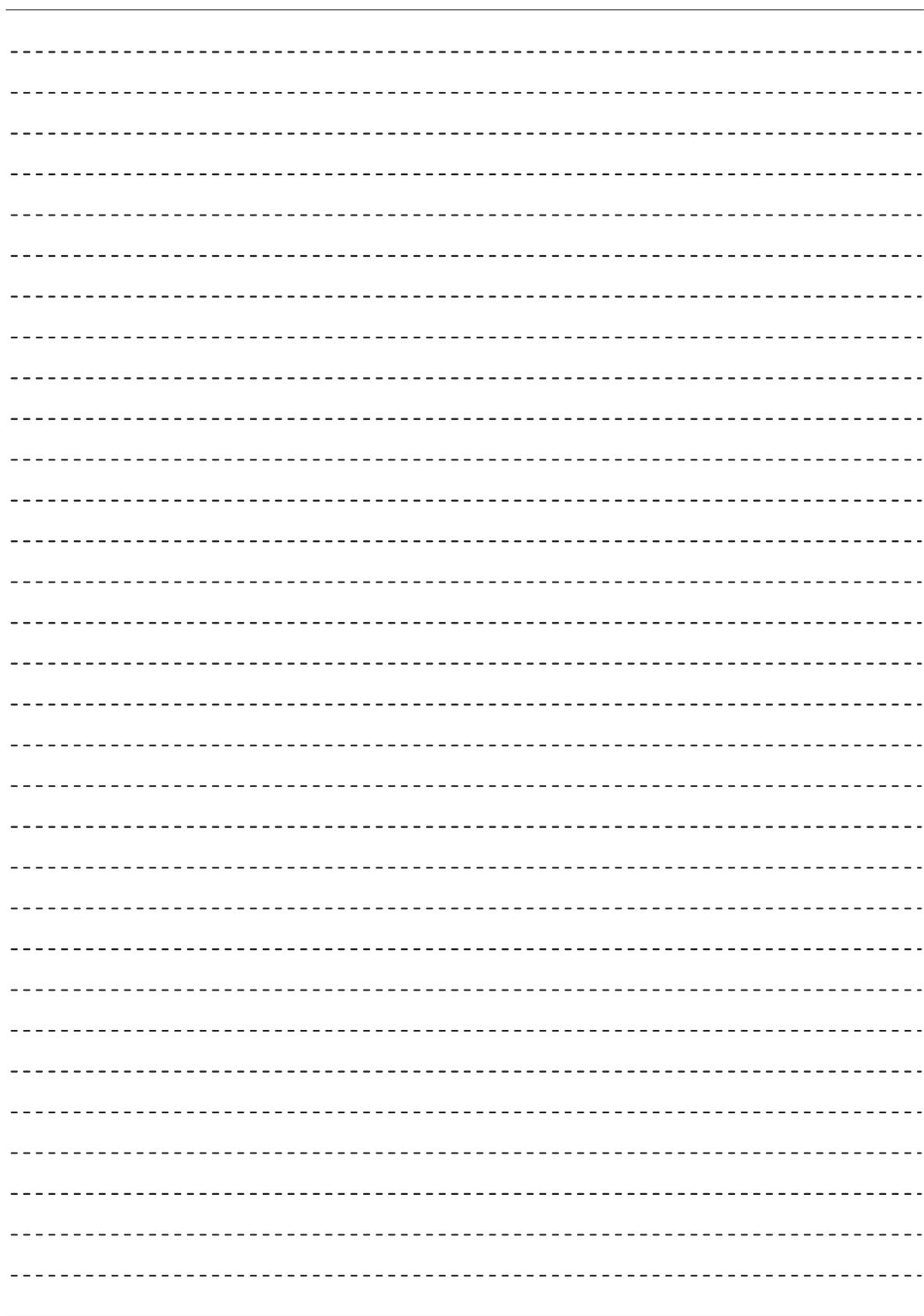
III UKUPAN BROJ BODOVA (I+ II)

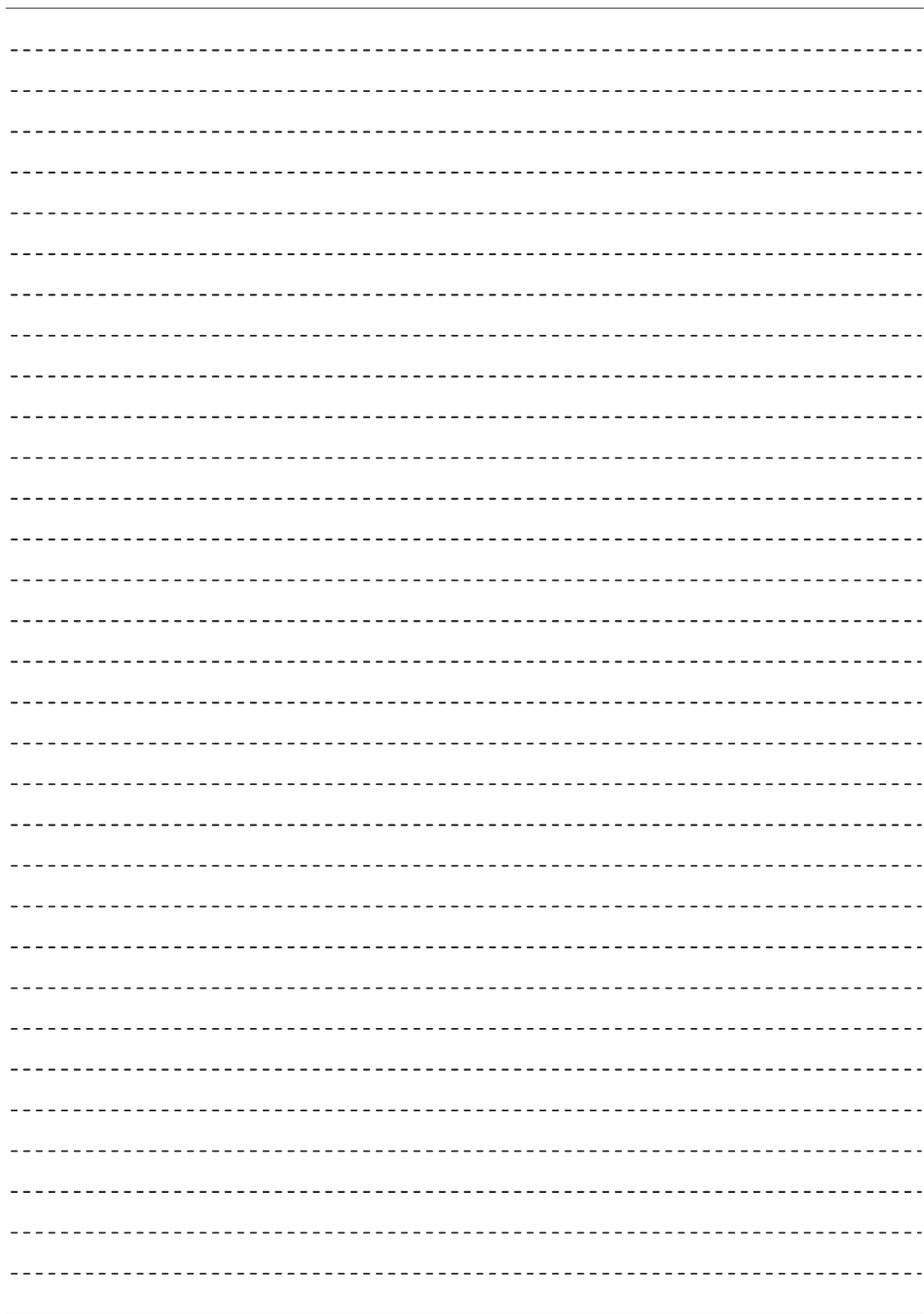
Zbir bodova kompetencija i rezultata rada	1. ciklus	2. ciklus
	2,6	3,0

OCENA:	Ocena za 1. ciklus	Ocena za 2. ciklus	Zaklju na godišnja ocena (aritmetički prosek ocena za 1. i 2. ciklus)
	3	3	3









CIP -

331.101.39-057.36(035)

:/[].-
: , 2017 (:). - . - 67 . ; 25 cm

150.

ISBN 978-86-83397-23-5

1. [,]

a) - -

COBISS.SR-ID 238471948

