

IPA Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala – Program Europske Unije za Hrvatsku

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

# VODIČ KROZ POLITIKE I PROCEDURE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA



Sveobuhvatno jačanje kapaciteta Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

*Europeaid/127476/D/SER/HR*



Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

---

VODIČ KROZ POLITIKE I PROCEDURE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA





Sveobuhvatno jačanje kapaciteta Agencije za strukovno obrazovanje i  
obrazovanje odraslih

*Europeaid/127476/D/SER/HR*



# Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

## VODIČ KROZ POLITIKE I PROCEDURE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA





## SADRŽAJ

<b>1. DIO</b>	
POJMOVNIK, DEFINICIJE I KRATICE .....	8
<b>2. DIO</b>	
PREGLED POLITIKA I PROCEDURA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U AGENCIJI .....	10
<b>3. DIO</b>	
ZAPOŠLJAVANJE I ODABIR KADROVA .....	15
<b>4. DIO</b>	
UVOĐENJE U POSAO.....	34
<b>5. DIO</b>	
OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE U SVRHU PROFESIONALNOG RAZVOJA I/ILI NAPREDOVANJA .....	41
<b>6. DIO</b>	
UPRAVLJANJE UČINKOM .....	48
<b>7. DIO</b>	
OCJENJIVANJE ZAPOSLENIKA .....	55
<b>8. DIO</b>	
UPRAVLJANJE NAGRAĐIVANJEM .....	74
<b>9. DIO</b>	
RADNI ODNOS I ODNOSI SA ZAPOSLENICIMA .....	79
<b>10. DIO</b>	
PREKID RADNOG ODNOSA .....	89





## UVOD

Vodič kroz politike i procedure za upravljanje ljudskim potencijalima (u daljnjem tekstu Vodič) je dokument u kome su opisane sve procedure i definirani svi obrasci potrebni za kvalitetno upravljanje ljudskim resursima u Agenciji za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. On je potpora vodstvu Agencije za kvalitetnije snimanje raspoloživog radnog kapaciteta Agencije, strateškog planiranja, praćenja ostvarivanja zacrtanih ciljeva i sl. a voditeljima pojedinih organizacijskih jedinica za kvalitetnije planiranje radnog opterećenja svojih radnika, praćenje ostvarivanja postavljenih ciljeva, praćenje radnog učinka, praćenje potreba stručnog usavršavanja pojedinih radnika i sl.

Odjel za opće, pravne i poslove razvoja ljudskih potencijala je nadležan za neposredno praćenje primjene svih procedura navedenih u Vodiču. Odjel je također nadležan za pripremanje izmjena i dopuna Vodiča koje donosi ravnatelj Agencije.

Odjel za opće, pravne i poslove razvoja ljudskih potencijala je odgovaran za pravovremeno upoznavanje voditelja svih organizacijskih jedinica s politikom i procedurama upravljanja ljudskih potencijala u Agenciji.

Voditelji pojedinih organizacijskih jedinica su odgovorni za primjenu politika i procedura iz područja upravljanja ljudskim potencijalima.





## 1. DIO – POJMOVNIK, DEFINICIJE I KRATICE

TERMIN U UPORABI	KRATICA		OPIS – po potrebi
	EN	HR	
KLJUČNI INDIKATOR UČINKA	KPI		
LJUDSKI POTENCIJALI	HR	LJP	Umjesto naziva Odjel za opće, pravne i poslove ljudskih potencijala koristi se termin Ljudski potencijali s kraticom
UPRAVLJANJE UČINKOM	PM		Upravljanje učinkom je dobro planiran i strukturiran proces osmišljen u svrhu osiguranja visokog radnog učinka svih radnika. Provodi se na način da se prvo postiže zajedničko razumijevanje voditelja i ostalih radnika oko toga što treba postići. Nakon toga se provodi upravljanje te osposobljavanje i usavršavanje radnika kako bi se povećali izgledi da se dogovoreno i ostvari.
AGENCIJA ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OBRAZOVANJE ODRASLIH	ASOO	ASOO	
COACHING			Coaching je tehnika koja se koristi u usmjeravanju radnika pružanjem mu pozitivnih povratnih informacija. Usmjeravatelji (coaches) potiču radnike uvidom u stanje i postavljanjem pitanja, slušanjem i ispitivanjem a ne naređivanjem zaposlenicima što im je činiti.
COACH			Osoba koja provodi <i>coaching</i> (vidjeti pojašnjenje ranije u pojmovniku)
MENTORSTVO			Mentorstvo je oblik vođenja radnika kako bi oni ostvarili svoj puni potencijal na način da ih se upozna sa svim dijelovima Agencije, procesima i procedurama te načinima uspješnog obavljanja dodijeljenih im zadaća
MENTOR			Osoba koja provodi mentorstvo
POČETNIK			Osoba koju mentor uvodi u posao.
KONTROLNI POPIS			<i>Aid memoire</i> pomaže korisniku u provjeravanju poštivanja tijeka procesa i njegovom napredovanju.
ANALIZA POTREBA ZA OSPOSOBLJAVANJEM	TNA		
OSOBNI PLAN RAZVOJA	PDP		
TRAJNI PROFESIONALNI RAZVOJ	CPD		CPD predstavlja sredstvo pomoću kojeg pojedinci održavaju, poboljšavaju i proširuju svoja znanja i vještine te razvijaju osobne kvalitete koje su im potrebne u profesionalnom životu.
OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE			Stjecanje novih znanja i vještina kroz formalne i neformalne oblike učenja
RAZVOJ			Proces kojim se postojeće vještine usavršavaju i poboljšavaju.
TIJEK PROCESA			Tijek procesa je redoslijed izvršenja pojedinih operacija uz primjenu uspostavljenih procedura i obrazaca
KOMPETENCIJA			Vještine, znanja i stavovi koji su potrebni kako bi se posao obavio na učinkovit način, prema propisanim standardima, točno i kvalitetno.



OPIS RADNOG MJESTA			Obuhvaća elemente koji opisuju sam posao a ne osobu koja posao obavlja. Uključuje radne zadatke, organizaciju izvješćivanja, odgovornosti, ovlasti, uvjete rada, potrebne vještine te čak i očekivano ponašanje radnika i način odijevanja.
ŽIVOTOPIS	CV		
MINISTARSTVO ZNANOSTI, OBRAZOVANJA I ŠPORTA	MZOŠ	MZOŠ	
OKVIR ZA KOMPETENCIJE			To je organizirani pregled koji sadrži i organizira opise ponašanja koji se primjenjuju na svim razinama i za sve funkcije



## 2. DIO - PREGLED POLITIKA I PROCEDURA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U AGENCIJI

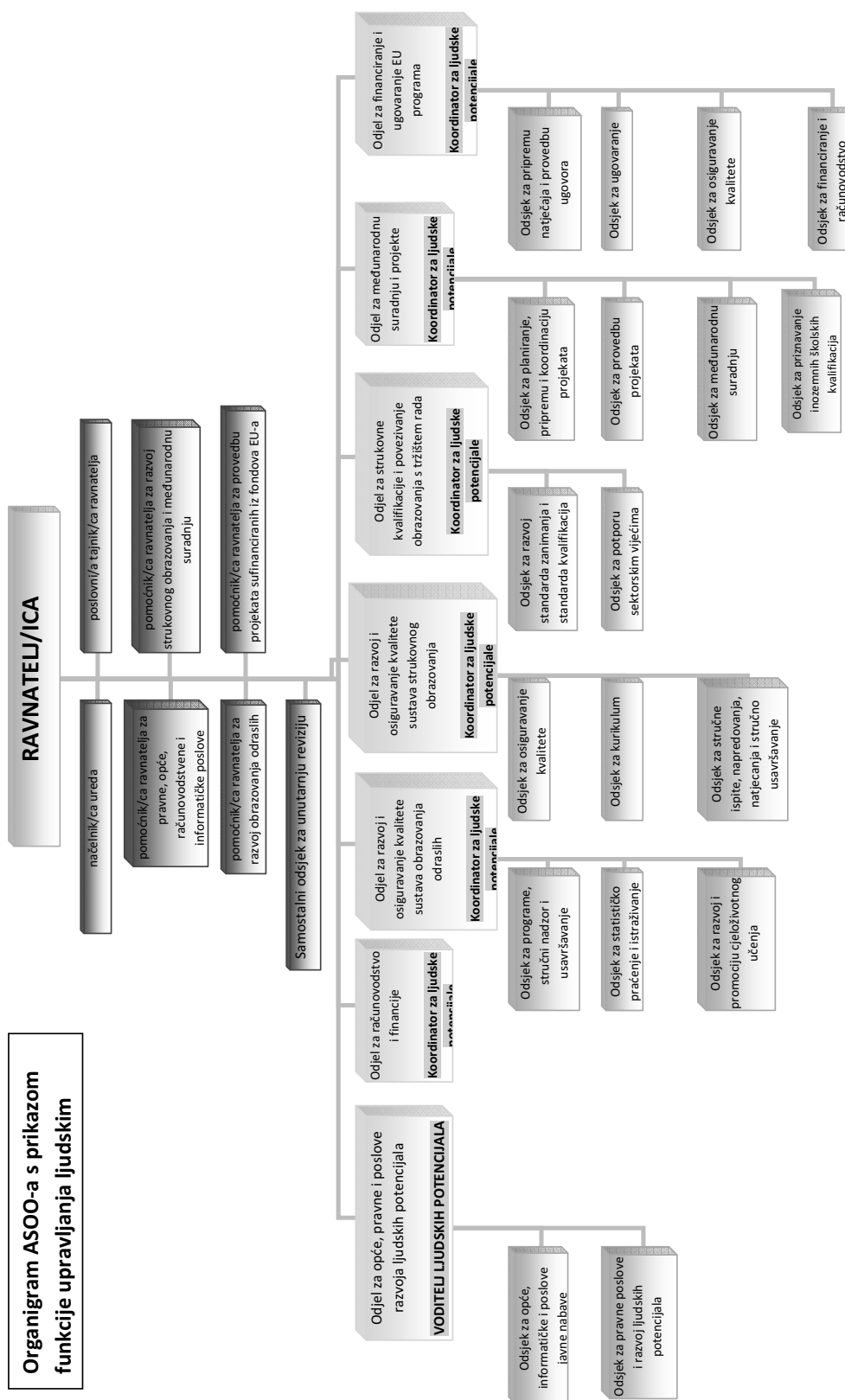
### UVOD

Funkcija ljudskih potencijala integrirana je u Odjel za opće, pravne i poslove razvoja ljudskih potencijala. Odgovorne osobe za uspostavu i razvoj ljudskih potencijala su imenovani koordinatori pojedinih ustrojbenih jedinica i zaposlenici Odsjeka za pravne poslove i razvoj ljudskih. Oni zajedno čine koordinacijsko stručno tijelo za uspostavu i razvoj ljudskih potencijala a njega vodi načelnik/ca Odjela za opće, pravne i poslove razvoja ljudskih potencijala.

Zadaće koordinacijskog stručnog tijela su:

- Uspostaviti i razviti funkciju upravljanja ljudskim potencijalima a u svrhu ostvarivanje ciljeva ASOO-a;
- Savjetovati vodstvo Agencije o politikama i procesima upravljanja ljudskim potencijalima;
- Izraditi procedure i obrasce koji će se primjenjivati u upravljanju ljudskim potencijalima;
- Prikupiti i unijeti u upisnike sve kadrovske podatke koji se odnose na zaposlenike ASOO-a, uključujući i podatke o:
  - zapošljavanju i odabiru kadrova
  - uvođenju u posao
  - osposobljavanju i usavršavanju u svrhu profesionalnog razvoja i/ili napredovanja
  - upravljanju učinkom
  - ocjenjivanju zaposlenika
  - planiranju radne snage (ljudskih potencijala)
  - usmjeravanju profesionalnog razvoja
  - pitanjima koja se odnose na zaposlenika i koja proizlaze iz radnog odnosa
  - postupcima za prekid radnog odnosa
- Razvijanje procesa upravljanja učinkom za sve zaposlenike;



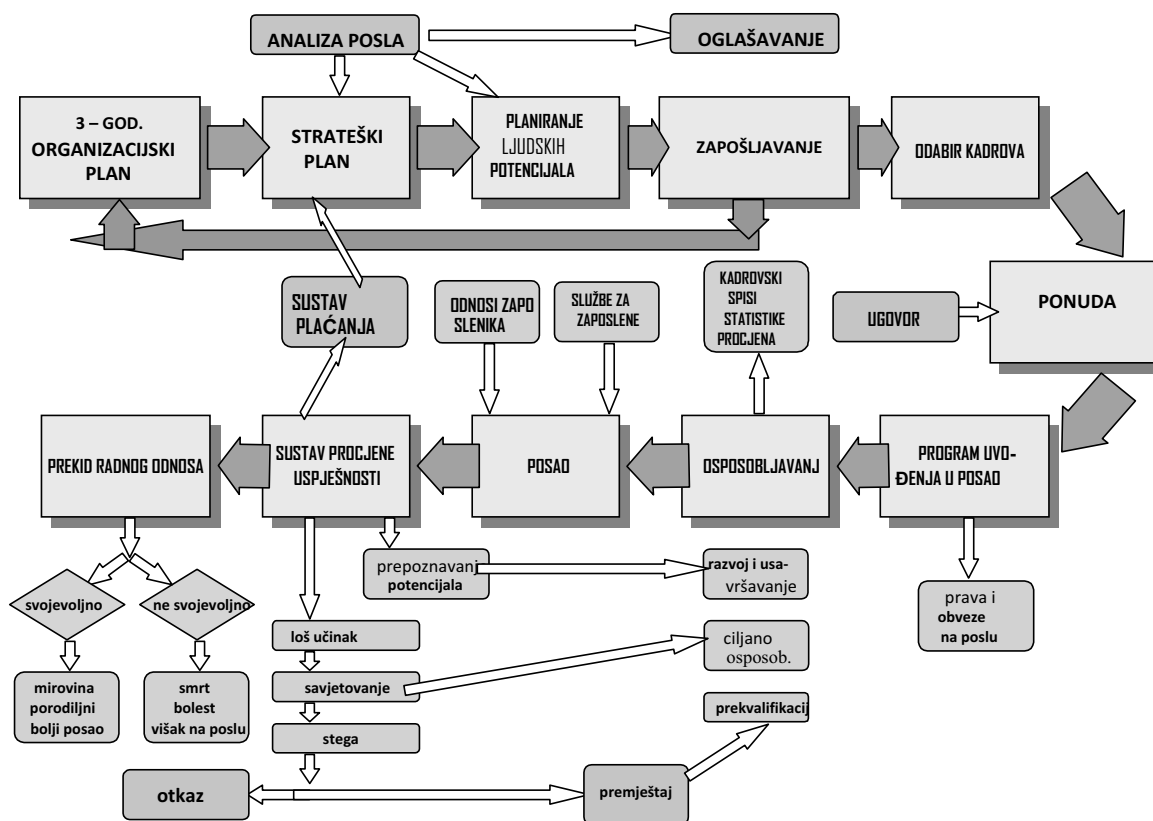


## VODIČ KROZ POLITIKE I PROCEDURE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

### Uvod u politiku

Ljudski potencijali imaju ključnu ulogu u razvijanju integriranih strategija koje se koriste kao potpora i pomažu u postizanju ciljeva Agencije. Model koji je predstavljen u daljem tekstu prikazuje logičan proces od „početka“ do „kraja“ i u potpunosti omogućava učinkovito upravljanje zaposlenicima i njihov razvoj, počevši od potreba za vizijom, misijom, strategijom i fazama poslovnog planiranja, sve do trenutka kada osobe napuštaju Agenciju.

### Ciklus u ljudskim potencijalima



Cilj i namjera ovog Vodiča je:

- Istaknuti strateško usklađivanje potreba ASOO-a za radnicima s politikom i procedurama ASOO-a koje se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima;
- Naglasiti važnost snažnog opredjeljenja za provedbu politike i procedura za ljudske potencijale;
- Razvijati koncepte o ljudima kao investiciji i ključnoj vrijednosti;
- Usvojiti sveobuhvatni pristup u osiguravanju politika postupanja i praktičnih rješenja koji bi se međusobno nadopunjavali;
- Pristupati potrebama zaposlenika na individualni, a ne generativni način;;
- Aktivno razvijati pristup u upravljanju ljudskim potencijalima u kojemu se kreće od vrha organizacije prema nižim razinama i koji uključuje upravljanje učinkom, što i jest stalna odgovornost izravno nadređenih voditelja;
- Usredotočiti se na individualni radni učinak i osobni doprinos (dodanu vrijednost za Agenciju)
- Osigurati da učinak, stručnost, doprinos i vještine budu priznati i nagrađeni;

## DEFINIRANJE PROCESA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ovaj Vodič sastoji se iz sljedećih glavnih dijelova:

1. DIO **POJMOVNIK, DEFINICIJE I KRATICE**
2. DIO **PREGLED POLITIKE I PROCEDURA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U AGENCIJI**
3. DIO **ZAPOŠLJAVANJE I ODABIR KADROVA**
4. DIO **UVOĐENJE U POSAO**
5. DIO **OSPOSABLJAVANJE I USAVRŠAVANJE U SVRHU PROFESIONALNOG RAZVOJA I/ILI NAPREDOVANJA**
6. DIO **UPRAVLJANJE UČINKOM**
7. DIO **OCJENJIVANJE ZAPOSLENIKA**
8. DIO **UPRAVLJANJE NAGRAĐIVANJEM**
9. DIO **RADNI ODNOS I ODNOSI SA ZAPOSLENICIMA**
10. DIO **PREKID RADNOG ODNOSA**



## Kako koristiti ovaj Vodič:

Ovaj dokument je napisan i kao vodič koji objašnjava politike i procedure koje se odnose na ljudske potencijale i kao set naputaka za provedbu tih politika i procedura. Vodič počinje s pojmovnikom i definicijama i nakon toga nastavlja s pregledom upravljanja ljudskim potencijalima i obradom ključnih zadaća na području ljudskih potencijala.

Svaki dio vodiča ima:

- **Uvod** pojašnjava pozadinu i kontekst u okviru kojih se određena politika provodi te u kratkim crtama prikazuje ključne pokretače te politike. Također je zamišljen kao uvod u upoznavanja sa temama iz djelokruga ljudskih potencijala za svakog voditelja kojemu je to područje nepoznato, odnosno voditelja koji želi u potpunosti razumjeti i usvojiti znanje o svakom dijelu prije nego li ga primijeni u praksi. Uvod se može „zanemariti“ ukoliko voditelj smatra kako u potpunosti razumije proces i njegove implikacije.
- **Svrha** je jednostavna izjava koja pojašnjava razlog postojanja određenog dijela u Vodiču.
- **Politika** je skup glavnih kriterija.
- **Procedura** predstavlja detaljan opis operacija pojedine aktivnosti, po koracima.
- Obrasci, predlošci, primjeri pisama i ostalih važnih dokumenata koji se odnose na ljudske potencijale predstavljaju alate za učinkovitu provedbu određene aktivnosti sukladno propisanim procedurama.
- **Tijek postupka.** Procedure se uspostavljaju kako bi se osiguralo učinkovito i standardizirano provođenje pojedinih aktivnosti a sam tijek postupka njihove primjene tabelarno je prikazan na početku svakog dijela u Vodiču. Obvezna je pridržavati se propisanih tijeka pojedinih postupaka.

## KVALITETA I POPIS DOKUMENATA

Procesi internog osiguravanja kvalitete u Agenciji su iznimno važni. Oni se primjenjuju u svakom koraku razvoja ljudskih potencijala počevši od strateškog planiranja preko zapošljavanja i odabira kadrova, sve do prestanka radnog odnosa. Svaki odsjek u Agenciji ima obvezu održavati ili poboljšavati kvalitetu svojih usluga pri čemu treba imati punu podršku ljudskih potencijala. To se treba postići stalnim praćenjem i usmjerenjem na neprestano poboljšavanje procesa u cilju zadovoljenja dionika Agencije i svih korisnika, kako unutarnjih tako i vanjskih, koji će biti zadovoljni uslugom koju primaju.

## ZAKLJUČAK

Osnovni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima su privući, zadržati, motivirati i razvijati kvalificiran kadar. Politike koje se odnose na ljudske potencijale su sastavni dio sveobuhvatnog sustava osiguravanja kvalitete a pravilnom primjenom politika i procedura u upravljanju ljudskim potencijalima osigurava se ostvarivanje organizacijskih ciljeva.



### 3. DIO – ZAPOŠLJAVANJE I ODABIR KADROVA

ZAPOŠLJAVANJE I ODABIR KADROVA				
• POPIS DOKUMENATA				
• TIJEK PROCESA				
Dokument br.	Opis	Datum izdavanja	Datum ponovnog izdavanja	Datum ponovnog izdavanja
ZO-1	UTVRĐIVANJE POTREBA ZA ZAPOŠLJAVANJEM	srpanj 2011.		
ZO-2	OPIS RADNOG MJESTA	srpanj 2011.		
ZO-3	PROFIL OSOBNIH VJEŠTINA I ZNAČAJKI RADNIKA NA RADNOM MJESTU	srpanj 2011.		
ZO-4	OBRAZAC TEKSTA NATJEČAJA	srpanj 2011.		
ZO-5	IZVADAK IZ ŽIVOTOPIISA PODNOSITELJA PRIJAVA			
ZO-6	OBRASCI POZIVA KANDIDATIMA	srpanj 2011.		
ZO-7	ZADAĆE POVJERENSTVA ZA PROVEDBU RAZGOVORA S ODABRANIM PRIJAVITELJIMA	srpanj 2011.		
ZO-8	OBRAZAC ZA OCJENU KANDIDATA TIJEKOM RAZGOVORA ZA POSAO	srpanj 2011.		





## UVOD

Potrebno je puno znanja, vremena i sredstava kako bi se osiguralo zapošljavanje prave osobe na pravo mjesto u pravo vrijeme. Ulaganje se u potpunosti isplati ukoliko izabrani kandidat postane vrijedan član kolektiva i razina njegovog ili njezinog učinka tijekom obavljanja posla bude bolja od očekivane.

Temelj brojnim aktivnostima u Ljudskim potencijalima je točan, ažuriran i metodički sastavljen opis radnog mjesta (ZO-2). On je osnova za:

- oglasa za zapošljavanje
- pripremu za razgovor sa kandidatima
- kvalitetan odabir najuspješnijeg kandidata
- definiranje ključnih područja i ključnih pokazatelja radnog učinka radnika
- utvrđivanje potreba za osposobljavanjem i/ili usavršavanjem
- ocjenjivanje radnog učinka
- svaku preraspodjelu i bolju organizaciju posla

## SVRHA

Svrha učinkovitog zapošljavanja i odabira kadrova je odabir najboljih ljudi na odgovarajuća radna mjesta u pravo vrijeme.

## POLITIKA

Agencijina politika zapošljavanja i odabira kadrova je:

- privlačenje i zapošljavanje najboljih kandidata;
- svi postupci se provode sukladno zakonskim odredbama i uz poštivanje definiranih procedura;
- svi kandidati imaju isti tretman;
- praćenje i redovito ažuriranje procesa i procedura zapošljavanja i odabira kadrova osiguranja najbolje prakse.

## PROCEDURA

### Utvrđivanje potrebe za zapošljavanjem (ZO-1)

Potreba za zapošljavanjem može proisteci iz više razloga:

1. kad postojeće radno mjesto postane slobodno zbog radnikovog trajnog ili dužeg privremenog odlaska s radnog mjesta (dugotrajno bolovanje, rodiljni, plaćeni ili neplaćeni dopust)
2. radna preopterećenost, odnosno povećani opseg posla pojedinog radnog mjesta
3. potreba obavljanja novog posla, novih zadataka

Obveza je voditelja svaku gorenavednu situaciju detaljno analizirati te utvrditi postoji li opravdana potreba za novim zapošljavanjem, ili ju je moguće pokriti na drugi način (preraspodjelom poslova, ugovaranjem vanjske usluge i sl.). Potrebu zajedno razmatra i utvrđuje voditelj odsjeka/odjela u kojem se ukazala potreba za zapošljavanjem sa svojim prvim nadređenim i ljudskim potencijalima, koristeći se obrascem „Utvrđivanje potreba za zapošljavanjem“ (ZO-1).



Prilikom analiziranja potrebe, nužno je razmotriti slijedeća pitanja:

- Je li financijski isplativo i opravdano zaposliti novog radnika odnosno hoće li korisnost njegova rada opravdati troškove vezane za njegovo zaposlenje?
- Koja stručna znanja, vještine i sposobnosti treba posjedovati pojedinac ?
- Postoje li već vještine za obavljanje posla?
- Mogu li se ključni poslovi preraspodijeliti unutar Odsjeka/ Odjela/ Agencije?
- Može li se uzeti vanjska usluga (Ugovor o djelu)?

Kada se radi o postojećem radnom mjestu koje je postalo slobodno, potrebno je razmotriti i sljedeće:

- Je li uloga radnoga mjesta promijenjena?
- Je li izmijenjen način rada na tom radnom mjestu, koriste li se na njemu nove tehnologije ili novi proizvodi?
- Je li obavljen razgovor s bivšim radnikom prilikom prekida radnog odnosa? Takvim razgovorom mogu se dobiti vrlo korisne informacije vezane za popunjavanje tog radnog mjesta.

Kada se radi o novom radnom mjestu, ključno je pitanje:

- Zahtjeva li to radno mjesto radnika koji će biti zaposlen za stalno, privremeno, koji će raditi puno radno vrijeme ili samo dio radnog vremena?

Rezultat analize potreba za zapošljavanjem može pokazati da:

- je potrebno novo zapošljavanje
- se posao može dodijeliti/ preraspodijeliti unutar Odsjeka/ Odjela/ Agencije

se može ugovoriti vanjska usluga

Ukoliko analiza pokazuje da se svi poslovi mogu odraditi samo preraspodjelom, oko toga se postiže dogovor uz odobrenje načelnika/ice Odjela, te se posao raspodjeljuje zaposlenicima kroz obrazac „Utvrđivanje potreba za zapošljavanjem“ (ZO-1).

### Opis radnog mjesta (ZO-2).

Za svako radno mjesto u Agenciji izrađen je detaljan opis u kojemu su s navedenom svrhom, opsegom, zadaćama i odgovornostima.

Opis radnog mjesta izrađuje prvi nadređeni rukovoditelj, dostupan je na uvid svim radnicima na tom radnom mjestu i njihovim nadređenima, a čuva se u Ljudskim potencijalima, u bazi opisa radnih mjesta.

Opis radnog mjesta je dinamičan dokument koji se preispituje i redovito ažurira, a najmanje jednom godišnje te pri svakoj promjeni posla, posebice kada se pojavi potencijalno slobodno radno mjesto.

### Profil osobnih vještina i značajki radnika na radnom mjestu (ZO-3).

Profil osobnih vještina i značajki radnika na radnom mjestu je popis vještina i značajki radnika na pojedinom radnom mjestu potrebnih i poželjnih za njegovo uspješno obavljanje. Kao i opis radnog mjesta, nadređeni ažurira Profil najmanje jednom godišnje te pri svakoj promjeni posla, posebice kada se pojavi potencijalno slobodno radno mjesto.



Profil osobnih vještina i značajki radnika na radnom mjestu (Obrazac ZO-3) se koristi pri zapošljavanju i odabiru kadrova u cilju:

- povezivanja kandidata i radnog mjesta
- vrednovanja kandidata njegovim uspoređivanjem s referentnom točkom („idealnom osobom“ za to radno mjesto), što je primjerenije od međusobne usporedbe dvaju kandidata;
- donošenja odluka temeljem unaprijed utvrđenih informacija.

### Metode koje se koriste u procesu zapošljavanja

Moguće su dvije metode u procesu zapošljavanja:

1. Popunjavanje raspisanih radnih mjesta postojećim kadrom Agencije
2. Popunjavanje raspisanih radnih mjesta izvan Agencije

Najprikladnija metoda se bira sukladno opisu radnog mjesta i profilu osobnih vještina i značajki radnika na tom radnom mjestu.

### Zapošljavanje i odabira kadrova unutar Agencije:

Prednosti ove metode su slijedeće:

- osiguravanje mogućnosti napredovanja i/ili promjene radnog mjesta;
- poticanje zadržavanja osposobljenih i vrijednih radnika;
- vremenska i financijska ušteda veća motiviranost radnika.

S internim kandidatima se postupa na jednak način kao i s vanjskim kandidatima te ih se procjenjuje isključivo prema unaprijed definiranim kriterijima za odabir, pri čemu se sve informacije irelevante za ovaj postupak odabira zanemaruju.

### Zapošljavanje i odabir kadrova izvan Agencije

Zapošljavanjem i odabirom kadrova izvan Agencije, Agencija osigurava privlačenje najvećeg mogućeg broja potencijalnih kandidata raspisivanjem natječaja i objavom istog u najtiražnijem hrvatskom dnevnom tisku u dane najveće čitanosti kako bi ostvarila najbolju vidljivost.

Raspis natječaja se objavljuje:

- na mrežnoj stranici Agencije
- u Narodnim novinama
- u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje
- najtiražniji dnevni tisak u dane najveće čitanosti
- na najposjećenijim mrežnim portalima za zapošljavanje

Obrazac teksta natječaja (ZO-4).



## Ocjenjivanje podnositelja prijava

Procedura po isteku roka za podnošenje prijave na natječaj:

1. KORAK: Ljudski potencijali unose relevantne podatke (formalni uvjeti iz natječaja i Profil osobnih vještina i značajki radnika na raspisanom radnom mjestu) za sve prijavljene kandidate u obrazac ZO-5 za pristigle prijave;
2. KORAK: Temeljem tih podataka izrađuje se popis onih kandidata koju udovoljavaju formalnim uvjetima; (generira se i popis onih kandidata koji ne udovoljavaju formalnim uvjetima te se isti čuva u Ljudskim potencijalima)
3. KORAK: Ukoliko je znanje engleskog jezika nužni uvjet tada se svi kandidati koji zadovoljavaju formalne uvjete upućuju na testiranje znanja engleskog jezika (Ljudski potencijali telefonski ili elektroničkom poštom ZO-6); Ljudski potencijali prethodno provjeravaju da li je osoba već testirana u ASOO, ako je, prepisuju joj ocjenu s prethodnog testiranja i uvrštavaju na listu kandidata koji se upućuju u daljnji selekcijski postupak
4. KORAK: Temeljem provedenog testiranja znanja engleskog jezika izrađuje se lista kandidata koji će biti upućeni u daljnji selekcijski postupak; (generira se i popis onih kandidata koji nisu zadovoljili na testu te se isti čuva u Ljudskim potencijalima)
5. KORAK: Izrada liste kandidata koji se upućuju u daljnji selekcijski postupak prema profilu osobnih vještina i značajki radnika na raspisanom radnom mjestu. Postupak provodi povjerenstvo ili osoba koju imenuje ravnatelj.
6. KORAK: Ljudski potencijali pozivaju telefonom ili putem elektroničke pošte (ZO-6) kandidate koji su odabrani u 5. koraku na razgovor za posao.
7. KORAK: Razgovore s kandidatima provodi povjerenstvo imenovano od strane ravnatelja.
8. KORAK: Po obavljenim razgovorima, Povjerenstvo izrađuje zbirnu tablicu za svako raspisano radno mjesto.

## Provedba selekcijskog razgovora

Ljudi su najvažnija imovina Agencije. Razvojem i primjenom učinkovitih procedura u zapošljavanju i odabiru kadrova, osigurava se zapošljavanje najkvalitetnijeg kadra. Kako bi se osigurala nepristranost, razgovor za posao zajedno vode najmanje dvije osobe iz Povjerenstva.

Članovi Povjerenstva, uz imenovanje, dobivaju obrasce ZO-7, koji im pomažu pripremiti se i provesti razgovore za posao na najbolji mogući način.

Kako bi se osigurala konzistentnost u bodovanju, svaki član imenovanog povjerenstva koristi obrazac za ocjenu kandidata tijekom razgovora za posao ZO-8, te ga popunjava za svakog kandidata.

Tijekom razgovora i tek nakon što kandidat uvjeri povjerenstvo kako su saznali sve odgovarajuće činjenice, popunjava se kolona s bodovima. Ocjene su školske, od 1 do 5, a daju se za 5 ključnih elemenata koje povjerenstvo unaprijed definira za sve kandidate za pojedino radno mjesto.

Ukupna ocjena predstavlja zbroj bodova koje je kandidat dobio po elementima, a koristi se za sastavljanje zbirne tablice za svako raspisano radno mjesto, a nakon obavljenih razgovora.



## Donošenje odluke

Nakon što se obave svi razgovori, članovi povjerenstva uspoređuju međusobno svoje ocjene kandidata i zajednički sastavljaju zbirnu tablicu počevši s kandidatom koji je ocijenjen najvećim ocjenama. Svako veće odstupanje u bodovanju istog kandidata se preispituje, argumenta u cilju donošenja usuglašenog stava. Ukoliko to nije moguće i/ili dva ili više kandidata imaju jednak zbroj ocjena, predsjednik povjerenstva donosi konačnu odluku.

Ljudski potencijali telefonskim putem upoznaju izabranog kandidata o odluci povjerenstva. Ukoliko izabrani kandidat prihvati ponuđeno radno mjesto, dogovaraju se detalji njegova ili njezina zapošljavanja, odnosno datum početka rada u Agenciji, a ljudski potencijali objavljuju odluku povjerenstva o rezultatima provedbe natječaja na mrežnoj stranici Agencije.



**Obrazac ZO-1, interno, samo za voditelje**

**Kontrolni popis za utvrđivanje potreba u upravljanju ljudskim potencijalima**

<b>Odjel/Odsjek:</b>	(padajući izbornik)
<b>Uočena je potreba kadrovskih promjena zbog:</b> 1. povećanog opseg posla a) privremeno b) trajno 2. povećane složenosti poslova 3. odlaska radnika a) privremeno b) trajno	<b>Obrazloženje:</b>
<b>Moguće je zadovoljiti potrebu:</b> 1. novim zapošljavanjem: a) na postojećem radnom mjestu b) uvođenjem novog radnog mjesta 2. preraspodjelom poslova 3. vanjskim suradnicima 4. Prekovremenim radom	<b>Obrazloženje:</b>
<b>Ukoliko je uočena potreba 1a – zapošljavanje na postojećem radnom mjestu:</b>	
<b>Naziv radnog mjesta:</b>	(padajući izbornik)
<b>Opis radnog mjesta: (ZO 2)</b>	Link na ZO2 <input type="radio"/> na raspolaganju <input type="radio"/> nije na raspolaganju <input type="radio"/> odobren od strane nadređene osobe <input type="radio"/> nije odobren od strane nadređene osobe <input type="radio"/> potrebno ga je ažurirati <input type="radio"/> nije ga potrebno ažurirati
<b>Profil osobnih vještina i značajki zaposlenika na radnom mjestu (ZO 3):</b>	Link na ZO3 <input type="radio"/> dostupan <input type="radio"/> nije dostupan <input type="radio"/> potrebno ga je ažurirati
<b>Broj potrebnih radnika:</b>	
<b>Vrsta ugovora:</b>	<input type="radio"/> ugovor o radu uz puno radno vrijeme (broj izvršitelja) <input type="radio"/> ugovor o radu na nepuno radno vrijeme (broj izvršitelja)
<b>Očekivani početak rada:</b>	
<b>Ukoliko je uočena potreba pod 1b – uvođenje novog radnog mjesta:</b>	



<b>Koliko novih radnih mjesta?</b> <b>Zašto taj broj?</b> <b>Koje vrste radnih mjesta?</b> <b>Zašto te vrste?</b> <b>Je li moguća preraspodjela poslova unutar Agencije i na koji način?</b>	
<b>Kratak opis predloženih radnih mjesta:</b>	
<b>Ukoliko je uočena potreba pod 2 – preraspodjelom poslova</b>	
<b>Naziv radnog mjesta ili pojašnjenje funkcije</b> (ako ne postoji radno mjesto):	
<b>Način preraspodjele:</b> (obrazložiti komu se dodjeljuju poslovi, u kom obujmu i trajanju)	
<b>Očekivano trajanje preraspodjele:</b> (privremeno ili trajno)	
<b>Potrebno osposobljavanje:</b> (obrazložiti)	
<b>Ukoliko je uočena potreba pod 3 – za vanjskim suradnicima:</b>	
<b>Za koje poslove?</b> (navesti obujam i trajanje)	
<b>Vrsta ugovora:</b>	<input type="radio"/> ugovor o djelu <input type="radio"/> ugovor o autorskom djelu
<b>Očekivani početak rada:</b>	
<b>Ukoliko je uočena potreba pod 4 – za prekovremenim radom:</b>	
<b>Za koje poslove?</b> (navesti obujam i trajanje)	

1. Pripremio/la voditelj/ica nadležne organizacijske jedinice:

Datum:

2. Odobrio/la voditelj/ica Odjela:

Datum:

3. Odobrio/la pomoćnik/ica ravnatelja:

Datum:

4. Odobrio/la ravnatelj/ica:

Datum:



## OPIS RADNOG MJESTA (ZO-2)

### Ispunjava voditelj (1. Nadređeni)

Čuva se u LJP koji ga pohranjuju u bazu opisa radnih mjesta

Dostupno svim radnicima toga radnoga mjesta i njihovim nadređenima

Naziv radnog mjesta	
Razina/vrsta	
<b>1. Opis radnog mjesta</b>	
1.1. Opći opis učinka na radu	
1.2. Radne zadaće i obveze koje predstavljaju sadržaj posla	
<b>2. Podređenost, povezanost i suradnja te odnosi unutar Agencije</b>	
2.1. Tko je nadređeni voditelj u odnosu na postojeće radno mjesto	
2.2. Koja radna mjesta su u podređenoj poziciji u odnosu na postojeće radno mjesto	
2.3. Ostala radna mjesta unutar Agencije s kojima je postojeće radno mjesto povezano	
2.4. Ostale ustanove (ili radna mjesta unutar njih) s kojima se na ovom radnom mjestu surađuje	
2.5. Način dodjeljivanja zadaća i	Pisano od strane nadređenih osoba, te na ostale primjerene načine
2.6. Način i rokovi izvršavanja	Obrazac izvještaja
<b>3. Obveze na radnom mjestu</b>	
3.1. Postupanje sukladno zakonskim propisima vezanim uz područje rada	
3.2. Postupanje sukladno općim aktima Agencije	Etički kodeks, Pravilnik o radu, Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta Agencije, Pravilnik o zaštiti na radu, Pravilnik o zaštiti od požara, Pravilnik o zaštiti arhivskoga i registraturnoga gradiva Agencije, Pravilnik o poslovnoj tajni
<b>4. Uvjeti na radnom mjestu i radno okruženje</b>	
4.1. Specifični uvjeti rada	
4.2. Režim aktivnog rada i odmora	
4.3. Odjeća na radnom mjestu	
<b>5. Koeficijent</b>	
<b>6. Formalni uvjeti za primanje na radno mjesto</b>	





6.1. Vrsta i razina obrazovanja	
6.2. Radno iskustvo	
Znanje stranog jezika	
Poznavanje rada na osobnom računalu	



## PROFIL OSOBNIH VJEŠTINA I ZNAČAJKI ZAPOSLENIKA NA RADNOM MJESTU (Z03)

Ispunjava: voditelj (1. Nadređeni)

**Čuva se u LJP koji ga pohranjuju uz opis radnog mjesta**

**Dostupno svim nadređenima (od tog radnog mjesta) i imenovanim članovima povjerenstva za provedbu natječaja (utvrđuje se posebno za svaki raspisani natječaj – čak moguće i nekoliko povjerenstava u jednom natječaju)**

Profil osobnih vještina i značajki zaposlenika na radnom mjestu:		
	Potrebno	Poželjno
Obrazovanje		
Kvalifikacije		
Osposobljavanje i usavršavanje		
Radno iskustvo		



<p><b>Kompetencije:</b></p> <p>Rad na računalu</p> <p>Poznavanje stranog jezika</p> <p>Poznavanje engleskog jezika</p> <p>Znanje engleskog jezika</p> <p>Voditeljske vještine</p> <p>Vještine timskog rada</p> <p>Komunikacijske vještine</p> <p>Vještine motiviranja</p> <p>Organizacijske sposobnosti</p> <p>Upravljačke sposobnosti</p> <p>Sposobnost koordiniranja</p> <p>Sposobnost nadziranja načina provođenja odluka</p> <p>Sposobnost delegiranja</p> <p>Sposobnost poslovnog komuniciranja</p> <p>Sposobnost financijskog i materijalnog upravljanja</p> <p>Sposobnost osposobljavanja i usavršavanja drugih</p> <p>Pregovaračke vještine</p> <p>Sposobnost samostalnog rada</p> <p>Sposobnost vrednovanja rada drugih</p> <p>Vještine pismene komunikacije</p> <p>Prezentacijske vještine</p> <p>Sposobnost savjetovanja</p> <p>Sposobnost rješavanja problema</p> <p>Sposobnost donošenja odluka</p> <p>Sposobnost samorazvoja</p> <p>Analitičke sposobnosti</p> <p>Kreativnost</p> <p>Inicijativnost</p> <p>Sposobnost planiranja i strateškog postupanja</p> <p>Sposobnost korištenja ICT aplikacija</p> <p>Lojalnost instituciji</p> <p>Sklonost konzistentnom praćenju pravila</p>		
<p><b>Fleksibilnost pri radu</b> (npr., mogućnost rada vikendom, potreba za prekovremenim radom, putovanja u i izvan HR, korištenje privatnog automobila u službene svrhe, ...)</p>		





Agencija za  
strukovno obrazovanje  
i obrazovanje odraslih

KLASA:

URBROJ:

Zagreb,

Na temelju Odluke ravnatelja i Temelnog kolektivnog ugovora za službenike i namještenike u javnim službama (Narodne novine 115/10), Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Radnička cesta 37b, 10 000 Zagreb, raspisuje

### **NATJEČAJ za zasnivanje radnog odnosa**

1. RADNO MJESTO u ODJELU/ODSJEDU – X izvršitelj/ica na neodređeno vrijeme

Uvjeti:

- završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, ili specijalistički diplomski stručni studij odgovarajuće struke ;
- XXXX (X) godina radnog iskustva
- aktivno znanje engleskog jezika;
- poznavanje rada na osobnom računalu.

2.

Uz pisanu prijavu na natječaj treba priložiti:

1. životopis
2. dokaz o stručnoj spremi (preslik diplome)
3. dokaz o radnom iskustvu

Kandidat/kinja koji/a ostvaruje pravo prednosti pri zapošljavanju prema posebnim propisima dužan/a je u prijavi na natječaj pozvati se na to pravo i ima prednost u odnosu na ostale kandidate/kinje samo pod jednakim uvjetima. U tom slučaju uz prijavu je potrebno priložiti potvrdu o priznatom statusu iz koje je vidljivo spomenuto pravo te dokaz da je nezaposlen/a.

Na natječaj se mogu prijaviti osobe oba spola.

Prijave na natječaj s dokazima o ispunjavanju uvjeta podnose se u roku od 8 dana od objave u Narodnim novinama na adresu: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 10 000 Zagreb, Radnička cesta 37b, s naznakom „Za natječaj-ne otvaraj“ (potrebno je upisati redni broj i naziv radnog mjesta za koje se podnosi prijava). Nepotpune i nepravodobne prijave neće se razmatrati. O rezultatima natječaja svi će kandidati biti obavješteni na isti način i u istom roku.



AGENCIJA ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OBRAZOVANJE ODRASLIH																	
IZVADAK IZ ŽIVOTOPISA PODNOSITELJA PRIJAVA																	
Red. Br.	Ime	Prezime	Adresa stanovanja	Adresa e-pošte	Broj mobitela	Broj telefona	1.	2.	3.	4. Stručna sprema	Prijava	Životopis	Preslik radne knjižice	Preslik diplome	Prednost po posebnom zakonu	Radno iskustvo (u g/m)	Radno iskustvo (gdje)
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
11.																	
12.																	
13.																	
14.																	
15.																	
16.																	
17.																	
18.																	
19.																	
20.																	
21.																	
22.																	
23.																	
24.																	
25.																	
26.																	
27.																	
28.																	
29.																	
30.																	



**Obrazac – Z06**

**OBRASCI POZIVA KANDIDATIMA**

**-pozivi upućeni e-mailom-**

Poštovani,

Zahvaljujemo Vam na Vašoj prijavi za zaposlenje na radno mjesto.....

Obavještavamo Vas kako ste ušli u uži krug prijavitelja s kojim će se obaviti razgovor/testiranje engleskog jezika/psihologijsko testiranje/test znanja za zaposlenje te Vas pozivamo u prostorije Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih na adresi Zagreb, Radnička c. 37b u (dan), (datum) , u ..... sati. Razgovor će s Vama obaviti imenovano povjerenstvo.

Ukoliko niste u mogućnosti doći na razgovor u navedeno vrijeme ili ne želite dalje sudjelovati u natječajnom postupku, molimo Vas da nas o tome obavijestite putem e-pošte.

S poštovanjem,

**ljudski potencijali ASOO**



## Obrazac ZO-7 – ubaciti ga u bazu internih dokumenata za povjerenstvo za provedbu natječaja

### ZADAĆE POVJERENSTVA ZA PROVEDBU RAZGOVORA S ODABRANIM PRIJAVITELJIMA

Prije razgovora
<p><b>Imenovano povjerenstvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dogovara plan za provođenje razgovora</li> <li>• definira pitanja (na temelju opisa radnog mjesta ZO-2 i profila osobnih vještina i značajki zaposlenika na radnom mjestu ZO-3)</li> <li>• definira način bodovanja odgovora</li> <li>• dogovora postupak za postavljanje pitanja izvan dogovorenog redoslijeda.</li> </ul>
Tijekom razgovora za posao
<p><b>Predsjednik ispitnog povjerenstva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osigurava da se sa svakim kandidatom postupa pošteno, uljudno i jednako;</li> <li>• predstavlja sebe i članove povjerenstva podnositelju prijave;</li> <li>• stvara ozračje u kojemu se podnositelj prijave osjeća ugodno (ne osjeća napeto);</li> <li>• pazi da se povjerenstvo pridržava planiranog redoslijeda; poštuje vremenske okvire; reagira ukoliko primijeti očite propuste;</li> <li>• daje zaključke i povezuje pojedinačne dijelove razgovora;</li> <li>• zaključuje razgovor zahvalom svima i informira podnositelja prijave o daljem tijeku postupka.</li> </ul>
Povjerenstvo:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridržava se plana provedbe razgovora;</li> <li>• realno prezentira kandidatu sve uvjete obavljanja posla na radnom mjestu za koje se prijavio; vodeći računa da:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• članovi povjerenstva ne prekidaju jedan drugoga;</li> <li>• se članovi povjerenstva pridržavaju procedure za nadovezivanje na pitanja drugih;</li> <li>• članovi povjerenstva prate slijed i vrstu pitanja (uvodna, ispitivačka, reflektivna, zatvorena);</li> <li>• članovi povjerenstva izbjegavaju pristranost u postavljanju pitanja;</li> <li>• svaki član povjerenstva aktivno sluša pitanja drugih članova i pažljivo prati odgovore kandidata.</li> </ul> </li> </ul>
Što povjerenstvo mora :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• truditi se opustiti kandidata;</li> <li>• pružiti informacije o misiji, viziji, ciljevima i zadaćama Agencije i predmetnom radnom mjestu te voditi brigu da se tijekom razgovora prođu sve odredbe i uvjeti zaposlenja;</li> <li>• strukturirati svoje ispitivanje;</li> <li>• postavljati otvorena pitanja;</li> <li>• započeti razgovor postavljanjem pitanja koja se odnose na područja koja su kandidatu poznata, poput njegovog ili njezinog postojećeg radnog mjesta;</li> <li>• izbjegavati postavljanje nevažnih osobnih pitanja;</li> <li>• osigurati da kandidat ima dovoljno mogućnosti postavljati pitanja povjerenstvu;</li> <li>• biti spremni odgovoriti na pitanja kandidata;</li> <li>• biti spremni više slušati nego govoriti;</li> <li>• pazite na vremenski okvir;</li> <li>• vodite bilješke na neupadljiv način;</li> <li>• voditi računa da se kandidatu pruže naznake o tome što će biti sljedeći korak;</li> </ul>
Što povjerenstvo ne smije:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neprestano govoriti (odnosno ne smije govoriti više od kandidata)</li> <li>• postavljati zatvorena ili navodeća pitanja, osim ukoliko ne želi saznati nešto određeno</li> <li>• postavljati nevažna pitanja</li> <li>• dopustiti da na njega utječu osobne preferencije ili predrasude.</li> </ul>



**Povjerenstvo mora paziti da ne podlegne:**

- Prvom dojmu. „Sud o drugima donosi se jako brzo te se zanemaruju kasnije informacije koje su u suprotnosti s prvim dojmovima.“
- Negativnim informacijama. Negativne informacije ostavljaju daleko snažniji dojam od pozitivnih.
- „Halo efektu“ što znači biti pretjerano pod dojmom određenih kandidatovih odlika, npr. kandidat voli isti oblik razonode ili ima isto državljanstvo;
- Efektu kontrasta odnosno da se prosječne kandidate ne ocjenjuje nižom ocjenom samo zato što se razgovor s njima obavlja nakon razgovora s izvanrednim kandidatom.

**Obrazac - Z08 – ubaciti ga u bazu internih dokumenata za povjerenstvo za provedbu natječaja**

**OBRAZAC ZA OCJENU KANDIDATA TIJEKOM RAZGOVORA ZA POSAO**

**(Popunjava se samo za kandidate koji zadovoljavaju formalne uvjete natječaja i koji su zadovoljili na provjeri relevantnih znanja i vještina)**

**ISPUNJAVA IMENOVANI ČLAN POVJERENSTVA  
 PREDAJE PREDSEDNIKU POVJERENSTVA**

**NA KRAJU NATJEČAJNOG POSTUPKA SVI OBRASCI SE PREDAJU LJP ZA ARHIVU**

Ime podnositelja prijave:	
Datum/Vrijeme razgovora:	
Radno mjesto/a za koje je dostavljena prijava:	
Rezultati testiranja:	
Razgovor vodio/li:	
<b>Bilješke/komentari</b> (evaluirati komunikacijske sposobnosti, motivaciju i zainteresiranost, provjeriti financijska očekivanja, buduće planove i slično)	
<b>Ocjene (5 KLJUČNIH ELEMENATA OCJENJIVANJA DEFINIRA IMENOVANO POVJERENSTVO PRIJE RAZGOVORA)</b>	
Elementi ocjenjivanja	Ocjena (1-5)
<b>Opći dojam (opisno)</b>	<b>Ukupna ocjena:</b>





**PREPORUKA:**

1. Preporuka za zaposlenje
2. Obaviti još jedan razgovor
3. Zadržati prijavu u bazi
4. Odbaciti prijavu

Potpis \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_



ZO - 9

ZBIRNA TABLICA NAKON OBAVLJENIH RAZGOVORA - Za POJEDINO raspisano radno mjesto		
Ime podnositelja prijave:	ZBROJ OCJENA POVJERENSTVA	PREPORUKA POVJERENSTVA
<b>Legenda PREPORUKA:</b> 1. Preporuka za zaposlenje 2. Obaviti još jedan razgovor 3. Zadržati prijavu u bazi 4. Odbaciti prijavu		
Potpis predsjednika _____		Datum _____



#### 4. DIO – UVOĐENJE U POSAO

UVOĐENJE U POSAO • POPIS DOKUMENATA • TIJEK PROCESA – samo 1 dokument				
Dokument broj.	Opis	Datum 1. izdavanja	Datum 2. izdavanja	Datum 3. izdavanja
UP-1	PLAN I PROGRAM UVOĐENJA NOVOG RADNIKA U POSAO	srpanj 2011.		



## Uvod

Svakog novog radnika uvodi se u posao sukladno donesenom Programu uvođenja u posao.

Kroz program uvođenja u posao novim se zaposlenicima daju osnovne informacije:

- njihovim pravima i obvezama na radnom mjestu
- internim dokumentima Agencije
- zakonskoj legislativi koju moraju primjenjivati na svom radnom mjestu i koju Agencija mora primjenjivati
- pravilima i procedurama koje se primjenjuju u Agenciji
- njihovom neposrednom radnom okruženju
- njihovom načinu uklapanja u Agenciju
- utjecaju njihova rada na rad drugih radnika i drugih ustrojbenih jedinica.

## SVRHA

Svrha uvođenja novog radnika u posao je osigurati njegovo učinkovito uključivanje u radno okruženje i radne procese. Uz to što dobiva kompletnu sliku o Agenciji, on uvođenjem u posao mora razumjeti cjelokupno poslovanje Agencije, svoju ulogu i zadaće u Agenciji te očekivanja poslodavca od njega. Provedbom programa uvođenja u posao ne smije se ostaviti prostora za nejasnoće ili nedostatak razumijevanja novog radnika odnosno treba ga provoditi tako da novi radnik stekne osjećaj „pripadnosti“ Agenciji što znači da ga se potpuno integrira u tim, postigne visoka razina motiviranosti, da se poveća učinkovitost potpuno koristeći sve svoje stručne i radne kapacitete.

## POLITIKA

Politika uvođenja novog radnika u posao podrazumijeva pružanje mu svih potrebnih informacija kroz provedbu izrađenog plana i programa uvođenja novog radnika u posao.

Informacije koje su unaprijed kao važne pobrojane, prenose osobe određene planom i programom. Radnik ima kontrolu nad provođenjem onoga što je planom i programom propisano. Zna sadržaj, zna osobe koje su zadužene za provođenje i unutar predviđenog okvira može organizirati i vrijeme u kojem će se plan provoditi.

Plan i program uvođenja u posao sastavni je dio ovog priručnika.

## PROCES

Plan aktivnosti uvođenja u posao uključuje tri glavna elementa:

- informacije koje treba reći novim zaposlenicima
- osobe koje im to trebaju reći
- vrijeme kada im to treba reći.

Programom uvođenja novog radnika u posao mora ga se upoznati sa sljedećim kategorijama informacija, a za što se treba koristiti Plan i program uvođenja u posao (obrazac IND 1):

- **organizacijske** informacije



- **proceduralne** informacije
- informacije o **poslu**
- **tehničke** informacije
- informacije o **timu**.

**Organizacijske informacije** uključuju informacije o Agenciji kao što su: struktura, veličina, povijest, zadaće i područje rada. S organizacijskim informacijama radnik dobiva jasnu sliku o Agenciji.

Radniku se pri tome obrazlaže te uručuje shemu organizacijskog ustroja Agencije i Pravilnike i Etički kodeks Agencije.

**Proceduralne informacije** obuhvaćaju informacije koje se odnose na procedure provedbe radnih procesa u Agenciji, a koje se tiču svih radnika. Informacije koje treba pružiti novom radniku uključuju i sljedeće:

- radno vrijeme;
- plaćeni i neplaćeni dopust;
- pravila za ulazak i napuštanje službenih prostorija.
- procedure za protupožarnu zaštitu i zaštitu na radu;
- stručna usavršavanja, putovanja
- isplate plaće,
- evidenciju radnog vremena

**Informacije o poslu** su informacije koje novi radnik mora znati kako bi mogao učinkovito obavljati svoj posao. Informacije koje treba pružiti novom radniku su:

- opis njegova radnog mjesta s detaljnim opisom područja i zadaća u kojima se očekuju rezultati te očekivane odgovornosti na tom radnom mjestu
- opis zadaća Odjela/Odsjeka
- planovi stručnog usavršavanja i osposobljavanja.

**Tehničke informacije** daju se novom radniku a odnose se na raspored prostorija, mjesto toaleta, način distribucije materijala i sl.

**Informacije o timu** su informacije koje pomažu novom radniku razumjeti radne procese i tehnologiju njihova izvršenja a koji se obavljaju radom u skupinama te njegovu lakšem uklapanju u timski rad.

### **Osobe zadužene za davanje informacija novim zaposlenicima**

Pri zapošljavanju, svakom novom radniku imenuje se mentor. Mentor daje informacije o radu, poslovnim procesima, specifičnim stručnim područjima, poslovima i dokumentima.

Osim mentora ključna osoba zadužena za uvođenje u posao je voditelj ustrojbene jedinice, kao i voditelj ljudskih potencijala.

- a) voditelj odjela nadležnog za upravljanje ljudskim potencijalima** pruža informacije o ugovoru o radu, mirovinskom i zdravstvenom osiguranju, planovima stručnih usavršavanja, planovima sistematskih pregleda, pravima radnika na ostvarivanje plaćenog i neplaćenog dopusta, i sl., upoznaje novog radnika s internim aktima, kao i mjerama sigurnosti.



**b) Izravno nadređeni voditelj** je osoba koja ima najveći interes da uvođenje u posao bude učinkovito i odgovorna je da se radniku osigura postizanje ravnoteže između poslovnih, osobnih i skupnih čimbenika.

Osim toga on ima ključnu ulogu u pružanju informacija o odjelu, organizaciji rada unutar odjela, ali i u cijeloj Agenciji.

**c) Mentor** je, od ravnatelja, ovlaštena osoba koja novom radniku treba prezentirati sve postupke, pravila i procedure koje se primjenjuju u provedbi zadaća ustrojbene jedinice

**d) Ravnatelj ili pomoćnik ravnatelja** daje informacije novom radniku o ukupnosti zadaća Agencije, strategijama razvoja pojedinih obrazovnih sustava, ulozi Agencije u obrazovnom sustavu, ulozi Agencije u hrvatskome društvu, načinu suradnje Agencije s njenim partnerima, i td.

### Vrijeme priopćavanja pojedinih informacija novim zaposlenicima

Uvođenje u posao novog radnika je proces koji počinje s provedbom odmah po početku rada u Agenciji.

Ugovorom o radu ugovara se vrijeme probnog roka nakon čega se novom radniku imenuje mentor koji provodi program uvođenja i prenosi potrebne informacije radniku, ali i prati njegov rad te na kraju probnog roka daje ocjenu njegovog rada.

Vremenom uvođenja u posao upravlja mentor koji prema spremnosti i motiviranosti novog radnika procjenjuje dinamiku prijenosa informacija.

Program uvođenja u posao novog radnika odvija se u sljedećim fazama:

1. faza uvođenja u posao za vrijeme provedbe natječajnog postupka;
2. faza uvođenja u posao u odjelu nadležnom za ljudske potencijale (prvi radni dani novog radnika);
3. faza uvođenja u posao na radnom mjestu;
4. faza dodatnog uvođenja u posao.

#### Ad 1. Faza uvođenja u posao za vrijeme provedbe natječajnog postupka

Proces uvođenja u posao novog radnika mora početi već tijekom odabira kadrova. U ovoj fazi budućeg radnika treba upoznati sa svim odredbama važnim za zaposlenje kao što su mjesto rada, visina plaće, moguća obveza provedbe pripravničkog staža i duljina njegova trajanja, moguća provedba probnog rada i duljina njegova trajanja, moguća napredovanja, radno vrijeme, uvjeti rada, i sl. Osim toga odabranom kandidatu se šalju i posebne upute vezane za dolazak prvi dan na posao. One trebaju uključivati:

- gdje, kada i kome se javiti;
- popis dokumenata koje treba ponijeti sa sobom;

Voditelj ustrojbene jedinice za odabranog kandidata treba osigurati:

- mjesto za rad (radni prostor)
- svu opremu potrebnu za rad
- plan i program uvođenja u posao odabranog kandidata.



## Ad 2. Faza uvođenja u posao u odjelu nadležnom za ljudske potencijale

Prvi radni dan novog radnika počinje u Odjelu nadležnom za razvoj ljudskih potencijala. Tu se donose dokumenti iz kojih se prikupljaju potrebne podatci za popunjavanje obrazaca za prijavu na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, podaci o tekućem računu i sl. Novog radnika upoznaje se s osnovnom strukturom Agencije, s načinom podnošenja zahtjeva za godišnji odmor, plaćeni i neplaćeni dopust, i sl., s načinom javljanja početka korištenja bolovanja, o obvezi, načinu i mjestu upisivanja u evidenciju boravka na radnom mjestu, o dijelovima internih akata, i td.

Poslije toga, voditelj ustrojbene jedinice, upoznaje novog radnika s ostalim zaposlenicima Agencije provodeći ga kroz pojedine ustrojbene jedinice Agencije.

## Ad 3. Faza uvođenja u posao na radnom mjestu

Poslije završenog uvođenja u posao novog radnika od strane ljudskih potencijala radnika uvodi u posao njegov neposredni voditelj i imenovanog mentora a sukladno planu i programu uvođenja u posao radnika te ustrojbene jedinice.

Ovo uvođenje u posao treba započeti s upoznavanjem radnika s planom i programom njegova uvođenja u posao na radnom mjestu.

Teme koje su obuhvaćene u ovoj fazi odnose se na posao koji treba raditi novi radnik, o načinu, procedurama i očekivanim rezultatima njegova obavljanja, suradnicima u procesu njegova obavljanja, načinu komunikacije sa strankama i partnerima, obrascima koji se koriste u obavljanju posla, uobičajenoj formi pisanja dopisa, vođenju dokumentacije na radnom mjestu i ustrojbenoj jedinici, o tijeku dokumentacije u Agenciji, o obvezi parafiranja stvorenih dokumenata i td.

Mentor i nadređeni voditelj tijekom probnog rada prate učinak novog radnika. U slučaju loših rezultata ovog praćenja te rezultata ispita koji se provodi na kraju probnog rada poslodavac može donijeti odluku o redovnom otkazu ugovora o radu novog radnika.

## Provedba programa uvođenja novog radnika u posao

Program uvođenja novog radnika u posao mora se provoditi sukladno definiranom vremenskom planu te vodeći bilješke i komentare o izvršenju pojedinih njegovih dijelova u obrascu „Plan i program uvođenja novog radnika u posao“ (Obrazac UP 1).



**OBRAZAC - UP1**

**Obrazac - UP1**

Ovaj obrazac tiskaju LJP i daje se mentoru na provedbu.

**PLAN I PROGRAM UVOĐENJA NOVOG RADNIKA U POSAO**

Ime radnika:		Datum početka uvođenja u posao:		
Područja i teme	Osobe zadužene za uvođenje u posao	Bilješke i komentari voditelja	Vrijeme uvođenja u posao	POTPIS (radnika)
<b>O Agenciji i organizaciji rada</b>				
<b>Informacije o Agenciji</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povijest, misija i vizija</li> <li>• Kontakt podatci</li> <li>• Organizacija Agencije</li> <li>• Voditelji pojedinih ustrojbenih jedinica</li> <li>• Korisnici/Partneri, Dionici u sustavu</li> <li>• Radno vrijeme</li> </ul>	Voditelj ustrojbene jedinice (nadređeni voditelj)			
<b>Obvezno pročitati:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakon o ASOO-u</li> <li>• Strategija razvoja sustava strukovnog obrazovanja u RH 2008-2013</li> <li>• Interni akti Agencije                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravilnik o radu</li> <li>• Statut ASOO-a</li> <li>• Etički kodeks</li> </ul> </li> </ul>	Voditelj LJP			
<b>Prava iz radnog odnosa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravstveno osiguranje/sistematski pregled i mirovinsko osiguranje</li> <li>• Prava temeljem kolektivnog ugovora</li> </ul>	Voditelj LJP			





<p><b>PROCEDURALNE INFORMACIJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugovor o radu</li> <li>• Radno vrijeme</li> <li>• Evidencija radnog vremena</li> <li>• Mjesečna plaća, način isplate i platna lista</li> <li>• Bolovanje</li> <li>• Obavijesti</li> <li>• Stručna usavršavanja</li> <li>• Putovanja, putni nalozi, plaćanje dnevnica i putnih troškova</li> <li>• Dnevni, tjedni i godišnji odmor te sve vrste dopusta</li> <li>• Otkazni rok</li> </ul>	Voditelj LJP			
<p><b>Pravila i procedure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravila Agencije</li> <li>• Nedopušteno ponašanje/Teške povrede obveza koje proizlaze iz radnog odnosa</li> <li>• Pravila odijevanja</li> <li>• Posljedice nepoštivanja radnih obveza</li> <li>• Sigurnost na radu</li> <li>• Izlazi u slučaju požara i druge vrste opasnosti</li> <li>• Protupožarni aparati</li> <li>• Prva pomoć</li> </ul>	Voditelj LJP			
<p><b>Komunikacije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oglasna ploča</li> <li>• Intranet</li> <li>• Mrežna stranica Agencije</li> <li>• Povjerenik zaštite na radu</li> <li>• Povjerenik za etička pitanja (primanje pritužbi)</li> <li>• Mrežne stranice drugih ustanova</li> </ul>	Nadređeni Voditelj			
<p><b>Praćenje rada radnika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radni učinak</li> <li>• Ocjenjivanje</li> <li>• Napredovanje</li> </ul>	Nadređeni Voditelj			
<p><b>INFORMACIJE O ODJELU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacija rada odjela</li> <li>• Zaposlenici u odjelu</li> <li>• Pravila rada i ponašanja u odjelu</li> <li>• Odnosni s nadređenima, kolegama i podređenima</li> <li>• Komunikacije i izvještavanje</li> <li>• Opis radnog mjesta</li> <li>• Oprema</li> </ul>	Nadređeni Voditelj/mentor			
<p><b>Uvođenje u posao</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija i Plan rada Odjela</li> <li>• ostala specifična stručna područja, poslovi i dokumenti</li> </ul>	Mentor			

## 5. DIO - OSPOSABLJAVANJE I USAVRŠAVANJE U SVRHU PROFESIONALNOG RAZVOJA I/ILI NAPREDOVANJA

OSPOSABLJAVANJE I USAVRŠAVANJE U SVRHU PROFESIONALNOG RAZVOJA I/ILI NAPREDOVANJA				
• POPIS DOKUMENATA				
TIJEK PROCESA				
Dokument broj.	Opis	Datum izdavanja	Datum ponovnog izdavanja	Datum ponovnog izdavanja
OU-1	ZAHTJEV/IZVJEŠĆE SA STRUČNOG USAVRŠAVANJA I/ILI OSPOSABLJAVANJA	SRPANJ		



## UVOD

Stručno usavršavanje i osposobljavanje je profesionalna obveza svakoga radnika Agencije a u svrhu njegova profesionalnog razvoja i napredovanja te u svrhu ostvarivanje misije i postavljenih ciljeva Agencije. Ono se obavlja sukladno planu i programu stručnog usavršavanja i osposobljavanja.

## SVRHA

Svrha provođenja osposobljavanja i usavršavanja kako za nove tako i za postojeće radnike je pružiti im stručnu potporu za njihovo brže i lakše razumijevanje poslovnih procesa te stjecanje potrebnih kompetencija za njihovu uspješnu provedbu.

## POLITIKA

*Konceptualni okvir* sustavnog planiranja i provedbe stručnog usavršavanja i osposobljavanja obuhvaća:

- **Usmjerenost**
- **Planiranje**
- **Provedbu stručnog usavršavanja i osposobljavanja**
- **Vrjednovanje rezultata**

**USMJERENOST:** S ciljem ispunjavanja svoje misije i učinkovitog ostvarivanja postavljenih ciljeva Agencija jedan dio svojih aktivnosti usmjerava ka planiranju i provedbi stručnih usavršavanja i osposobljavanja svojih radnika na njihovo motiviranje za poboljšanje radnog učinka te na praćenje radnika u svrhu prepoznavanja mogućnosti njihova doprinosa trajnom unapređenju rada i rezultata Agencije.

Agencija će u cijelosti pokriti troškove organiziranog osposobljavanja i usavršavanja, original certifikata predati radniku a presliku zadržati u osobnom spisu tog radnika.

**PLANIRANJE:** Planiranje stručnih usavršavanja i osposobljavanja radnika treba biti u skladu sa svrhom i ciljevima Agencije usmjereno na stjecanje novih znanja, vještina i stavova radnika te razvoja njihova proaktivnog stava o mogućnosti svog doprinosa ostvarivanju svrhe i ciljeva Agencije.

Kod izrade plana i programa stručnih usavršavanja i osposobljavanja radnika i mora se voditi računa o tome:

- Koji su strateški ciljevi Agencije u sljedećoj godini?
- Što se operativno mijenja na razini pojedinog radnika, što na razini ustrojbene jedinice a što na razini Agencije.
- Koja područja rada bi trebalo poboljšati?
- Koji su rezultati ocjenjivanja radnog učinka i na koji način se može pomoći zaposlenicima kako bi se isti poboljšali?
- Na koji način se stručnim usavršavanjem i osposobljavanjem radnika može doprinijeti učinkovitijem ostvarivanju rezultata razvojnih i poslovnih planova Agencije?
- Kolika su planirana sredstva namijenjena za provedbu programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja.



Plan osposobljavanja za cijelu Agenciju donosi se na godišnjoj razini, a za narednu godinu donosi se do kraja kolovoza tekuće.

Nakon dogovora o osobnom planu razvoja svake osobe s nadređenim, ispunjava se (osoba-nadređeni) poseban obrazac u koji se upisuju dogovorene potrebe za edukacijama.

Na temelju tih pojedinačnih obrazaca te potreba za edukacijama koje je na nivou Agencije prepoznala služba unapređenja ljudskih potencijala stvara se Plan osposobljavanja za cijelu Agenciju.

Ljudski potencijali, tijekom izrade plana i programa stručnih usavršavanja i osposobljavanja istovremeno izrađuju i plan potrebnih sredstava i drugih kapaciteta za njihovu provedbu.

Planiranje se provodi kako bi se ostvarili ciljevi, osigurala sredstva, ali i kako bi se smanjio utjecaj najčešćih razloga za slab odaziv na edukacije a to su:

- nedovoljno vremena kako bi se sudjelovalo;
- voditelji nisu mogli omogućiti zaposlenicima sudjelovanje zbog drugih obveza;
- rješavanje krizne situacije u zadnji tren;
- sudionici ne vide korist od osposobljavanja i usavršavanja

### Provedba stručnog usavršavanja i osposobljavanja

Agencija provodi stručno usavršavanje i osposobljavanje radnika sukladno donesenom Planu i programu stručnog usavršavanja i osposobljavanja. Može se provoditi kroz organizirane programe koje pružaju druge institucije. Osim toga mogu ga provoditi stručnjaci iz Agencije i/ili vanjski stručnjaci u organizaciji Agencije. U tom slučaju Agencija osigurava sve prostorne, financijske, stručne, organizacijske i druge uvjete za uspješnu provedbu programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja radnika i

Stručno usavršavanje i osposobljavanje može se provoditi u prostorima ili izvan prostora Agencije a kroz neke od sljedećih oblika:

- Samostalni rad
- *Coaching*<sup>1</sup>
- Projekti i zadaće
- Otvoreno učenje
- Čitanje
- Otvoreno učenje - audio-vizualni paketi, u radu na računalu
- E-učenje
- Prikličenja drugim timovima i premještaji
- Formalni tečajevi
- i dr.

Programi stručnog usavršavanja se mogu pripremati za moguće tri razine unapređenja rada:

1. programi stručnog usavršavanja i osposobljavanja namijenjeni podizanju razine kompetencija pojedinih radnika za obavljanja njihovih redovnih poslova sukladno postavljenim standardima (željenim rezultatima).

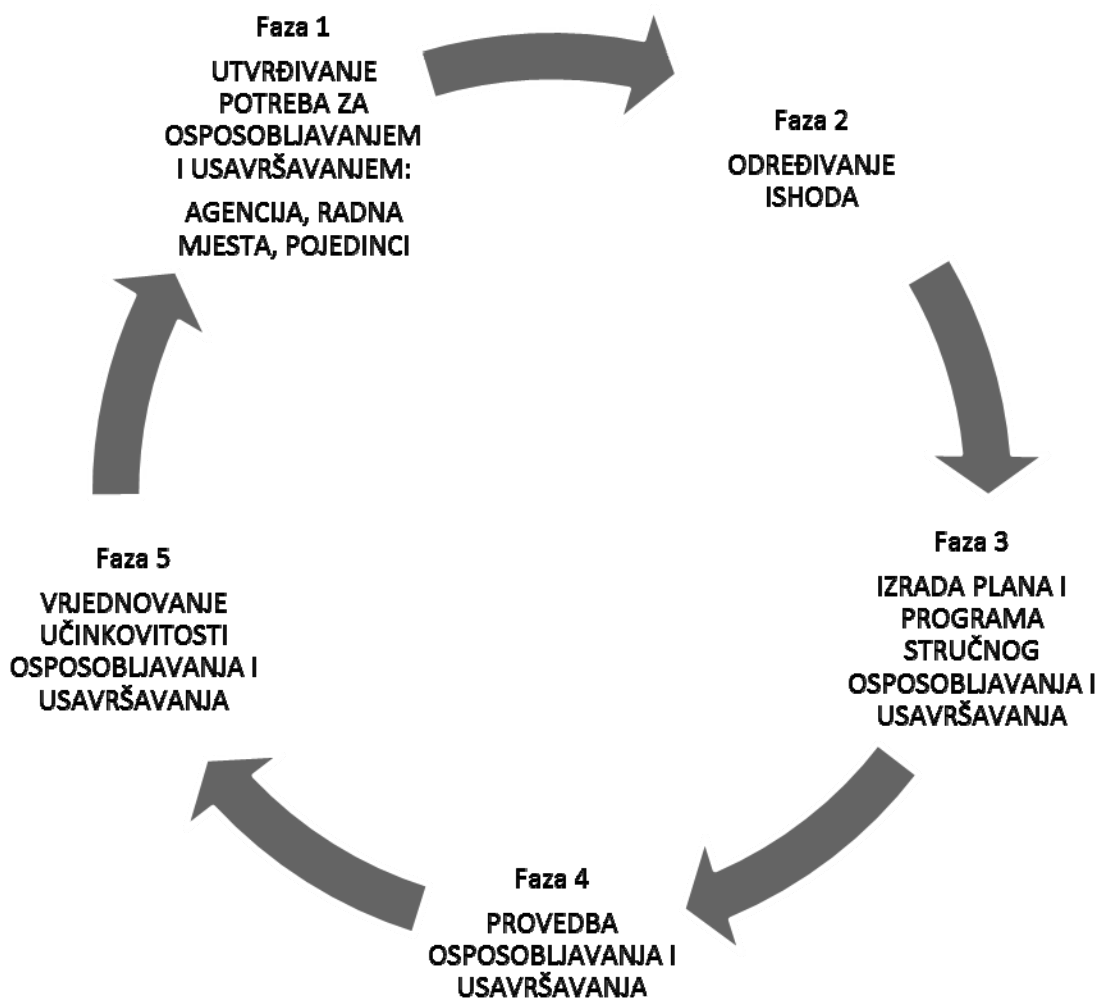
<sup>1</sup> COACHING – poučavanje, instruiranje



2. programi stručnog usavršavanja i osposobljavanja namijenjeni podizanju razine kompetencija svih radnika s ciljem podizanja razine standarda (željenih rezultata).
3. programi stručnog usavršavanja i osposobljavanja namijenjeni osposobljavanju radnika za inoviranje radnih procesa.

### Ciklus stručnog usavršavanja i osposobljavanja

Osposobljavanje radnika je proces koji se odvija u ciklusima. Ciklusom upravlja voditelj ustrojstvene jedinice.



**Faza 1** – započinje s utvrđivanjem potreba za osposobljavanjem i usavršavanjem te definiranjem kriterija koji će se koristiti za ocjenu napretka. To se može učiniti putem analize potreba za osposobljavanjem ili formalnom raspravom tijekom ocjenjivanja uspješnosti radnika.

**Faza 2** – određivanje željenih ishoda osposobljavanja i usavršavanja svakog radnika u odnosu na iskazane potrebe te postojeću razinu njegovih kompetencija.

**Faza 3** – izrada Plana i programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja svakog radnika i vanjskog suradnika a sukladno zahtjevima poslova i procijenjenih postojećih njihovih kompetencija.

**Faza 4** – provedba stručnog osposobljavanja i usavršavanja obavlja se sukladno donesenom Planu i programu stručnog usavršavanja i osposobljavanja;

**Faza 5** – provedba vrednovanja rezultata i procesa osposobljavanja i usavršavanja se provodi u funkciji utvrđivanja ostvarivanja njihove planirane razine te unapređenja daljnjih postupa provedbe stručnih usavršavanja i osposobljavanja.

### VRJEDNOVANJE REZULTATA:

Vrjednovanje rezultata se pisano provodi neposredno nakon svakog provedenog programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja.

Po završetku edukacije radnik popunjava izvješće sa stručnog usavršavanja ili osposobljavanja, sa svrhom provjere i unapređenja sustava profesionalnog razvoja radnika te unaprjeđenja učinkovitosti rada Agencije.

Ljudski potencijali trebaju analizirati sve rezultate vrjednovanja pojedinih programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja s naslova:

- vrjednovanja kvalitete i učinkovitosti samih planova i programima stručnog usavršavanja i osposobljavanja;
- utjecaj stručnog usavršavanja i osposobljavanja na pojedinca;
- utjecaj stručnog usavršavanja i osposobljavanja na Agenciju;
- opravdanosti utrošenih sredstava u odnosu na ostvarenu korist;
- utvrđivanje pojedinih područja na koja bi pojedinci trebali i dalje biti usredotočeni u osobnom razvoju;

### PROCEDURE

#### Zahtjev za osposobljavanjem i usavršavanjem (Obrazac - OU1)

Nakon analize potreba za edukacijama, a u skladu s planom osposobljavanja i usavršavanja voditelj može uputiti radnika na edukaciju. Isto tako u slučaju želje i potrebe, a na temelju provedenih analiza i plana prijavu može inicirati i radnik. U tu svrhu popunjava se obrazac OU-1.

Ako postoji prijavnica, ona se popunjava i potpisuje je ravnatelj ili druga ovlaštena osoba.

Ako ne ode ili neće ići na edukaciju, mora se odjaviti te navesti razlog.

#### Informiranje prije i poslije osposobljavanja i usavršavanja

Radnik šalje popunjen zahtjev za njegovo stručno usavršavanje i osposobljavanje. Ako je u skladu s planom i programom i ako ima planiranih sredstava nadređeni ga odobravaju.



Nakon završetka osposobljavanja i usavršavanja, u roku od 3 dana ili manje ako je kraj mjeseca, radnik popunjava ostala odnosno ažurira ranije popunjena polja u obrascu OU-1. Ono je ujedno i mjesto gdje radnik može ocijeniti samu edukaciju prema unaprijed utvrđenim kriterijima.

### Evidencije o osposobljavanju

Ljudski potencijali čuvaju svu dokumentaciju o svim osposobljavanjima i usavršavanjima koja je određeni radnik prošao, uključujući i informacije o vrjednovanju.



## DOKUMENTACIJA

### OBRAZAC OU-1

#### ZAHTJEV/IZVJEŠĆE SA STRUČNOG USAVRŠAVANJA I/ILI OSPOSOBLJAVANJA

1	Ime i prezime	
2	Odjel	
3	Odsjek	
4	Naziv programa	
5	Stečeni certifikat	
6	Organizator	
7	Mjesto održavanja	
8	Vrijeme provedbe programa (navode se datumi):	
9	Vrijeme trajanja programa (navodi se vrijeme programa izraženo u satima):	
10	Cijena edukacije:	
11	Cijena ostalih troškova (put, smještaj, dnevnice):	
12	Teme edukacije:	
13	<b>Ocjena</b> <i>(procjena korisnosti, važni zaključci, ostvareni važni kontakti, preporuke i dr.)</i>	Korisnost teme: Stručnost predavača: Organizacija usavršavanja: Ostalo:
<p>Napomena: djelatnik/ica je izvješće dužan predati najkasnije dva tjedna nakon stručnog usavršavanja.                  Ispunjeni obrazac izvješća potrebno je poslati:                  a) načelniku/voditelju tima, b) LJP</p>		





## 6. DIO – UPRAVLJANJE UČINKOM

UPRAVLJANJE UČINKOM • POPIS DOKUMENATA				
TIJEK PROCESA				
Dokument br.	Opis	Datum izdavanja	Datum ponovnog izdavanja	Datum ponovnog izdavanja
UPU-1.	PLAN OSOBNOG RAZVOJA	SRPANJ 2011		
<p><b>NAPOMENA:</b> Postoje i drugi mjerodavno dokumenti u određenim dijelovima ovoga Vodiča kroz politiku i procedure za ljudske potencijale u sljedećim poglavljima koji služe kao potpora upravljanju učinkom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osposobljavanje i usavršavanje u svrhu profesionalnog razvoja i/ili napredovanja – vidjeti 5. DIO</li> <li>• Ocjenjivanje radnika – vidjeti 7. DIO</li> <li>• Upravljanje nagrađivanjem – vidjeti 8. DIO</li> <li>• Radni odnos i odnosi sa zaposlenicima – vidjeti 9. DIO</li> </ul>				



## UVOD

### Općenito - što je upravljanje učinkom?

Organizacije je uvijek zanimao učinak njihovih radnika. Međutim, izraz upravljanje učinkom relativno je novijeg datuma. Nastao je iz uvjerenja kako se on poglavito utvrđuje samim učinkom radnika u organizaciji. Upravljanje učinkom je dobro planiran i strukturiran proces kojim se jamči visok učinak svih radnika, (cijele organizacije) pri čemu se ocjenjivanjem retrospektivno prati učinak radnika te se određuju budući ciljevi učinka (za pojedince). Upravljanje učinkom se u većoj mjeri odnosi na pripremu, organizaciju i provedbu plana i programa razvoja radnika.

Upravljanje učinkom je iznimno važno za svakog tko radi u organizaciji. Ukoliko organizacija realizira svoju cjelokupnu korporacijsku strategiju, to bi značilo kako je provodila aktivnosti sukladno svojim planovima, ciljevima i svrsi, ulaganjem napora od strane voditelja, timova i pojedinaca.

Učinak je definiran kao razina postignuća koji je ostvaren provedbom zadaća nekog radnika. Stoga se učinkom mjeri koliko dobro radnik ispunjava zahtjeve svog radnog mjesta. Učinak ne bi trebalo miješati s naporima koje radnik ulaže u obliku energije u obavljanje posla. Učinak se odnosi na rezultate koji su mjerljivi.

Učinak se može također opisati kao oblik ponašanja, jer kada radnik nešto radi on ili ona se ponaša na određen način. Očito je kako se učinak u organizaciji odnosi na obavljanje posla.

### ***Upravljanje učinkom je trajan proces a ne povremeni događaj!***

Rezultatima istraživanja dobiveni u pojedinim vodećim ustanovama koje se bave razvojem ljudskih potencijala pokazuju:

- Da uspješne organizacije u pravilu izražavaju ciljeve učinka u obliku mjerljivih rezultata i odgovornosti te ciljeva osposobljavanja i usavršavanja;
- Da se Veći uspjeh ostvaruje u onim područjima gdje su aktivnosti koje se odnose na razvoj ljudskih potencijala bile usklađene s potrebama organizacije a manji u područjima gdje su aktivnosti bile vezane samo na stjecanje dohotka;
- Da proces upravljanja učinkom mora biti dio aktivnosti izravno nadređenih voditelja;
- Da provođenje upravljanja učinkom mora uključivati nagrađivanje i osobni rast;
- Da su osposobljavanje i razvoj važni motivacijski čimbenici posebice u odnosu na razvoj karijere;

U prilog tim rezultatima istraživanja idu i trendovi nastali tijekom posljednjih 10 godina, poput razvoja komunikacije, coachinga i upravljanja talentima kako bi se poboljšao učinak na svim razinama unutar jedne organizacije. U velikom broju organizacija, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, uključujući znanstvene i neznanstvene sektore, takve se vještine smatraju ključnim vještinama voditelja.

Pristup upravljanju učinkom uključuje učinak i pojedinaca i odjela i cijele organizacije, te ima nekoliko ključnih elemenata:

- Jasno artikuliranu viziju;
- Dobro definiranu misiju;
- Postavljene očekivane pojedinačne timske i rezultate organizacije kojima će se ostvariti svrha i ciljevi strategije;
- Uspostavljene procese i procedure vezano uz ljudske potencijale, koji u potpunosti predstavljaju potporu cjelokupnoj kulturi upravljanja učinkom, i uključuju:



- Zapošljavanje i odabir najkvalitetnijih kadrova
- Kvalitetno uvođenje u posao novih radnika
- Proces ocjenjivanja radnika
- Plan i program osposobljavanja i usavršavanja radnika
- Trajnu izgradnju dobrih međuljudskih odnosa
- Izgradnju kulture kontinuiranog poboljšavanja.

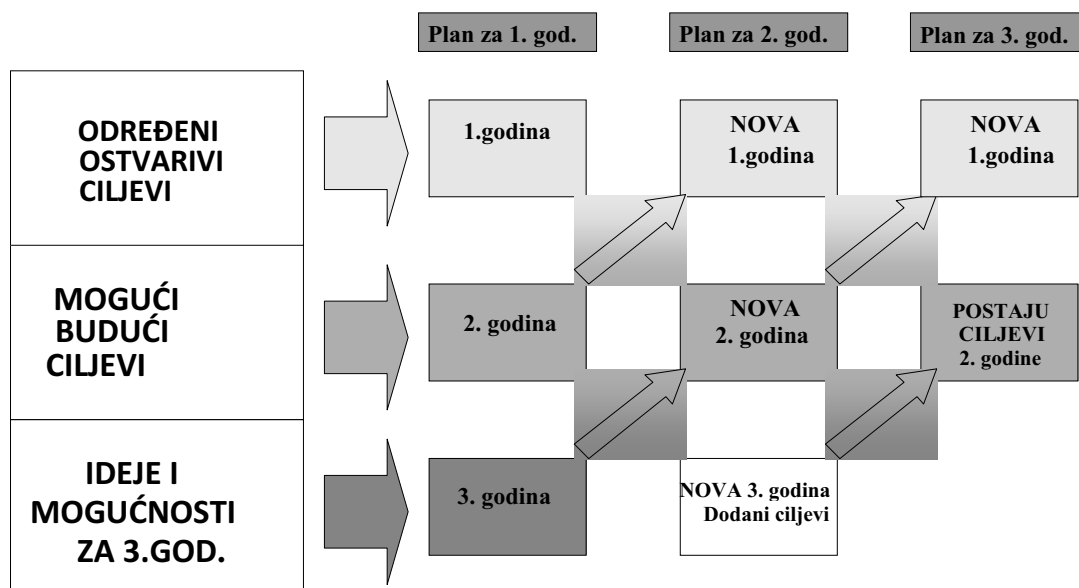
### Značajke dobrog sustava upravljanja učinkom

Sustavi upravljanja učinkom imaju neke zajedničke značajke koje utječu na njihov uspjeh. One su:

- Sustav upravljanja učinkom poveznica je između učinka na radu i strategije organizacije i njezinih dugoročnih ciljeva (**kulture**);
- Kroz njega se vrijeduju **samo** mjerodavni aspekti učinka (**vrijedeći**);
- U njemu nema nepravilnosti (**pouzdan je**);
- Oni koji ga primjenjuju smatraju ga zadovoljavajućim ili primjerenim (**prihvatljiv je**);
- Pruža detaljne naputke zaposlenicima o tomu što se od njih očekuje i kako mogu ispuniti ta očekivanja (**proces je točno određen**);

Upravljanje učinkom postiže se na najbolji način „**kaskadnim**“ procesom. Ovim se opisuje proces „**od vrha prema nižim razinama upravljanja**“, koji započinje u Uredu ravnatelja, nastavlja se u uredima pomoćnika ravnatelja, zatim u uredima načelnika odjela te voditelja odsjeka. Njihova je zadaća napisati viziju, misiju i detaljan trogodišnji poslovni plan te korake, iz godine u godinu, kako će se on ostvariti. Vidjeti sliku 1. Taj plan se „**kaskadno**“ prenosi u pojedinačnim koracima preko izravno nadređenih voditelja na ostale. Ovaj se proces temelji na mjerenju učinka u odnosu na jasno dogovorene ciljeve koji određuju kakav doprinos zaposlenici na svakoj razini organizacijskog ustroja trebaju pružiti kako bi se ostvario poslovni plan. Ravnatelj to priopćava svojim pomoćnicima a oni dalje svojim podređenima sve do voditelja odsjeka koji na temelju toga utvrđuju što to točno znači za njihove radnike te im jasno prenose što trebaju učiniti kako bi se ostvario plan. Ovaj se proces ponavlja kako bi se jasno odredio doprinos svakog radnika u procesu ostvarivanja ciljeva Agencije.





Slika 1 – Trogodišnji otvoreni plan

## Plan osobnog razvoja

Planiranje osobnog razvoja može biti koristan alat u lakšem postizanju poboljšanja učinka svakog pojedinca, tima ili, u konačnici, cijele Agencije. Plan osobnog razvoja (u daljem tekstu: POR) predstavlja najvažniji dio u procesu razvoja radnika, unutar kojega radnik i njegov voditelj nadograđuju ono što je započeto procesom ocjenjivanja i dogovaraju način za poboljšavanje učinka. POR se koristi kako bi se obradila područja u kojima radnik ima potencijala za poboljšanje, iniciranjem aktivnosti kojima će se poboljšati učinak. To može uključivati osposobljavanje (formalno ili na radnom mjestu), mentorstvo, seminare, radno iskustvo ili coaching.

Pri tome:

- planovi osobnog razvoja se pojedinačno pripremaju za svakog radnika i vode se zajedno s obrascima za ocjenjivanje učinka;
- utvrđuju se određena područja s potencijalom za razvoj. Pri tome se naglašava da se ta praksa ne uvodi samo zato da se utvrde područja u kojima rezultati nisu zadovoljavajući već da se istaknu ona područja u kojima radnik posjeduje stvarni potencijal za daljnji razvoj;
- osposobljavanje i usavršavanje i ostale metode za postizanje osobnog razvoja, uključujući i, tamo gdje je to primjereno, osposobljavanje na radnom mjestu, privremeno priključivanje drugim odjelima, seminare, konferencije, coaching i mentorstvo, itd., bit će organizirani kako bi se osiguralo potrebno poboljšanje radnog učinka.

Obrazac Plana osobnog razvoja nalazi se u daljem tekstu. POR priprema pojedinac u suradnji sa svojim nadređenim voditeljem tijekom prvog razgovora o ocjenjivanju; pri tome utvrđuju područja u kojima je moguće poboljšati radni učinak te dogovaraju aktivnosti, mjere, i ciljevi te datum do koga se očekuju ta poboljšanja. Radnik i voditelj potpisuju popunjeni obrazac kako bi time potvrdili dogovor. Na taj način POR postaje temeljni dokument za razvoj pojedinca.

Vrednovanje učinka treba provesti 6 mjeseci poslije donošenja POR. Tijekom vrednovanja učinka treba preispitati i ocijeniti postignuti rezultati tijekom proteklog razdoblja. Pri tome, ako se pokaže potrebnim, treba donijeti daljnje kratkoročne ciljeve osobnog razvoja te aktivnosti i metode njihova osvarenja za poboljšanje radnog učinka. Tijekom razdoblja od dvije godine tijekom kojeg će se provjeravati učinak, treba provjeriti napredak i uspjeh odnosno stagniranje i neuspjeh u procesu planiranja poboljšanja učinka te što je tijekom tog razdoblja naučeno kako bi se pomoglo napredovanju u procesu.

Plan osobnog razvoja određenog pojedinca vodi se kako bi se dokumentirala područja u kojima taj pojedinac može poboljšati svoj učinak. On ne ukazuje nužno na činjenicu kako su vještine pojedinca vezano uz ta područja slabe.

## SVRHA

Različiti su razlozi zbog kojih organizacije uvode sustave upravljanja učinkom. Osnovni razlog uvođenja sustava upravlja učinkom u ASOO je njegovom provedbom dobiti potporu i nadopunjavanje procese vezanih uz razvoj i upravljanje ljudskih potencijala. Na višoj razini, sustav upravljanja učinkom obavljaštava ravnatelja i pomoćnike ravnatelja na trenutačnoj razini učinka i postignutim ciljevima na koji načini izravno pridonosi kvalitetnijem planiranju novih strategije.

Sustavi upravljanja učinkom također su sustavi odgovornosti. Oni ukazuju svima, od ravnatelja do radnika na nižim pozicijama, za koje su poslovne rezultate oni odgovorni i utvrđuju koji se doprinosi očekuju od svih. Voditelji moraju jasno definirati strateške ciljeve Agencije i jasno ih prenijeti svim radnicima. Kada se jednom odrede prioritete, voditelji trebaju utvrditi ciljeve i mjere njihova ostvarivanja. Takvi se visoko prioritetni ciljevi kaskadno prenose u ciljeve odjela i odsjeka a nakon toga, ponovno kaskadnim načinom, prenijeti i na planove o radnom učinku pojedinaca. Voditelji trebaju nakon toga koristiti sustav upravljanja učinkom kako bi u radnicima učvrstili osjećaj odgovornosti za njegovu provedbu.

## POLITIKA

Ljudski potencijali su zaduženi za razijanje pravila za upravljanje učinkom a sukladno politici razvoja sustava upravljanja učinkom. Ta politika predstavlja sažet opis najvažnijih ciljeva sustava upravljanja učinkom, najvažnijih aktivnosti, vremenskih okvira te uloga i dužnosti svih koji sudjeluju. Također često uključuje najvažniju dokumentaciju koja će se koristiti u ocjenjivanju učinka te ostale potrebne informacije.

Najvažniji sastavni dijelovi politike upravljanja učinkom su:

Osposobljavanje i usavršavanje u svrhu profesionalnog razvoja i/ili napredovanja – vidjeti 5. DIO,

Ocjenjivanje radnika – vidjeti 7. DIO,

Upravljanje nagrađivanjem – vidjeti 8. DIO,

Radni odnos i odnosi sa zaposlenicima – vidjeti 9. DIO,



## PROCEDURE

Proces definiranja mjera za utvrđivanje učinka obuhvaća način na koji se dolazi do metoda i kako se koriste metode za mjerenje koje su poveznica s vizijom i misijom ASOO. Agencija koristi S.M.A.R.T. ciljeve i ključna područja u kojima treba postići rezultat kao mjerljive elemente u procesu određivanja ciljeva. Time se pruža maksimalan doprinos poslovnom planu Agencije i ispunjavanju njezinih ciljeva.

Ključni elementi **uspješnog uvođenja i primjene upravljanja učinkom** predočeni su u tabelarnom prikazu:

KLJUČNI ELEMENTI	AKTIVNOSTI KOJIMA SE TO OSTVARUJE
Jasno definiranje što se misli pod pojmom učinak te određivanje ostvarivih i mjerljivih ciljeva učinka;	<p>PROCES OCJENJIVANJA RADNIKA – pri čemu se koriste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pojedinačni opisi radnih mjesta</li> <li>- utvrđena područja na kojima je potrebno postići rezultate</li> <li>- postavljeni ciljevi</li> <li>- definirani ključni indikatori učinka</li> </ul>
Razumijevanje što Agencija predstavlja i što treba biti unutar njene kulture učinka;	<p>PROCES UPRAVLJANJA UČINKOM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strateški i organizacijski ciljevi</li> </ul>
Usmjeravanje pozornosti na to kakav rezultat treba ostvariti svaki radnik pojedinačno te kakva je njihova uloga u procesu;	<p>KOMUNIKACIJA I MOTIVACIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- objektivno ocjenjivanje radnika;</li> <li>- jasno definiranje zadaće svakoga radnika;</li> <li>- redovita provjera učinka pojedinaca;</li> <li>- pojedinačni osobni razgovori sa zaposlenicima s kojima im se pruža potpora i motivira ih se;</li> <li>- timski sastanci uz razmjenu povratnih informacija;</li> </ul>



## DOKUMENTACIJA

Obrazac UPU-1

### PLAN OSOBNOG RAZVOJA

<u>Ime:</u>		<u>Odjel:</u>		
Naziv radnog mjesta:				
<u>Razdoblje POR od:</u>		<u>do:</u>		
Ovaj dokument služi kako bi biste mogli planirati i usmjeravati Vaš razvoj tijekom gore navedenog razdoblja. To je aktivan dokument i stoga bi ga trebalo pregledati i ažurirati u redovitim intervalima. Također bi trebao biti dijelom svakog razgovora o ocjenjivanju.				
Ključna područja za poboljšanje rezultata radnog učinka	Metode	Mjere	Predviđeni datum za postizanje rezultata	Datum postignuća rezultata
Ime, naziv radnog mjesta i potpis voditelja Odsjeka:		Datum:		
Ime, naziv radnog mjesta i potpis voditelja Odjela:		Datum:		
Potpis radnika:		Datum:		



## 7. DIO – OCJENJIVANJE ZAPOSLENIKA

OCJENJIVANJE ZAPOSLENIKA				
• POPIS DOKUMENATA				
• TIJEK PROCESA				
Obrazac br.	Opis	Datum izdavanja	Datum ponovnog izdavanja	Datum ponovnog izdavanja
OZ-1	EVIDENCIJA RAZGOVORA O OCJENJIVANJU	lipanj 2011.		
OZ-2	CILJEVI – AKCIJSKI PLAN	lipanj 2011.		
	OBAVIJEST O OCJENJIVANJU & OBRAZAC ZA SAMOVRJEDNOVANJE	lipanj 2011.		
OZ-4	OKVIR ZA KOMPETENCIJE	lipanj 2011.		





## UVOD

Ocjenjivanje zaposlenika je dio brojnih inicijativa koje služe kvalitetnijoj provedbi procesa upravljanja učinkom.

Ocjenjivanje je formalni dvosmjerni proces koji se odvija između voditelja i njegova podređenog, i kojim se:

- pruža povratne informacije o učinku zaposlenika u proteklom razdoblju;
- osigurava vrijeme za razgovor o poslu i njegovim izazovima;
- omogućava dogovaranje i utvrđivanje ciljeva za predstojeće razdoblje
- utvrđuju potrebe za osposobljavanjem i usavršavanjem.

Nakon toga se rezultati upisuju u osobni dokument i određuju se vremenski intervali za ponovnu provjeru.

Uz već navedeno, u ocjenjivanje mogu biti uključena i druga pitanja poput sljedećih:

- Promaknuća zaposlenika;
- razvoj karijere;
- željama radnika.

## SVRHA

Ocjenjivanje je službeni način prikupljanja povratnih informacija o kvaliteti obavljanja posla ispitivanog radnika i dio je procesa razvoja radnika koje se obavlja jednom godišnje. Voditelji provođenjem ocjenjivanja trebaju i prepoznati želje i planove članova svojih timova vezano uz razvoj osobne karijere te steći objektivni uvid u sveukupni učinak svojih radnika. Područja koja su uključena u proces ocjenjivanja obuhvaćaju osobni razvoj, timski rad, doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije te razmatranje izgleda za promaknuće.

Svrha ocjenjivanja je poboljšanje učinka. Ukoliko se učinak ne poboljšava smatrat će se da voditelj ne radi svoj posao na odgovarajući način.

Treba imati na umu kako se ocjenjivanje učinka nekog pojedinca ne može provesti potpuno odvojeno od ukupnih aktivnosti, vrijednosti i usmjerenja Agencije. Ocjenjivanje učinak pojedinca treba provesti u kontekstu njegova doprinosa poboljšanju kvalitete rada cjelokupne Agencije, a ne samo u kontekstu ispunjenja zadaća.

Kako bi dodatno olakšali postupak, pomoćnim obrascima, koji se nalaze na kraju ovog dijela Vodiča, dodan je i dokument Okvir za kompetencije (**OZ-4**) koji služi kao referentni dokument. Okvir za kompetencije je organizirani pregled koji sadrži i organizira opise ponašanja koji se primjenjuju na svim razinama i za sve funkcije<sup>2</sup>.

## POLITIKA

Politika je Agencije da se svi zaposlenici i njihov posao ocjenjuju. To je važan dio procesa upravljanja učinkom i ključan element u osiguranju ostvarivanja ciljeva Agencije.

Voditelji provode ocjenjivanje svojih podređenih radnika i odgovorni su za:

<sup>2</sup> Fenmann Activities Pack; ©2002; Autori: Roger Pattison i Andrea Moffat,



- dogovaranje ciljeva za svakog radnika
- ocjenjivanje učinka svakog radnika
- pružanje povratnih informacija o učinku
- osiguranje vremena za slušanje radnika
- utvrđivanje područja u kojima je potreban daljnji razvoj pojedinih radnika

### **Moguće koristi radniku od učinkovitog ocjenjivanja njegova radnog učinka:**

- bolje razumijevanje svoga posla što vodi većem sudjelovanju u aktivnostima, većem broju zadataka i većoj odgovornosti;
- povratne informacije o svom osobnom učinku;
- mogućnosti ostvarivanja osobnih ciljeva;
- poboljšana komunikacija;
- bolje razumijevanje onoga što je potrebno za obavljanje zadataka;
- povećanje sposobnosti upravljanja osobnim razvojem;
- izgledi za ostvarivanje otvorenih i iskrenih odnosa na radnom mjestu sa svojim nadređenim/podređenima;
- pružanje pomoći u prevladavanju pojedinačnih problema, sumnji i strahova..

### **Moguće koristi Agenciji od učinkovitog ocjenjivanja svojih radnika:**

- postizanje strateških ciljeva usmjeravanjem napora na najvažnije teme;
- održavanje iste ili veće razine kvalitete;
- učinkovitiji zaposlenici kojima se osigurava potreban razvoj;
- bolje upravljanje promjenama;
- prepoznavanje potencijala imenovanje budućih voditelja;
- bolji ishodi i veća vrijednost nakon osposobljavanja, usavršavanja i razvoja zaposlenika;
- motivirani, prilagodljivi i stručni zaposlenici;
- izravni doprinos postizanju budućih ciljeva djelatnosti.

Važno je da svi voditelji i zaposlenici sudjeluju u potpunosti u procesu ocjenjivanja. Time će se osigurati maksimalno postizanje koristi i jačanje upravljanja učinkom.

## **PROCEDURA**

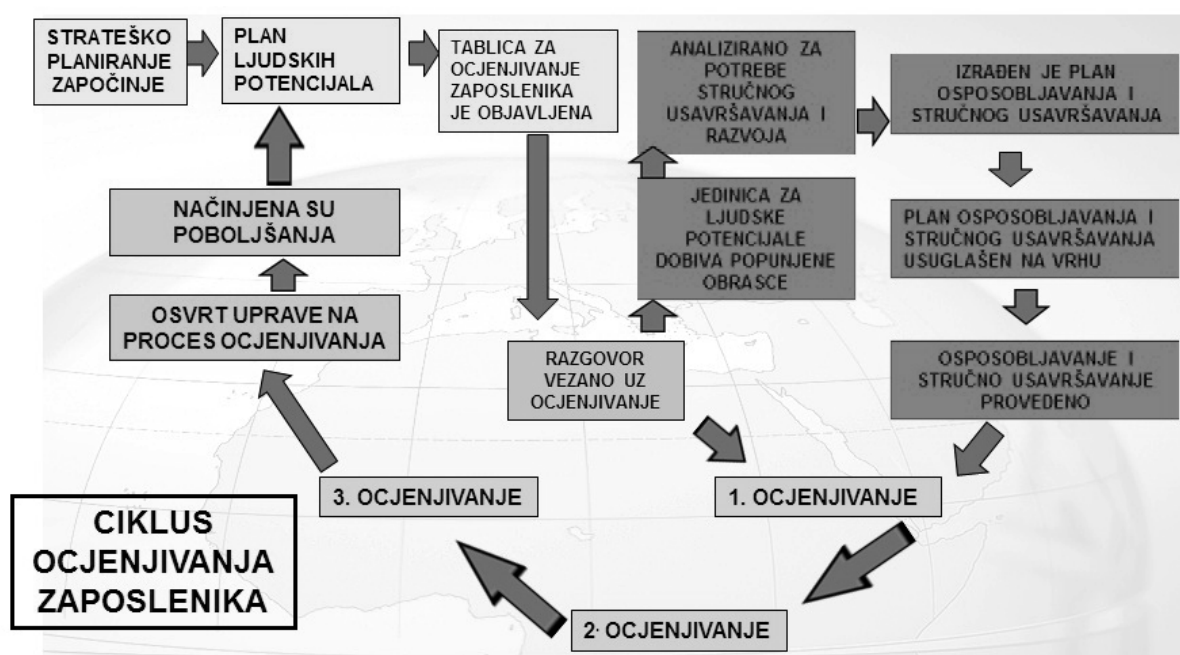
### **Razgovor o ocjenjivanju i proces provjere**

1. faza – Analiza strategije te donošenje plana i programa rada Agencije od strane ravnatelja i pomoćnika ravnatelja.
2. faza – Ravnatelj i pomoćnici ravnatelja kaskadnim načinom, prenose ciljeve svakom načelniku odjela a oni dalje prema voditeljima odsjeka. Svrha ovakvog postupka je osigurati da svi imaju iste informacije s kojima će se služiti u radu od početka godišnjeg razdoblja ocjenjivanja.
3. faza Ljudski potencijali dodjeljuju voditeljima obrasce OZ-1 i OZ-2.



4. faza – Voditelji planiraju provođenje razgovora o ocjenjivanju pojedinaca unutar predviđenih rokova. To uključuje popunjavanje obrazaca za ocjenjivanje. Također uključuje postizanje dogovora i ocjenjivanje učinka osobe koju se ocjenjivalo u odnosu na postavljene godišnje ciljeve rada. U slučaju potrebe ponavljanje postupka ocjenjivanja obavlja se svakih šest mjeseci (Obrazac- **OZ-2**).
5. faza – Popunjavanje Plan osobnog razvoja (Obrazac **UPU-1**)
6. faza – Svi obrasci se vraćaju ljudskim potencijalima, oni provode analizu, uključujući i analizu potreba za osposobljavanjem, usavršavanjem i razvojem. Ljudski potencijali izrađuju plan osposobljavanja i usavršavanja za sljedeću godinu. (**Vidjeti 5. dio o Osposobljavanju i usavršavanju u svrhu profesionalnog razvoja i/ili napredovanja**). Taj plan treba imati definirane troškove, određene prioritete i mora se poslati ravnatelju na odobrenje.
7. faza – Godišnje razdoblje za ocjenjivanje je proteklo a svaki je voditelj uspješno ispunio svoje obveze vezano uz ocjenjivanje.
8. faza – Ravnatelj i ljudski potencijali trebaju izvršiti pregled rezultata cijelog procesa ocjenjivanja. Svrha te provjere je:
  - ocijeniti kako je protekao proces;
  - predložiti promjene kako bi došlo do poboljšanja na područjima gdje postoje nedostaci.

## CIKLUS OCJENJIVANJA ZAPOSLENIKA



### Proces provođenja razgovora o ocjenjivanju

Prilikom ocjenjivanja, cilj je usmjeriti pozornost osobe koju se ocjenjuje na razgovor i detaljno razgovarati o njegovom učinku, dogovoriti i odrediti nove ciljeve te utvrditi i dogovoriti plan osobnog razvoja.

## Pripremanje za razgovor

Zaposlenicima treba dovoljno rano priopćiti kada će se provoditi razgovori o ocjenjivanju. Prazan obrazac za ocjenjivanje (OZ-3) može se dati zaposleniku kao obrazac za samovrjednovanje nekoliko dana prije njihovog razgovora i služi im kao priprema za razgovor o ocjenjivanju učinka. To im može pomoći da si posvjeste svoje jake i slabe strane; što smatraju preprekom za dobar učinak; njihove planove za sljedeću godinu te njihove potrebe vezano uz razvoj, osposobljavanje i usavršavanje. Obrazac za samovrjednovanje je *aide-memoir* za pojedinca i ne mora ga pokazati voditelju.

Voditelj treba uzeti u obzir ukupne rezultate koje je postigao zaposlenik, te razgovarati o njima sa radnikom. Pri tome posebno treba naglasiti rezultate koji su znatno iznad ili ispod očekivanih. Da bi se to lakše provelo voditelj treba tijekom cijele godine voditi bilješke o zaposlenikovim uspjesima i neuspjesima, kao i o razvoju događaja koji su utjecali na učinak zaposlenika a na koje on nije imao utjecaja.

Za razgovor treba odvojiti najmanje sat vremena. Mjesta za sjedenje trebala bi biti ugodna i razmještena tako da se stvori jedno neformalno ozračje. Razgovor ne bi trebalo ništa ometati.

## Organizacija razgovora

Osoba koja vodi razgovor treba:

- pojasniti svrhu i opseg razgovora;
- razgovarati o poslu u smislu njegovih ciljeva i zahtjeva;
- ohrabriti zaposlenika da razgovara o svojim prednostima i manama;
- razgovarati koliko se postiglo u odnosu na postavljene ciljeve;
- dogovoriti buduće ciljeve;
- razgovarati o svakoj potrebi za razvojem koja odgovara postojećem poslu ili budućnosti pojedinca u Agenciji npr. stručnom osposobljavanju, obrazovanju, i sl.;
- napraviti sažetak planova koji su dogovoreni;
- ukoliko postoje neslaganja, pojasniti na koji način se zaposlenik može žaliti na svoju službenu ocjenu;

## Tijekom razgovora

Potrebno je postavljati pitanja koja će izazvati reakcije zaposlenika ili potaknuti njegove ideje. Navodeća pitanja ili pitanja na koja se može odgovoriti samo s „da“ ili „ne“ treba izbjegavati.

Razgovor započeti s vrlo jednostavnim, rutinskim napomenama. Preporuča se prvo razgovarati o zaposlenikovim prednostima kako bi se stavio naglasak na dobro obavljen posao. Zaposlenike bi se trebalo ohrabriti da predlože načine kojima bi mogli nastaviti dobro obavljati svoj posao te tražiti od njih da izraze svoja gledišta o tomu kako bi mogli postići dodatna poboljšanja. Drugi način za započinjanje razgovora je da voditelji upitaju zaposlenike kakve uspjehe misle da su postigli tijekom protekle godine i s kojim stvarima su najmanje zadovoljni.

Ukoliko je potrebno poboljšati učinak, uljepšavanje zaposlenikovih mana i naglašavanje njegovih pozitivnih značajki samo zato da bi razgovor prošao u što prijatnijem ozračju, imat će potpuno suprotan učinak. Važno je ohrabriti zaposlenike da razgovaraju o svojim slabostima otvoreno i pružiti im podršku u predlaganju načina na koji bi se mogli poboljšati. Voditelji trebaju nametati svoja rješenja samo ukoliko moraju. Savršeno bi bilo kada bi i ta rješenja nastala kao rezultat zajedničke rasprave.



## Na kraju razgovora

Voditelj treba napisati sažetak najvažnijih točki razgovora i aktivnosti koje su dogovorene te preslikovati zaposleniku. Ukoliko je cilj vjerodostojan plan ocjenjivanja, od ključne je važnosti da voditelj nastavi obrađivati teme koje su se javile tijekom razgovora i provede svaku dogovorenu aktivnost. Na primjer, možda je potrebno organizirati osposobljavanje ili pomoći u savladavanju prepreka zaposlenikovoj učinkovitosti a koje su spomenute tijekom razgovora.

## Nakon razgovora

Voditelj treba u ljudske potencijale vratiti popunjene obrasce za ocjenjivanje za sve zaposlenike koje je ocjenjivao. Isti moraju biti vraćeni na vrijeme jer će se obrasce uspoređivati. Ovo je posebice važno zbog organizacije moguće potrebe osposobljavanja ili usavršavanja koja je utvrđena tijekom razgovora.

## Određivanje ciljeva

Važno je utvrditi uravnotežen niz ciljeva kako bi se osiguralo ostvarenje poslovnih dostignuća.

Obično je dovoljno odrediti pet ili šest ciljeva. Približan broj tih ciljeva može se odrediti na organizacijskoj razini ali uvijek ostaje dovoljno prostora za određenu prilagodljivost na razini odsjeka/odjela. Ti ciljevi:

- moraju biti jasni; precizno određuju ono što treba učiniti;
- moraju biti dovoljno izazovni kako bi – iskustva ukazuju na to da se učinak poboljšava ukoliko su ciljevi teži;
- moraju biti dogovoreni i *mora ih se razumjeti*;
- moraju biti ostvarivi. Ukoliko ljudi smatraju da su ciljevi neostvarivi neće se ni truditi ostvariti ih;
- se moraju uklapati u strategiju. Ljudi rade puno bolje ukoliko postoji strategija koja ih usmjerava prema ostvarivanju ciljeva.

Dobar učinak govori o onome što se trebalo postići ali i o onome kako se to trebalo ostvariti.

Upravljanje učinkom se odnosi na motiviranje i nagrađivanje onih ljudi čiji je doprinos u ključnim područjima iznadprosječan. Odnosi se na to da zaposlenici i timovi, bez obzira na dane okolnosti, uvijek daju od sebe ono najbolje. To se može prikazati kao koncept u obliku ciklusa pet elemenata;

- određivanje ciljeva učinka;
- mjerenje rezultata;
- povratne informacije o rezultatima;
- nagrade povezane s rezultatima;
- vrjednovanje i promjena aktivnosti kao rezultat.

Bilo bi teško osmisliti proces upravljanja učinkom bez razmatranja potrebe za razvojem karijere.

Određivanje ciljeva učinka i pronalazak prave ravnoteže **u biti znači:**

- 1. Postizanje cilja.** Ne samo zbog samog cilja već i zbog morala skupine koji ovisi o njegovom ostvarenju kao i razina na kojoj svaka osoba u skupini dijeli osjećaj ostvarenja.
- 2. Razvoj pojedinaca.** Svaka osoba u skupini ima potrebu za razvijanjem i zadovoljenjem širokog raspona motivacijskih potreba. To uključuje potrebe za ostvarivanjem i rastom, kao i društvene potrebe i potrebe za pripadanjem.



**3. Izgradnja tima.** Rezultat u obliku snažnog timskog duha proizlazi iz prave, zajedničke svrhe. Takav tim proizvodi sinergiju – visoku razinu u ostvarivanju zadaća – i moral koji potiče same članove tima.

To su i jasne odgovornosti svakog voditelja koje se mogu podijeliti u sljedeće elemente:

- odgovornost za utvrđivanje načina za ostvarivanje ciljeva
- odgovornost za odabir, osposobljavanje, usavršavanje i razvoj zaposlenika kako bi se ostvarili ranije navedeni ciljevi;
- odgovornost za motiviranje, određivanje standarda, ocjenjivanje i ponovno provjeru učinka zaposlenika i timova.

### Smart<sup>3</sup> ciljevi

Nakon saznanja, koji aspekt posla je najvažniji, može se razmotriti kako ciljevima ostvariti određene ključne rezultate. Navedenih sedam značajki mogu se lako zapamtiti u obliku riječi **S.M.A.R.T.E.R.**, koja označava sljedeće:

**ODREĐEN (S)** – Formulacija ne smije ostavljati prostora za dvojbe što je potrebno učiniti.

**MJERLJIV (M)** - Cilj mora biti mjerljiv a rezultate bi trebalo ostvarivati brzo i u redovitim intervalima.

**OSTVARIV ili DOSTIŽAN (A)** – Ravnoteža je ovdje iznimno važna. Ukoliko je cilj moguće ostvariti na prejednostavan način, tada on predstavlja slab izazov. Međutim, ukoliko je cilj teško ostvariv, tada su šanse za uspjeh male i on će se brzo pretvoriti u demotivirajuću silu.

**MJERODAVAN ili KORISTAN (R)** – Osobe moraju biti u mogućnosti uvidjeti je li to što se od njih traži važno za ključna područja u kojima moraju postići rezultate.

**VREMENSKI ODREĐEN ili LOGIČAN (T)** – Koliko toga, kako brzo? Cilj bez vremenskog ograničenja samo je nešto više od „popisa želja“.

Ovom popisu može se dodati i sljedeće:

**OCJENJIV (E)** – podrazumijeva predodređene kriterije prema kojima će se rezultat ocjenjivati kao uspješan;

**PROVJERLJIV (R)** – u cijeli proces je ugrađen proces ponovne provjere kako bi moglo doći do poboljšanja.

<sup>3</sup> Smart – u tekstu označava kraticu; također znači i „pametno“



**DOKUMENTACIJA**

Obrazac OZ-1

**EVIDENCIJA RAZGOVORA O OCJENJIVANJU**

Ime osobe koju se ocjenjuje \_\_\_\_\_

Naziv radnog mjesta: \_\_\_\_\_

Mjesto obavljanja posla: \_\_\_\_\_ Odjel: \_\_\_\_\_

Ime voditelja: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Za proteklo razdoblje: \_\_\_\_\_ to \_\_\_\_\_

Ostvareni ciljevi sa zadnjeg obrasca CILJEVI – PLAN AKTIVNOSTI: navedite svaki cilj tako što ćete ga detaljno opisati, navesti činjenice kojima će se moći ocijeniti njegovo ostvarenje i vremenske rokove za ostvarenje tog cilja. Napišite komentar o ostvarenju i utjecaju svakog cilja. Navedite podatke ili informacije, ukoliko su dostupne, o svakom cilju. Ukoliko ovi ciljevi nisu bili određeni početkom proteklog razdoblja, navedite ciljeve na ostvarenju kojih je zaposlenik radio/radila.



## Obrazac OZ-2

### CILJEVI – PLAN AKTIVNOSTI

IME: _____ NAZIV RADNOG MJESTA: _____		
MJESTO OBAVLJANJA POSLA: _____ ODJEL: _____		
CILJ	KLJUČNE AKTIVNOSTI	VREMENSKI ROKOVI
POTPIS OSOBE KOJU SE OCJENJUJE: _____		
POTIS VODITELJA: _____		
DATUM PROVJERE: _____		





**Obrazac OZ-3**

**OBAVIJEST O OCJENJIVANJU I OBRAZAC ZA SAMOVRJEDNOVANJE**

Želio bih Vas pozvati na sudjelovanje u procesu godišnjeg ocjenjivanja koje će se odvijati na sljedeći način:

**IME:**

**DATUM:**

**DATUM:**

**VRIJEME:**

**MJESTO ODRŽAVANJA:**

Molim Vas da popunite obrazac za samovrjednovanje koji će nam pomoći u razgovoru o različitim temama na sam dan ocjenjivanja. Ovaj obrazac je samo za Vašu osobnu uporabu, i nije ga potrebno nikomu dostavljati. Koristite se riječima koje Vam omogućavaju jednostavno izražavanje. Nije potrebno odgovoriti na sva pitanja; pitanja su samo tu kako bi Vas podsjetila na određene teme vezano uz Vaš sadašnji posao. Važno je da koristite opis Vašeg radnog mjesta a ukoliko nemate njegovu najnoviju verziju, možete je dobiti od Vašeg voditelja. Vaš bi se razgovor također trebao koristiti za ažuriranje opisa Vašeg radnog mjesta.

**Opišite svrhu Vašeg posla i najvažnije aktivnosti**

**Što u Vašem poslu obavljate dobro?**



Što Vam se ne sviđa u Vašem poslu?

Koja znanja i/ili vještine mislite da biste trebali poboljšati vezano uz svoj posao?

Posjedujete li neka znanja/vještine/interese koje trenutačno ne koristite u svojoj ulozi ali koje biste mogli koristiti ili razvijati kako bi poboljšali svoju učinkovitost?

Koje su Vam stvari u Vašem poslu važne?



Kakve su Vaše aspiracije u odnosu na Vašu karijeru? (ukoliko ih imate)

Suradujete li na učinkovit način s Vašim voditeljem? Molimo Vas da komentirate.

Kakvu biste daljnju potporu, ukoliko Vam je uopće potrebna, željeli dobiti?

Određeni dodatni komentari ili ideje koje biste htjeli iskazati?



Kako predlažete da se iste ostvare?

Je li Vaš opis radnog mjesta ažuriran? DA/NE

Što točno treba dodati ili promijeniti?

Imate li zadnju presliku Vašeg obrasca za Ciljeve – Plan aktivnosti? DA/NE

Jeste li ponovno pročitali Vaše postojeće ciljeve? Jesu li oni i dalje važeći?



## OKVIR ZA KOMPETENCIJE

### 1. menadžeri – voditelji na visokim pozicijama

kriteriji za vrjednovanje učinka	ravnatelj	pomoćnici ravnatelja	načelnik odjela
ostvarivanje ciljeva	utvrđivanje razine postignuća pojedinačnih ciljeva utvrđenih za ocjenjivano razdoblje	utvrđivanje razine postignuća pojedinačnih ciljeva utvrđenih za ocjenjivano razdoblje	utvrđivanje razine postignuća pojedinačnih ciljeva utvrđenih za ocjenjivano razdoblje
prilagodljivost	sposobnost obavljanja djelatnosti koje su namijenjene ostvarivanju ciljeva, delegiranje odgovornosti, kao i aktivnosti i zadaće koje nisu planirane	sposobnost obavljanja djelatnosti koje su namijenjene ostvarivanju ciljeva, delegiranje odgovornosti, kao i sposobnost za obavljanje djelatnosti u reguliranom kontekstu	sposobnost obavljanja djelatnosti koje su namijenjene ostvarivanju ciljeva, delegiranje odgovornosti, kao i sposobnost za obavljanje djelatnosti u reguliranom kontekstu
preuzimanje odgovornosti	predstavlja sposobnost prihvaćanja vlastitih pogreški, ili nedostataka u vlastitom radu, preuzimanje odgovornost za njih; sposobnost učenja iz pogreški i ne ponavljanje istih;	predstavlja sposobnost prihvaćanja vlastitih pogreški, ili nedostataka u vlastitom radu, preuzimanje odgovornost za njih; sposobnost učenja iz pogreški i ne ponavljanje istih;	predstavlja sposobnost prihvaćanja vlastitih pogreški, ili nedostataka u vlastitom radu, preuzimanje odgovornost za njih; sposobnost učenja iz pogreški i ne ponavljanje istih;
sposobnost rješavanja problema	predstavlja sposobnost prevladavanja prepreka ili teškoća u postojećoj djelatnosti, identificiranje odgovarajućih rješenja i preuzimanje rizika	predstavlja sposobnost prevladavanja prepreka ili teškoća u postojećoj djelatnosti, predlaganje odgovarajućih rješenja i preuzimanje rizika	predstavlja sposobnost prevladavanja prepreka ili teškoća u postojećoj djelatnosti, predlaganje odgovarajućih rješenja i preuzimanje rizika
sposobnost provođenja	sposobnost učinkovite primijene vlastitih rješenja i onih koji su dostupni za obavljanje djelatnosti u praksi, u cilju ostvarivanja ciljeva	sposobnost učinkovite primijene vlastitih rješenja i onih koji su dostupni za obavljanje djelatnosti u praksi, u cilju ostvarivanja ciljeva	sposobnost učinkovite primijene vlastitih rješenja i onih koji su dostupni za obavljanje djelatnosti u praksi, u cilju ostvarivanja ciljeva

sposobnost samorazvoja i korištenja stečenog iskustva	uključuje angažman u ostvarivanju ciljeva; stalna želja za unaprjeđivanjem svog profesionalnog učinka kako bi u postojećoj djelatnosti došlo do poboljšanja; sposobnost korištenja svog znanja u praksi	uključuje angažman u ostvarivanju ciljeva; stalna želja za unaprjeđivanjem svog profesionalnog učinka kako bi u postojećoj djelatnosti došlo do poboljšanja; sposobnost korištenja svog znanja u praksi	uključuje angažman u ostvarivanju ciljeva; stalna želja za unaprjeđivanjem svog profesionalnog učinka kako bi u postojećoj djelatnosti došlo do poboljšanja; sposobnost korištenja svog znanja u praksi
sposobnost analiziranja i sintetiziranja	sposobnost interpretiranja velike količine informacija, identificiranje i iskorištavanje novih i stalnih elemenata, odabir bitnih značajki analiziranog područja	sposobnost interpretiranja velike količine informacija, identificiranje i iskorištavanje novih i stalnih elemenata, odabir bitnih značajki analiziranog područja	
kreativnost i inicijativa	karakterizira je proaktivan stav u rješavanju problema i postizanju ciljeva stvaranjem alternativnih načina za rješavanje postojećih problema; pozitivan stav prema novim idejama, inventivnosti u pronalaženju novih načina optimizacije djelatnosti	karakterizira je proaktivan stav u rješavanju problema i postizanju ciljeva stvaranjem alternativnih načina za rješavanje postojećih problema; pozitivan stav prema novim idejama, inventivnosti u pronalaženju novih načina optimizacije djelatnosti	karakterizira je proaktivan stav u rješavanju problema i postizanju ciljeva stvaranjem alternativnih načina za rješavanje postojećih problema; pozitivan stav prema novim idejama, inventivnost
sposobnost planiranja i strateškog djelovanja	sposobnost predviđanja budućih potreba, mogućnosti i ograničenja i njihovih posljedica; sposobnost predviđanja rješenja i organiziranja vlastitog rasporeda aktivnosti ili rasporeda drugih, kako bi se učinkovito obavljale sve dužnosti	sposobnost predviđanja budućih potreba, mogućnosti i ograničenja i njihovih posljedica; sposobnost predviđanja rješenja i organiziranja vlastitog rasporeda aktivnosti kako bi se učinkovito obavljale sve dužnosti	sposobnost organiziranja vlastitog rasporeda aktivnosti kako bi se učinkovito obavljale sve dužnosti
sposobnost komuniciranja	sposobnost za jednostavno slanje i primanje informacija, kako u pisanom obliku tako i usmeno	sposobnost za jednostavno slanje i primanje informacija, kako u pisanom obliku tako i usmeno	sposobnost za jednostavno slanje i primanje informacija, kako u pisanom obliku tako i usmeno

spособnost samostalnog rada	spособnost za obavljanje aktivnosti bez traženja koordinacije, s izuzetkom slučajeva u kojima aktivnosti uključuju donošenje odluka koje nadilaze njihove granice odgovornosti		
spособnost rada u timu	spособnost integriranja u tim, učinkovitog sudjelovanja, upućivanja ideja i utjecanja na njih, kako bi se ostvarili timski ciljevi	spособnost integriranja u tim, učinkovitog sudjelovanja, upućivanja ideja i utjecanja na njih, kako bi se ostvarili timski ciljevi	spособnost integriranja u tim, učinkovitog sudjelovanja, upućivanja ideja i utjecanja na njih, kako bi se ostvarili timski ciljevi
pismena kompetencija	spособnost izražavanja u pisanom obliku na tečan, jasan i jezgrovit način, pravilno korištenje rječnika i korištenje jezika koji je primjeren određenim dokumentima	spособnost izražavanja u pisanom obliku na tečan, jasan i jezgrovit način, pravilno korištenje rječnika i korištenje jezika koji je primjeren određenim dokumentima	spособnost izražavanja u pisanom obliku na tečan, jasan i jezgrovit način, pravilno korištenje rječnika i korištenje jezika koji je primjeren određenim dokumentima
spособnost savjetovanja	spособnost osiguranja informacijske podrške, uz dobre argumente, obrazložene na primjeren način i predočene kad god je to potrebno		
spособnost vođenja	spособnost osiguranja odgovarajućih informacija za određenu aktivnost i pružanje podrške u korištenju te informacije u praksi	spособnost osiguranja odgovarajućih informacija za određenu aktivnost i pružanje podrške u korištenju te informacije u praksi	
spособnost korištenja računala i druge informatičko-tehnološkijske opreme	spособnost korištenja računala, koristeći standardne procesore, spособnost korištenja sustava koji su specifični za radno mjesto, mogućnost korištenja drugih vrsta uredske opreme: fotokopirni uređaji, telefaks, projektori;	spособnost korištenja računala, koristeći standardne procesore, spособnost korištenja sustava koji su specifični za radno mjesto, mogućnost korištenja drugih vrsta uredske opreme: fotokopirni uređaji, telefaks, projektori;	spособnost korištenja računala, koristeći standardne procesore, spособnost korištenja sustava koji su specifični za radno mjesto, mogućnost korištenja drugih vrsta uredske opreme: fotokopirni uređaji, telefaks, projektori;

<p>sposobnost postupanja sukladno zakonima i lojalnost interesima organizacije</p>	<p>podrazumijeva znanje i dosljednu primjenu propisa koji su specifični za djelatnost koja se trenutačno obavlja, kao i pružanje podrške ustanovi i njezinim ciljevima promicanjem njezinih strategija, politika i pozitivnog imidža</p>	<p>podrazumijeva znanje i dosljednu primjenu propisa koji su specifični za djelatnost koja se trenutačno obavlja, kao i pružanje podrške ustanovi i njezinim ciljevima promicanjem njezinih strategija, politika i pozitivnog imidža</p>	<p>podrazumijeva znanje i dosljednu primjenu propisa koji su specifični za djelatnost koja se trenutačno obavlja, kao i pružanje podrške ustanovi i njezinim ciljevima</p>
<p>ponašanje na radnom mjestu</p>	<p>podrazumijeva postupanje u skladu s obvezama koje proizlaze iz radnog odnosa i etičkim normama, tijekom obavljanja dužnosti i u ostvarivanju ciljeva, kako u odnosima s državnim službenicima, tako i s građanima i ostalim korisnicima usluga koje pruža javni obrazovni sektor</p>	<p>podrazumijeva postupanje u skladu s obvezama koje proizlaze iz radnog odnosa i etičkim normama, tijekom obavljanja dužnosti i u ostvarivanju ciljeva, kako u odnosima s državnim službenicima, tako i s građanima i ostalim korisnicima usluga koje pruža javni obrazovni sektor</p>	<p>podrazumijeva postupanje u skladu s obvezama koje proizlaze iz radnog odnosa i etičkim normama, tijekom obavljanja dužnosti i u ostvarivanju ciljeva, kako u odnosima s državnim službenicima, tako i s građanima i ostalim korisnicima usluga koje pruža javni obrazovni sektor</p>



## 2. voditelji odsjeka

kriteriji za vrjednovanje učinka	
spособnost organiziranja	predstavlja sposobnost identificiranja aktivnosti koje jedinica kojom se upravlja mora obaviti, definiranje njihove odgovornosti, te utvrđivanje ciljeva na uravnotežen i pravedan način; odgovornosti i ciljevi će biti postavljeni prema razini, kategoriji, klasi ili poziciji državnog službenika
spособnost upravljanja	predstavlja sposobnost stvaranja realne vizije, ostvarivanje u praksi i doradivanje; sposobnost planiranja i upravljanja aktivnostima tima koji je sastavljen od različitih osobnosti, s različitim razinama sposobnosti za suradnju u cilju ispunjenja dužnosti; sposobnost prilagođavanja stila upravljanja u različitim situacijama, kao i djelovanje u cilju smirivanja i rješavanja sukoba
spособnost koordiniranja	karakterizira ju usklađivanje odluka i aktivnosti zaposlenika, kao i aktivnosti unutar odjela, u cilju ostvarivanja ciljeva odjela
spособnost nadzora	predstavlja sposobnost nadziranja načina na koji se odluke pretvaraju u realna rješenja, identificiranje nedostataka i poduzimanje potrebnih mjera za uklanjanje istih u dogledno vrijeme
spособnost dobivanja najboljih rezultata od jedinice kojom se upravlja	spособnost motiviranja i poticanja poboljšanja učinka kod zaposlenika: poznavanje težnji zaposlenika, pružanje mogućnosti za razvoj i samouvjeren stav, sposobnost slušanja i uvažavanja različitih mišljenja, pružanje podrške u ostvarivanju pozitivnih rezultata za tim, priznavanje zasluga i poboljšanje učinka
spособnost donošenja odluka	predstavlja sposobnost brzog odlučivanja, uz osjećaj odgovornosti i u skladu sa zakonskim ovlastima, u odnosu na djelatnost jedinice kojom se upravlja
spособnost delegiranja	predstavlja sposobnost prenošenja odgovornosti na podređene zaposlenike prema zakonskim ograničenjima u pogledu ovlasti, u cilju ostvarivanja postavljenih ciljeva jedinice kojom se upravlja
spособnost upravljanja ljudskim potencijalima	predstavlja sposobnost planiranja i učinkovitog upravljanja djelatnošću podređenog zaposlenika, pružanjem odgovarajuće podrške i motivacije
spособnost razvijanja sposobnosti zaposlenika	karakterizira ju znanje o sposobnostima podređenih zaposlenika, uključujući sposobnost stvaranja, provođenja i učinkovite svakodnevne primjene pravila koja se odnose na zaposlenike, u cilju njihovog motiviranja
spособnost upravljanja sredstvima	spособnost učinkovitog korištenja materijalnih i financijskih sredstava
Spособnost obučavanja drugih	predstavlja sposobnost utvrđivanja potreba za osposobljavanjem i usavršavanjem podređenih zaposlenika te upućivanje prijedloga o temama i načinima organiziranja osposobljavanja i usavršavanja
spособnost pregovaranja	predstavlja sposobnost organiziranja i vođenja sastanaka, kao i usmjerenost na rješavanje situacije s obzirom na različita stajališta strana; sposobnost planiranja i provođenja razgovora
objektivnost u vrjednovanju	podrazumijeva ispravnost u donošenju odluka, nepristranost u ocjenjivanju podređenih zaposlenika i način dodjeljivanja nagrada za posebne rezultate u njihovom radu



## 8. DIO – UPRAVLJANJE NAGRAĐIVANJEM

UPRAVLJANJE NAGRAĐIVANJEM				
• POPIS DOKUMENATA				
• TIJEK PROCESA				
Dokument broj	Opis	Datum izdavanja	Datum ponovnog izdavanja	Datum ponovnog izdavanja
UN-1	KONTROLNI POPIS ZA UPRAVLJANJE NAGRAĐIVANJEM	srpanj 2011.		



## UVOD

Na dan 15. studenoga 2011. ASOO ima 96 zaposlenika. Plaća zaposlenika Agencije propisana je Uredbom Vlade RH o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama i kao takvu je nije moguće mijenjati bez prethodne izmjene Uredbe. Osiguravanje sredstava za isplatu naknada za prekovremeni rad, naknada za nagrade za izniman učinak i iznadprosječne rezultate rada je u nadležnosti Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa.

Međutim, plaća i ostali oblici financijskih naknada za rad nisu jedini poticaji koji pojedince motiviraju na poboljšanje učinka.

Voditelji ustrojbenih jedinica imaju ključnu ulogu u pronalaženju i ostvarivanju mehanizama s kojima se može povećati zadovoljstvo poslom i predanost svojih zaposlenika. Oni moraju steći i razviti vještine motiviranja i komunikacije kako bi stvorili kulturu ostvarivanja visokog radnog učinka na radnom mjestu.

## SVRHA

Svrha upravljanja nagrađivanjem je stvaranje kulture visokog učinka uz pomoć dobro motiviranih zaposlenika.

## POLITIKA

Agencija prepoznaje i javno prezentira doprinos svakog zaposlenika u ostvarivanju njezinih organizacijskih ciljeva i svrhe.

## PROCEDURA

Upravljanje nagrađivanjem se odnosi na priznavanje iznad prosječnih i/ili iznimnih rezultata. Vrednovanje učinka i temeljem toga nagrađivanje radnika mora biti objektivno, pošteno i dosljedno u primjeni postavljenih objektivnih kriterija.

## Motiviranje zaposlenika

Što je zaposlenicima potrebno kako bi uspješno obavljali svoj posao?

- Cilj i jasne smjernice kako ga ostvariti;
- Dovoljno vremena za obavljanje posla prema zadanim standardima za kvalitetu.
- Raspolaganje relevantnim znanjima i vještinama kako bi posao bio dobro obavljen;
- Iskustvo u izdržavanju pritiska na poslu;
- Odgovarajuće prostorije; sredstva i primjereno radno okruženje.
- Timski rad; tamo gdje zadaću ne može obaviti jedna osoba, adekvatan broj zaposlenika za izvršenje dodijeljenog posla
- Motivacija za obavljanje poslova (zaposlenici moraju željeti dobro obaviti posao).

Motivacija ne označava samo želju za obavljanjem posla, već i želju da se posao obavi kvalitetno. Motivacija tjera ljude na ulaganje dodatnih 10% napora i to sa zadovoljstvom. Motivacija rezultira visokom produktivnošću i dobrim rezultatima učinka. Ona također podiže zadovoljstvo zaposlenika i time su svi na dobitku. Motivacija je ključna za uspjeh svakog radnika, odjela, projekta ili plana.



Zaposlenik koji je motiviran dobro obavlja posao i postiže visoke rezultate te:

- Pokazuje energiju, entuzijizam i odlučnost da uspije;
- Surađuje i inicira rješavanje problema;
- Preuzima odgovornost;
- Prihvaća promjenu i prilagođava joj se;
- Brine i preuzima odgovornost za tim;

Suprotno od toga, zaposlenik koji nije motiviran:

- Obavlja posao loše i na nekonzistentan način;
- Doima se apatičnim, često kasni ili je odsutan;
- Preuveličava probleme, sukobe i pritužbe;
- Odbija se zauzeti za kolege i izbjegava odgovornost;
- Odupire se promjeni.

## Komunikacija

Ključni dio zadaće voditelja je stvoriti ozračje u kojem će zaposlenici željeti motivirati sami sebe, što se najbolje postiže učinkovitom komunikacijom.

Voditelji trebaju koristiti svaku prigodu za komuniciranje sa svojim zaposlenicima što podrazumijeva da:

- Jasno definiraju zadatka i ciljeve;
- Potiču slobodu izbora načina obavljanja dodijeljenih zadataka;
- Upoznaju svoje zaposlenike s razlozima i svrsi obavljanja dodijeljenog im posla;
- Uključuju svoje zaposlenike u donošenje odluka;
- Aktivno slušaju svoje zaposlenike;
- Pravovremeno pružaju povratne informacija o područjima na kojima je posao dobro obavljen kao i u kojim područjima su potrebna poboljšanja i kako to postići;
- Se koriste javnom pohvalom: pohvaljuju i nagrađuju zaposlenike sukladno njihovim zaslugama. (Mnogi stručnjaci koji se bave upravljanjem smatraju pohvalu najučinkovitijim motivirajućim čimbenikom.)
- Pružaju slobodu svojim zaposlenicima za upravljanje radnim procesima i ostvarivanje prava i na pogrešku a da pri tom ne šteti drugim zaposlenicima Agencije kao ni samoj Agenciji.
- Prepoznavanju i uvažavaju osobne unutarnje motivacijske čimbenike svakog zaposlenika. Različitim ljudima potrebni su različiti poticaji i stoga je ključna vještina voditelja biti u mogućnosti brzo i točno prepoznati što motivirajuće djeluje na svakog člana tima.

Ostali čimbenici kojima se povećava motivacija:

- Promaknuće
- Razvoj karijere
- Stručno osposobljavanje i usavršavanje u svrhu profesionalnog razvoja i/ili napredovanja;
- Stjecanje stručnih kvalifikacija
- Promjena radnog mjesta (vertikalno i horizontalno)



- Timski rad
- Coaching
- Mentorstvo
- Novi i raznolik posao

U daljem tekstu objašnjeni su neki od gore navedenih čimbenika:

### Promaknuće

Promaknuće je oblik priznavanja radnika sa iznadprosječnim rezultatima rada kada kada se za to otvorila mogućnost. Zbog rijetkih mogućnosti promaknuća radnika u Agenciji veći se naglasak daje drugim načinima nagrađivanja i motiviranja zaposlenika.

### Stručno osposobljavanje i usavršavanje u svrhu profesionalnog razvoja i/ili napredovanja

Osposobljavanjem i usavršavanjem se stječu nove vještine, znanja i sposobnosti. Međutim, osposobljavanje je stjecanje znanja, vještina i sposobnosti u novom području dok je usavršavanje proširivanje i jačanje postojećih znanja, vještina i sposobnosti.

I osposobljavanje i usavršavanje prilika su za napredovanje pojedinca na njegovom ili njezinom radnom mjestu kroz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti. To sa sobom nosi veću odgovornost što opet predstavlja motivirajući čimbenik. Zaposlenici koji su uvjereni kako su „odabrani“ za određenu priliku za učenje, najčešće reagiraju na iznimno pozitivan način. To je osobito izraženo u vrijeme provođenja značajnih organizacijskih promjena. Osposobljavanje i usavršavanje radnika treba biti i u funkciji ostvarivanja boljih rezultata Agencije.

### Stjecanje stručnih kvalifikacija

Agencija podupire razvoj radnika kroz određene oblike njegove specijalizacije a time i mogućeg stjecanja novih stručnih kvalifikacija

### Promjena radnog mjesta

Ukoliko je to moguće, već sam čin promjene radnog mjesta može biti iznimno dobar motivirajući čimbenik. Promjena radnog mjesta često rezultira sljedećim prednostima:

- Stvaraju se nove prilike za stjecanje novih znanja i vještina,
- Dolazi se u doticaj s novim izazovima,
- Radi se s novim ljudima,
- Dolazi se u priliku učiti od novih ljudi kroz coaching, mentorstvo i vođenje; i
- Širi se spoznaja o ciljevima Agencije.

### Timski rad

Voditelj, u funkciji ostvarivanja veće učinkovitosti i većeg zadovoljstva radnika, organizira radne procese u kojima razvija zajedničke odgovornosti kroz rad u timovima.



## Mentorstvo

Agencija potiče i provodi mentorstvo kao oblik razvijanja i osnaživanja zaposlenika i njihovog stručnog potencijala uz pomoć i smjernice višeg stručnjaka s visokom razinom samostalnosti i odgovornosti.

Mentoriranjem se, osim uvođenja u temeljne poslove, radniku pruža pomoć i u većem razumijevanju sebe i svojih sposobnosti, tako što se istog upoznaje s područjima rada Agencije s kojima u normalnim okolnostima nema doticaja.

Ovakva vrsta mentorskog odnosa ima vrijednost i za pojedince i za Agenciju jer je usmjerena na ostvarivanje osobnog rasta i razvoja a ne samo na učenje novih vještina. Mentor mora posjedovati visoku razinu znanja, vještina i sposobnosti kako bi ga mentorirana osoba cijnila i vjerovala mu.

Mentorstvo nije:

- **Odnos između sveučilišnog profesora i njegovog/njezinog studenta** – gdje su odnosi među njima određeni studijskim programom a ishod je akademski rezultat;
- **Odnos između osobe koja provodi program osposobljavanja/usavršavanja i polaznika toga programa** – gdje je pozornost usmjerena na stjecanje novih vještina za obavljanje posla i gdje obučavatelj kontrolira proces učenja;
- **Odnos između voditelja i njemu podređenog zaposlenika** – u kojemu postoji situacija usmjerena na obavljanje zadaće a koju kontrolira voditelj. Stil vođenja kojeg voditelj ima može biti čak vrlo suradnički i demokratičan, međutim voditelj i dalje ostaje osoba odgovorna za ishod.
- **Odnos između dva prijatelja** – gdje je pozornost usmjerena na osobni razvoj i obično izvan radnog mjesta, te se bilo koji od dva prijatelja može usredotočiti na učenje i od toga imati koristi.

Mentoriranje se treba provoditi kroz trosmjerni odnos između mentora, mentorirane osobe i Agencije. Organizator mentoriranja predstavlja Agenciju i odgovoran je za planiranje, koordiniranje, praćenje i vrjednovanje procesa.

## Novi i raznolik posao

Voditelji treba nastojati poboljšati motivaciju zaposlenika i na način da priznaje radniku kako mu odgovaraju izazovi obavljanja novog i raznolikog posla.



**DOKUMENTACIJA**

Obrazac UN-1

**KONTROLNI POPIS ZA UPRAVLJANJE NAGRAĐIVANJEM**

1. Zatražiti od voditelja Ljudskih potencijala primjerak dijela Vodiča „Upravljanje nagrađivanjem“ i pročitati ga.
2. Na osnovu provedenog ocjenjivanja izdvojiti radnike koji su za javnu pohvalu
3. Imena radnika za javnu pohvalu:

--

4. Obrazloženje izbora radnika za javnu pohvalu.
5. Razmisliti što bi motiviralo radnika navedenog u točki 3. na ostvarenje još boljeg učinka. Pri tome se koristiti dolje navedenim motivirajućim faktorima te uz njih zapisati njihov mogući potencijal za ostvarivanje željenih rezultata. Također treba zapisati na koji način taj radnik može najlakše steći veću razinu samopouzdanja, pozitivnog i proaktivnog djelovanja te na koji način može ostvariti veći utjecaj na ljude s kojima radi.
  - Promaknuće
  - Razvoj karijere
  - Osposobljavanje, usavršavanje i razvoj
  - Stjecanje stručnih kvalifikacija
  - Promjena radnog mjesta (vertikalno i horizontalno)
  - Timski rad
  - Trajni profesionalni razvoj
  - Coaching
  - Mentorstvo
  - Novi i raznolik posao



## 9. DIO – RADNI ODNOSI I ODNOSI SA ZAPOSLENICIMA

RADNI ODNOS I ODNOSI SA ZAPOSLENICIMA				
• POPIS DOKUMENATA				
• TIJEK PROCESA				
Obrazac broj	Opis	Datum izdavanja	Datum ponovnog izdavanja	Datum ponovnog izdavanja
OZ-1	OBRAZAC ZA ZAPISNIK O POSTUPKU ZBOG POVREDE OBVEZA IZ RADNOG ODNOSA	lipanj 2011		





## UVOD

Agencija u svom pristupu odnosa s radnicima stavlja naglasak na neposrednost. Naravno, poštujući odredbe kolektivnog ugovora i uvažavajući eventualno postojanje sindikata i radničkog vijeća.

Radnik ima kontrolu nad osobnim podacima i evidencijom svoga radnog vremena, i to način da ima uvid u podatke, a dijelom ih i sam kreira. Isto tako pri ostvarivanju prava iz Zakona o radu i Kolektivnog ugovora radniku je omogućeno neposredno izjašnjavanje i uvažavanje njegovih želja i potreba.

Kako bi se ta neposrednost ostvarila i olakšao proces ostvarivanja prava, izrađen je WEB portal gdje radnik uređujući evidencije i obrasce aktivno sudjeluje u stvaranju evidencija i sudjeluje u ostvarivanju svojih prava.

Ovaj dio Vodiča obuhvaća sljedeće teme koje se odnose na radni odnos i odnose sa zaposlenicima:

- Jednake mogućnosti
- Povjerljivost
- Sigurnost
- Ugovor o radu
- Radno vrijeme, nazočnost na poslu i odsutnost s radnog mjesta
- Odmori
- Postupak po pritužbama radnika
- Postupak zbog povreda obveza iz radnog odnosa

## JEDNAKE MOGUĆNOSTI ZA SVE

**Svrha:** Definirati politiku postupanja organizacije i ciljeve koji daju jednake mogućnosti za sve u radnom odnosu.

**Politika:** Svim zaposlenicima Agencije i podnositeljima prijave za zaposlenje trebaju biti osigurane jednake mogućnosti pristupa na novo radno mjesto uz prethodno zadovoljenje postavljenih kriterija.

ASOO kao ni bilo koji njen radnik ne smije provoditi rodnu diskriminaciju, diskriminaciju zbog bračnog statusa, rase, boje kože, državljanstva, etničkog/nacionalnog podrijetla, vjerskog opredjeljenja, spolne orijentacije, starosne dobi, tjelesnog nedostatka, članstva u sindikatu i sl.

## POVJERLJIVOST

**Svrha:** definirati uvjete za zasnivanje radnog odnosa koji se odnose na čuvanje povjerljivih informacija Agencije.

**Politika:** ASOO i svaki njen radnik moraju poduzeti sve moguće mjere kako bi zaštitila povjerljivost poslovnih tajni, djelatnosti, procesa i poslova, ali i osobnih podataka.

Zaposlenici Agencije ne smiju, osim ukoliko za to imaju posebne ovlasti i ukoliko je to u korist Agencije otkriti bilo koju poslovnu tajnu ili povjerljivu djelatnost, procese ili poslove.

Ranija navedena ograničenja nastavit će se primjenjivati na neograničeno vrijeme i nakon prestanka radnog odnosa, osim u odnosu na informacije koje su već prije postale poznate javnosti.



Odredbe o povjerljivosti sastavni su dio ugovora o radu.

Isto tako Agencija brine i o zaštiti osobnih podataka radnika. Posebnim pravilima uređeno je pitanje prikupljanja, obrade i korištenja osobnih podataka, pa to smije raditi samo osoba s posebnom punomoći ravnatelja.

## SIGURNOST

**Svrha:** Poštivati odredbe koje se odnose na sigurnost radnika, prostorija, imovine i povjerljivih informacija.

**Politika:** Agencija i svaki njen radnik trebaju poduzimati mjere propisane Pravilnikom o zaštiti na radu kao i zakonskim propisima koji uređuju to područje, a koje su potrebne kako bi se osigurala trajna fizička i zdravstvena sigurnost radnika, te sigurnost prostorija, imovine, i povjerljivih i poslovnih informacija.

Svi zaposlenici moraju osigurati sljedeće:

- da povjerljivi dokumenti budu pohranjeni na sigurnom mjestu kada ih se ne koristi;
- da ključevi od ormara u kojima stoje povjerljive informacije uvijek budu pohranjeni na sigurnom mjestu;
- da se posjetitelje ASOO-a uvijek dočeka na ulaznim vratima u prostore Agencije, da imaju pratnju radnika dok su u Agenciji sve do izlaska iz nje.

Agencija treba povremeno provoditi sigurnosnu provjera kako bi se utvrdilo poštuju li se ove procedure.

## UGOVOR O RADU

Ugovor o radu izrađuje se za svakog radnika, i u njemu su sadržane odredbe o obvezama, odgovornosti i pravima obje strane u ugovoru. Ugovor u znak pristanka potpisuju obje strane prije početka radnog odnosa.

**Uvođenje u posao:** Svi zaposlenici moraju proći program uvođenja u posao, koji započinje prvoga dana zaposlenja i provodi se temeljem plana i programa koji treba ostvariti do isteka probnog rada te upoznavanje sa sustavom i praksom organizacije.

**Probni rad:** Prvi dio razdoblja radnikovog radnog odnosa u vremenu određenom ugovorom o radu smatra se probnim radom; tijekom kojeg i Agencija i radnik mogu prekinuti ugovor o radu u propisanom otkaznom roku.

## RADNO VRIJEME, NAZOČNOST NA POSLU I ODSUTNOST S RADNOG MJESTA

**Radno vrijeme:** Radno vrijeme određuje ASOO. Svi zaposlenici su dužni pridržavati se propisanog radnog vremena.

**Nazočnost:** Svi zaposlenici moraju postupati sukladno rasporedu predviđenom za radni tjedan. Zaposlenici moraju potvrditi svoju nazočnost na radnom mjestu koristeći se načinom evidentiranja putem WEB portala.

Radnik mora sam obavijestiti svog voditelja u slučaju kašnjenja tijekom prvog sata na početku radnoga dana.



Svako kašnjenje smatrat će se nepostupanjem u skladu s pravilima i tretirat će se sukladno odredbama Pravilnika o radu.

**Prekovremeni rad:** Rad duži od osam sati dnevno, uz nalog ovlaštene osobe smatra se prekovremenim radom.

Ovlaštena osoba izdaje nalog za prekovremeni rad u slučaju potrebe obavljanja posla za koji se nalog izdaje. Nalogom za prekovremeni rad moraju se poštivati ograničenja navedena Zakonom o radu.

Obrazac naloga obavezno sadrži: ime i prezime, naziv radnog mjesta, razlog prekovremenog rada, okvirni broj sati, gdje i kad će se rad obavljati.

Svaki radnik za sebe upisuje prekovremene sate u web portal. Na kraju mjeseca neposredni voditelj potvrđuje navode iz evidencije za koje je izdan nalog.

Nakon potvrđivanja ide u Odjel za ljudske potencijale gdje se objedinjuje na razini odsjeka/odjela/Agencije.

**Odsutnost s radnog mjesta:** Svi zaposlenici moraju naći način kako bi svog izravnog voditelja i Odjel za ljudske potencijale obavijestili u slučaju da ne će doći na posao te moraju taj razlog za odsutnost opravdati.

Radnik koji je zbog bolesti privremeno nesposoban za rad, odmah a najkasnije u roku od 3 dana od nastanka okolnosti, dostavlja u Odjel za ljudske potencijale liječničku potvrdu o privremenoj nesposobnosti za rad te istovremeno o tome obavještava svoga nadređenog.

Radnik mora prvi dan poslije povratka na posao s bolovanja a najkasnije do kraja mjeseca donijeti u Odjel za ljudske potencijale doznaku za dane provedene na bolovanju u tom mjesecu.

## ODMORI I DOPUSTI

**Vrste odmora:** Odmori su podijeljeni na 5 vrsta:

- Dnevni odmor
- Tjedni odmor
- Godišnji odmor
- Plaćeni dopust
- Neplaćeni dopust

### Dnevni i tjedni odmor:

Dnevni i tjedni odmor pravo je radnika o kojem Agencija vodi brigu. Općim aktima, ali i organizacijom posla osigurava radnicima korištenje prava na dnevni i tjedni odmor. Isto tako radnici su dužni pridržavati se odredbi o trajanju i načinu korištenja dnevnog odmora.

### Godišnji odmor:

Odjel za ljudske potencijale vodi evidenciju broja dana godišnjeg odmora. Podatci se ažuriraju svake godine te šalju radnicima na potvrdu/ ažuriranje putem Web portala.

Odjel za ljudske potencijale obavještava svakog radnika i njegovog nadređenog o broju dana godišnjeg odmora. Radnik putem Web portala izražava želju o terminu korištenja godišnjeg odmora te se šalje nadređenima na odobrenje, do konačnog odobrenja ravnatelja.



Na temelju iskazanih želja radnika izrađuje se Plan godišnjih odmora, koji se donosi do 1. lipnja svake godine, i pojedinačne odluke za svakog radnika.

Ako dođe do razloga iz kojih je potrebno prekinuti korištenje godišnjeg odmora o tome treba odmah po nastupu navedene okolnosti obavijestiti nadređenog, a neiskorišteni dani se evidentiraju.

### Plaćeni i neplaćeni dopust

U slučaju ostvarenja okolnosti koje su Kolektivnim ugovorom i Pravilnikom o radu predviđene kao osnova za korištenje plaćenog ili neplaćenog dopusta radnik putem Web portala podnosi zahtjev za dopust. Obavezno navodi razlog, ali i vrijeme korištenja dopusta. U slučajevima koje je moguće predvidjeti potrebno je prethodno odobrenje nadređenog, a u izvanrednim situacijama kao što smrt, bolest i sl. dovoljno je samo obavijestiti nadređenog.

### POSTUPAK PO PRITUŽBAMA RADNIKA

**Svrha:** ovim se postupkom pokušava pomoći u rješavanju pritužbi koje bi zaposlenici mogli imati vezano uz svoj posao, radno okruženje ili odnose na radnom mjestu, i to na brz i pošten način, prije nego li se oni razviju u značajne probleme. Može se koristiti za svaku stvar koja izravno proizlazi iz radnog odnosa radnika ali se ne primjenjuje za slučajeve regulirane drugim propisima.

**Politika:** ASOO će uložiti sve napore kako bi se svaki oblik pritužbe od strane radnika a vezano uz njegov ili njezin rad, ili rad u ASOO-u, riješio na pošten i brz način te u što ranijoj fazi. Većina rutinskih pritužbi i svakidašnjih problema najbolje se rješava na neformalan način kroz razgovor kojeg vode radnik i njegov ili njezin nadređeni voditelj. Ovaj postupak se primjenjuje tek kada se problem ne može riješiti neformalnim razgovorom.

**Načela:** Nije moguće napraviti popis svih problema koji bi mogli potaknuti pokretanje postupka zbog pritužbi radnika, ali je procedurom osiguran mehanizam koji radniku omogućava da svog nadređenog voditelja obavijesti o problemu koji ga zabrinjava.

Ovaj se postupak primjenjuje tek kada se iscrpe mogućnosti rješavanja pritužbe neformalnim putem.

Većina pritužbi i postupaka po pritužbama najbolje se rješava neformalnim putem u razgovoru između radnika i njegovog ili njezinog nadređenog voditelja. Rješavanjem pritužbi na ovakav način problemi se mogu brzo rješavati.

Informacije o postupcima po pritužbama radnika i prateće evidencije trebali bi se čuvati kao povjerljive informacije.

### Postupak:

Radnik koji ima razlog za pritužbu može je podnijeti nadređenoj osobi, izravno ravnatelju, a u slučaju da ne želi ili to nije opravdano očekivati, može i osobi koja je u Agenciji ovlaštena primati pritužbe radnika, odnosno koju je ravnatelj imenuje na prijedlog radnika Agencije.

Dokumenti vezani uz postupak po pritužbama trebaju se nalaziti u Ljudskim potencijalima kako bi se osiguralo sljedeće:

- Zaposlenici razumiju na koji način mogu pokrenuti postupak po pritužbi kao i svoje pravo da to učine. Voditelji znaju kako na primjeren i pošten način riješiti pitanje pritužbe.
- Zapisnici koji se odnose na postupak po pritužbi radnika, kao i sve poduzete aktivnosti, trebali bi biti povjerljivi i pohranjeni sukladno uputama koje u Agenciji vrijede za čuvanje povjerljivih dokumenata.



Rješavanje pritužbi radnika može se obavljati najviše u tri faze:

**Faza 1** – radnik koji želi podnijeti pritužbu koja se odnosi na posao trebao bi to uputiti USMENIM putem svom nadređenom voditelju (čak i kada se pritužba odnosi na tog nadređenog voditelja). Nadređeni voditelj i radnik trebali bi pokušati riješiti problem razmatranjem slučaja uvažavajući razloge za i protiv.

**Faza 2** – ako se rješenje ne nađe u fazi 1, radnik može pisano zahtijevati da se pitanje razmotri u fazi 2, tijekom sastanka kojim predsjedava voditelj nadređeni ili u slučaju njegove spriječenosti neka druga osoba iz uprave. Zapisnik sa sastanaka napisan u fazi 2, trebao bi sadržavati informaciju je li pritužba riješena ili ne. Ukoliko se pitanje pritužbe ne riješi, radnikov nadređeni i njegov naredeni voditelj trebali bi pripremiti opisni sažetak o postupku po pritužbi radnika navodeći okolnosti pod kojima je do postupka došlo.

**Faza 3** – Na tom sastanku, problem će pokušati riješiti ravnatelj na pošten i prijateljski način. Odluke koje ravnatelj donese u ovoj zadnjoj fazi, obvezujuće su za sve.

Bilješke sa svih sastanaka, razgovora i ispitivanja trebale bi biti pohranjene u spisu. Nema potrebe za posebnim *pro forma* obrascima.

## POSTUPAK ZBOG POVREDA OBVEZA IZ RADNOG ODNOSA

**Svrha:** Svrha ovoga postupka je pomoći zaposlenicima u razumijevanju, postizanju, primjeni i održavanju zadovoljavajuće razine pravila dobrog ponašanja u Agenciji. Ne postupanje radnika u skladu s pravilima Agencije će se rješavati na način opisan u Postupku.

Cilj postupka je osiguranje konzistentnog i poštenog odnosa prema svima. Ovaj postupak se u pravilu odnosi na pitanja o poštivanju pravila dobrog ponašanja dok se pitanja vezana na sposobnosti radnika i ostvarivanje njegova učinka rješavaju unutar odvojenog procesa.

ASOO u svim okolnostima treba poticati ostvarivanje visokih standarda u načinu rada svojih radnika. Izravno naredeni voditelji odgovorni su za primjenu tih standarda u ponašanju kao i za rješavanje povreda istih na brz, pošten i pravedan način. Kada dođe do povrede radnih odnosa, izravno nadređeni voditelj mora djelovati u skladu s ovim postupkom. Izravno nadređeni voditelj i zaposlenici, na koje se postupak odnosi, rješavanju istog trebaju dati visoki prioritet. Oduka o tome trebaju li se poduzeti mjere propisane Pravilnikom o radu ili ne, mora se donijeti u najkraćem mogućem roku te ju objaviti svim stranama u postupku. Te mjere trebaju se provoditi sukladno mjerodavnim zakonima i drugim propisima koji se odnose na radne odnose. To uključuje:

- Potpuno i objektivno utvrđivanje činjenica prije donošenja odluke o primjeni mjera;
- Nepriistranost osoba koje utvrđuju činjenice;
- Obavješćavanje radnika o utvrđenim povredama te davanje mu prilike za očitovanje o istim;
- Kod donošenja odluke o primjeni određene mjere uvažiti sve okolnosti koje su dovele do povrede radnih odnosa ;
- Mora postojati mogućnost pravnog lijeka na odluku o mjeri donesenoj u ovome postupku;

**Postupak:** Postoje četiri vrste mjera koje se ovisno o okolnosti slučaja mogu sukcesivno ili samostalno primjenjivati u ovome postupku:

- 1 – usmeno upozorenje
- 2 – prvo pisano upozorenje
- 3 – drugo pisano upozorenje
- 4 – otkaz ugovora o radu



Mjere upozorenja se općenito trebaju koristiti na jedan progresivan način kako bi se postigla željena poboljšanja u poštivanju i primjeni pravila dobrog ponašanja unutar radnog odnosa. Otkaz ugovora o radu se donosi u slučajevima kada se i poslije prethodnog upozorenja nastavilo s kršenjem radnih obveza ili kad je došlo do teške povrede radnih odnosa.

Sve navedene mjere donosi ravnatelj Agencije nakon postupka koji može provesti samostalno ili to povjeriti povjerenstvu imenovanom za konkretan slučaj. Usmeno upozorenje i prvo pisano upozorenje može dati i radnikov neposredni voditelj.

Kad se utvrdi kršenje pravila dobrog ponašanja vezanog za radne odnose, voditelj treba o istima razgovarati sa radnikom te ga na taj način neformalno upozoriti. U tom slučaju radniku se mora reći kako će daljnja povreda radnih odnosa rezultirati poduzimanjem formalnih mjera. Međutim, ukoliko dođe do poduzimanja formalnih postupaka, radnika se mora obavijestiti o sljedećem:

- Prirodi povrede obveze iz radnog odnosa;
- Vremenu i mjestu održavanje razgovora, pri čemu se njemu ili njoj mora dati dovoljno vremena kako bi se mogli pripremiti za razgovor.

Uobičajena je praksa da se prije donošenja odluke o donošenju mjere, a poslije održanog razgovora između radnika i nadređene mu osobe, još jedanput razmotre sve otežavajuće činjenice i okolnosti u kojima su se one dogodile.

Sva formalna upozorenja moraju biti predložena radniku usmenim putem tijekom razgovora i moraju biti potvrđena u pisanom obliku.

Odluka o donošenju mjere mora uključivati sljedeće:

- prirodu povrede obveze iz radnog odnosa;
- stupanj upućenog upozorenja;
- razdoblje tijekom kojeg će stegovna mjera biti na snazi ili će informacije o njoj biti dostupne u osobnom spisu radnika;
- moguće posljedice zbog daljnje povrede obveze iz radnog odnosa;
- pravo žalbe na odluku;



Kako bi se donijela odluka o mjeri, obavezno se mora razmotriti slijedeće:

- postojeće informacije o radnikovim prijašnjim povredama obveza iz radnog odnosa;
- sve olakotne okolnosti poput zdravstvenih ili obiteljskih problema;

Na sve odluke donesene nakon provedenog postupka po povredi radne dužnosti može se podnijeti prigovor za zaštitu prava iz radnih odnosa. Drugostupanjsko tijelo koje je kao takvo određeno Statutom je Upravno vijeće.

### Primjeri povrede obveza iz radnog odnosa

Prekršaji su oni oblici povrede obveza iz radnog odnosa koji ne rezultiraju trenutačnim otkazom, iako mogu dovesti do otkaza.

Teške povrede obveza iz radnog odnosa lako je prepoznati u odnosu na prekršaje zato jer već prva takva povreda može rezultirati trenutačnim otkazom.

Lakšom povredom radne dužnosti se smatra:

- nemarno ponašanje;
- neobavljanje posla na revnoman način;
- rasizam, uznemiravanje i seksualno uznemiravanje;
- nepoštivanje pravila i uputa;
- ne postupanje u skladu s procedurama o odsutnosti s radnog mjesta;
- uvredljivo izražavanje;
- nemar koji se loše odražava na obavljanje posla
- nerazumno prekoračenje rokova;
- zlouporaba službenih motornih vozila ili druge opreme;

Teškom povredom radne dužnosti se smatra:

- neizvršavanje, nesavjesno, nepravovremeno ili nemarno izvršavanje obveze iz radnog odnosa,
- izrazito nemarno i neredovito izvršavanje radnih zadataka koji su radniku povjereni
- zlouporaba radnog mjesta, odnosno ovlasti iz djelokruga rada s ciljem pribavljanja osobne ili materijalne koristi,
- nepoštivanje općih akata Agencije, odnosno odluka ravnatelja
- ponašanje radi kojega je tri puta izrečena kazna za laku povredu radne dužnosti
- istupi u javnosti kojima se narušava ugled Agencije
- isplatu za razdoblja tijekom kojih se nije radilo; ili za troškove koji nisu napravljeni;
- svjesno nanošenje štete imovini organizacije;
- krivotvorenje vremenskih tablica, zahtjeva za isplatu troškova ili dugih dokumenata;
- krađa, neovlaštena uporaba ili uklanjanje imovine koja pripada ASOO-u, korisnicima ili zaposlenicima;



- namjerno zanemarivanje pravila i uputa o sigurnosti na radu;
- sudjelovanje u tuči, tjelesni napad, zlostavljanje ili maltretiranje;
- oblici rasne, rodne ili seksualne diskriminacije ili diskriminacije uslijed nekog tjelesnog nedostatka;
- namjerno nanošenje štete imovini koja pripada ASOO-u ili kolegi suradniku;
- nemogućnost normalnog obavljanja posla zbog utjecaja alkohola i nemedicinskih opijata u prostorijama ASOO-a, prostorijama njezinih korisnika ili tijekom zastupanja ASOO-a;
- iznimna nemarnost koja uzrokuje neprihvatljive gubitke, štetu ili tjelesne povrede;
- neovlašteno otkrivanje informacija vezano uz ASOO;
- način ponašanja koji ozbiljno utječe na kvalitetu posla posebice kada se radi o narušavanju reputacije, odbijanju korisnika ili smanjenju prihoda za ASOO;





## Obrazac-OZ-1

ZAPISNIK O POSTUPKU ZBOG POVREDE OBVEZA IZ RADNOG ODNOSA
<p>IME I PREZIME OSOBE KOJA JE POVRIJEDILA OBVEZE IZ RADNOG ODNOSA</p> <p>IME I PREZIME ČLANOVA POVJERENSTVA KOJE PROVODI POSTUPAK</p> <p>DATUM:</p>
<p>Razlozi provedbe postupka:</p>
<p>Utvrđene činjenice</p>
<p>Zaključak povjerenstva i prijedlog daljnjih mjera:</p>
<p>Potpis članova povjerenstva _____ Datum _____</p> <p>Potpis (radnik) _____ Datum _____</p>



## 10. DIO – RASKID RADNOG ODNOSA

RASKID RADNOG ODNOSA				
• POPIS DOKUMENATA				
• TIJEK PROCESA				
Dokument broj	Opis	Datum izdavanja	Datum ponovnog izdavanja	Datum ponovnog izdavanja
	Evidencija o razlozima prestanka radnog odnosa	srpanj 2011.		



## UVOD

Svi zaposlenici u određenom trenutku odlaze sa svog radnog mjesta (raskidaju svoj radni odnos). Procedure i politika postupanja vezano uz takve situacije, trebale bi biti osmišljene kako bi se osiguralo da taj odlazak bude proveden na najbolji mogući način. Te politike postupanja trebale bi biti jednake za sve i poštene te bi se trebale primjenjivati na sljedeće situacije:

- Odlazak u mirovinu
- Davanje ostavke/otkaza
- Dobivanje otkaza
- Sporazum radnika i poslodavca
- Odluka suda
- Smrt radnika

Sa zaposlenicima se obavlja razgovor u okviru procesa zapošljavanja. Sa zaposlenicima koji odlaze iz organizacije bi također trebalo obaviti razgovor – razgovor prilikom raskida radnog odnosa. Takav razgovor može biti izvor vrlo korisnih informacija i Agencija ga može iskoristiti u različite svrhe, na primjer:

- Kako bi pokušala riješiti pitanje velike fluktuacije radnika;
- Kako bi pratila učinkovitost procesa zapošljavanja;
- Kako bi zajedno s nadređenim voditeljima utvrdili što su problemi, posao ili učinak i moral;
- Kako bi se ažurirao opis radnog mjesta;

## SVRHA

### Razgovor prilikom raskida radnog odnosa

Razgovor prilikom raskida radnog odnosa predstavlja priliku za Agenciju da prikupe povratne informacije o organizaciji. Dobro je sa radnikom koji napušta Agenciju porazgovarati o aspektima vezanima uz njegovo ili njezino radno mjesto, o ljudima s kojima rade, o poslu kojeg obavljaju, itd.

## POLITIKA

1. Svakom radniku koji napušta Agenciju trebalo bi pružiti mogućnost za održavanje razgovora prilikom raskida radnog odnosa;
2. Razgovor prilikom raskida radnog odnosa trebao bi provoditi voditelj ljudskih potencijala te o činjenicama koje sazna voditi evidenciju.

## PROCEDURE

### Tko vodi razgovor prilikom raskida radnog odnosa?

Razgovor bi trebao voditi radnikov izravno nadređeni i voditelj ljudskih potencijala. On ili ona su obično osobe koje najviše znaju o osobi na koju se razgovor odnosi. Međutim, ukoliko je nadređeni jedan od razloga zbog kojih radnik odlazi, istina se vrlo vjerojatno neće saznati tijekom razgovora. Stoga je možda preporučljivo da se sa radnikom obave dva razgovora – prvi neka bude s izravno nadređenim a nakon toga s nekim na višoj poziciji ili s nekim iz Odjela za ljudske potencijale.



Razgovor bi trebalo obaviti što prije, odnosno odmah nakon što se sazna kako radnik napušta organizaciju. Na takav način imamo i najveće izgleda da radnika pokušamo uvjeriti kako ne treba napustiti Agenciju. Također je puno bolje za moral ukoliko radnici osjećaju kako je njihov poslodavac dovoljno zabrinut zbog njihovog odlaska da ih o tomu ispita što je prije moguće. Ako ništa drugo, poslodavca se može ranije upozoriti na moguće slobodno radno mjesto odnosno mogućnost pokretanja postupka zapošljavanja.

### **Ispitivač bi trebao razgovor iskoristiti za prikupljanje povratnih informacija, i to za sljedeće:**

- Isticanje manjkavosti ili problema u procedurama i politikama postupanja Agencije;
- Osiguravanje skromnih povratnih informacija o Agenciji;
- Pružanje mogućnosti onome na koga se razgovor odnosi da preispita svoju odluku u svijetlu odgovora kojeg je dobio od ispitivača;
- Praćenje učinkovitosti procesa selekcije kadrova;
- Osiguranje mogućnosti za ispravljanje bilo kakvih nejasnoća ili poteškoća te omogućavanje Agenciji da izrazi svoje stajalište.

Kao alternativno rješenje, za ovaj se postupak može koristiti i upitnik, međutim postoje dobri razlozi zašto to ne predstavlja dobru zamjenu za sastanak licem u lice. Ti razlozi uključuju sljedeće:

- Ljudi često oklijevaju staviti na papir prave razloge za svoj odlazak;
- Možda postoji velik broj čimbenika koji su doprinijeli odlasku i potrebno ih je pojasniti;
- Jednostavnije je steći pravi uvid u stanje u Agenciji kroz otvoreni razgovor.

Voditelj ljudskih potencijala na temelju provedenih razgovora vodi evidenciju o razlozima raskida radnog odnosa kroz sljedeće kategorije:



Ime i prezime radnika

Razlog prestanka radnog odnosa:

1. Istek vremena na koje je ugovor sklopljen

2. Odlazak u mirovinu:

- a. Starosna
- b. Invalidska

3. Sporazum:

- a. Zbog nezadovoljstva radnika
- b. Odlaska radnika na veću plaću
- c. Novi izazov radniku
- d. Ostalo

4. Otkaz:

- a. Radnika
- b. Poslodavca:
  - i. Redoviti:
    - 1. Poslovno uvjetovani
    - 2. Osobno uvjetovani
  - ii. izvanredni

5. Odluka suda

6. Smrt radnika

Evidencija se vodi putem Web portala i njome se nastoji osigurati statistiku razloga prestanka radnog odnosa prema parametrima iz osobnih podataka (starost, duljina staža u ASOO-u, ukupna duljina staža, spol, stručna sprema, naziv radnog mjesta, odjel, odsjek i td.).





Ovaj projekt financira Europska Unija



Ovaj projekt provodi Human Dynamics

Gledišta izražena u ovoj publikaciji ne odražavaju nužno stajalište Europske komisije